




Agence Régionale de l'Hospitalisation d'Ile-de-France

Centre Régional de Ressources
pour l'optimisation du management et des
organisations

 **Mise en place d'un comité directeur
avec les médecins responsables de secteur
d'activités**

Juillet 2004

➤ **Le diagnostic de départ : les raisons du lancement**

- ◆ **Une volonté de revoir, à terme, les relations CA / Direction / Corps médical**
 - ✓ la commission médicale n'a pas vocation à diriger.
 - ✓ il faut donc un organe de direction pour prendre des décisions en associant le corps médical.
- ◆ **Préoccupations :**
 - ✓ réussir à partager un même référentiel de management entre Direction, cadres et médecins.
 - ✓ un travail indispensable à mener auprès de l'encadrement mais qui passe d'abord par le partage d'un socle commun avec les chefs de service.

➤ **Objectifs :**

- ◆ **Associer les médecins responsables d'activités cliniques à la décision .**
- ◆ **Faire partager les compromis nécessaires.**
- ◆ **Assurer une plus grande cohérence entre direction et corps médical.**

➤ **Nature de l'expérience : ce qui a été réalisé**

- ◆ **Comité Directeur composé de l'équipe de Direction (directeur + directeur financier + DRH + directrice des soins infirmiers) et des quatre médecins responsables d'activités cliniques :**
 - ✓ choix des médecins cliniciens, porteurs d'une filière de soins.
- ◆ **Réunions mensuelles :**
 - ✓ sur un ordre du jour défini par le directeur.
 - ✓ avec une méthode partagée d'animation.

➤ **Les sujets abordés :**

- ◆ **Les sujets stratégiques , les décisions de gestion importantes, les recrutements .médicaux, les dysfonctionnements...**
- ◆ **Problématiques économiques dans le cadre des décisions d'investissements.**

➤ **Méthodologie : les grandes étapes de la démarche et leur calendrier**

- ◆ **Mars 2004 : Séminaire de cohésion de 2 jours entre l'équipe de direction et les 4 médecins responsables d'activités cliniques soutien d'un animateur**

- ✓ à l'issue des 2 jours décision collective de se constituer en « comité directeur ».
- ✓ de se voir tous les mois.
- ✓ définition des axes de travail.

- ◆ **Animation de la réunion selon une méthode précise qui s'appuie sur la répartition des fonctions pendant la réunion :**

- ✓ le décideur : toujours le directeur.
- ✓ le responsable de la gestion du temps .
- ✓ l'animateur .
- ✓ le "pousse décision" : secrétaire de séance ayant un rôle actif pour la formalisation des décisions.
- ✓ le critique : fait le point en fin de séance sur la manière dont elle s'est déroulée (sur le fond et sur la forme) .

➤ **Les résultats obtenus :**

- ◆ Une écoute réciproque.
- ◆ La confiance s'instaure.
- ◆ Partage des décisions prises.
- ◆ un point d'avancée pour définir le mode de fonctionnement demain avec le CA.

➤ **Les difficultés rencontrées :**

- ◆ Un programme de travail trop ambitieux pour démarrer.
- ◆ Un manque de préparation des réunions (notamment par les médecins).
- ◆ Difficultés pour les médecins de fonctionner en "projet" .
- ◆ Difficultés pour les médecins d'aborder les questions de façon quantitative.

➤ **Les facteurs clés de la réussite :**

- ◆ La méthode d'animation des réunions du comité directeur.
- ◆ Le partage de la motivation et des valeurs institutionnelles.