

# Projet d'accompagnement individualisé des chefs de service lors de leur prise de poste

DRH-DPQAM

Commissions Formation et CVH CME

Mai 2021

# La formation au management des chefs de service, une volonté de l'AP-HP, des pouvoirs publics et des professionnels

- ✓ Le **plan RHPM** adopté en 2016 par l'AP-HP prévoit la formation des chefs de service et responsables d'équipes au management et en fait un des leviers majeurs à la fois de la prévention des conflits, d'attractivité et de la qualité de vie au travail.
- ✓ Le **décret du 11 mars 2016** relatif à la CME et aux fonctions de chefs de service prévoit dans son art 1 : « *Dans les deux mois qui suivent leurs nominations, le directeur propose à ses responsables une formation adaptée à l'exercice de leurs fonctions* ».
- ✓ Le **programme de la nouvelle commission Vie hospitalière et attractivité** comprend la mise en œuvre du plan RHPM et l'accompagnement des chefs de service. Ce projet a été présenté en CVH le 14 déc 2020
- ✓ **Loi RIST du 26 avril 2021 art 34** : « *le projet de gouvernance et de management porte sur les programmes de formation managériale dispensés obligatoirement aux personnels médicaux et non médicaux nommés à des postes à responsabilités* »

Un dispositif qui serait proposé systématiquement aux nouveaux chefs de service :

**1. Un accompagnement individuel de chaque nouveau chef de service**

→ *5 séances de 1h30, commençant à la prise de fonction (et pouvant s'échelonner sur 6 mois)*

**2. Et/ou une formation collective au management (3 jours)**

**3. Des réunions de suivi sous forme de « groupes de pairs »**

# Parcours d'accompagnement des médecins lors de leur prise de poste

1

**Un cadrage en tripartite entre le nouveau chef de service et un représentant de sa ligne managériale médicale (DMU ou DMU adjoint et/ou la direction hospitalière) et un coach**

Le manager explicite ses attentes en terme de management d'équipe du service, d'engagement de l'équipe sur le projet médical

qu'est ce qui attendu du nouveau CdS ?

quelles difficultés et obstacles sont déjà identifiés ?

2

**1 « diagnostic » individuel sur son comportement comme manager**

**5 séances individuelles**

**abordant les grandes dimensions managériales**

Son nouveau rôle

Le décryptage de son système

Son équipe

L'impact de ses actions

Sa feuille de route

3

**Un bilan à 6 mois en tripartite**  
entre les 3 acteurs du démarrage

Qu'est-ce qui est réussi ?

Qu'est-ce qui nécessite d'être réajusté?

Quelles difficultés ressenties ?

4

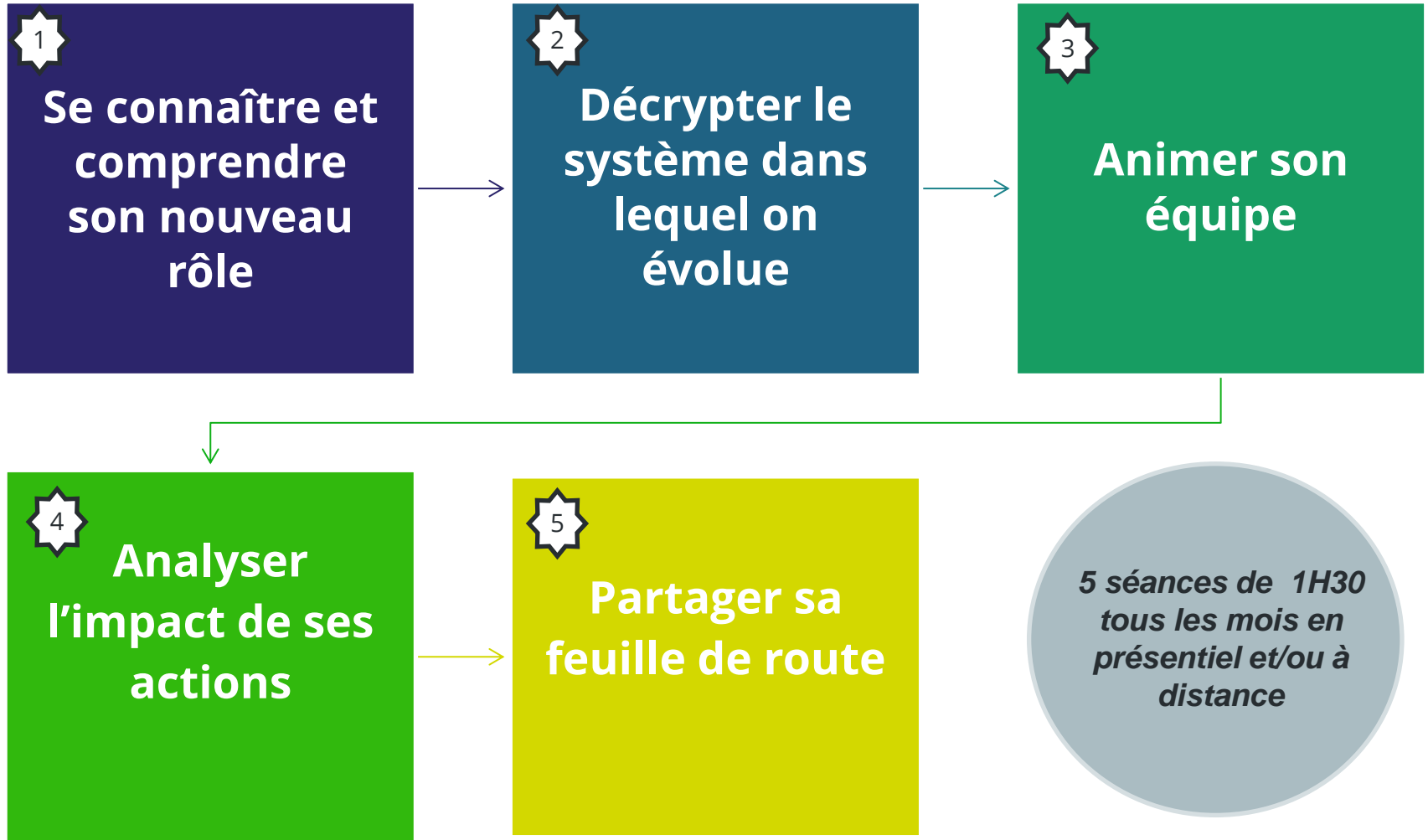
**Un suivi et des modalités d'accompagnement complémentaire**

Compléter sa professionnalisation par la formation de 3 jours et / ou des modules (communication non violente, gestion de crise...)

Des séances de coaching en individuel et / ou équipe

Participer à des sessions de groupe de pairs, entre jeunes chefs de service

# Les thématiques des 5 séances d'accompagnement individuel



**Un principe intangible : le volontariat des participants, avec des modalités diverses de demandes (les intéressés, les CPDMU, PCME, les CVH...)**

**Une demande de coaching individuel en très nette augmentation : 21 en 2020, 15 demandes en 4 mois 2021**

**Des retours très positifs (verbatim de médecins accompagnés en 2020) :**

*« Le coaching m'a permis la prise de recul par rapport à mon activité au quotidien. Cet espace de pause et de réflexion mensuelle m'est apparu comme indispensable / Le coaching m'a donné l'occasion d'acquérir les clés de décodage des enjeux stratégiques de ma nouvelle fonction / Le coach m'a laissé le temps de prendre conscience des choses à mon rythme »*

**Le développement d'interventions collectives :**

- **Diagnostic de contexte de travail (service de médecine)**
- **Analyse des sources de tensions relationnelles au sein d'un service (maternité)**
- **Observation et régulation de réunion (service de médecine)**

Un dispositif qui serait proposé systématiquement aux nouveaux chefs de service :

## 1. Un accompagnement individuel de chaque nouveau chef de service

→ *5 séances de 1h30, commençant à la prise de fonction (et pouvant s'échelonner sur 6 mois)*

## 2. et/ou une formation collective au management (3 jours)

## 3. Des réunions de suivi sous forme de « groupes de pairs »

## J1: Construire son positionnement managérial

### Objectifs

**Comprendre et partager une vision commune de la mission managériale du chef de service** (sens, enjeux, évolutions des représentations, domaines de compétences attendus)

**Se positionner pour favoriser le changement** (ses compétences et ressources, actions et leviers pour préparer l'équipe)

**Pédagogie :** autodiagnostic, étude de cas managérial et apports

## J2 : Faciliter la communication managériale avec ses collaborateurs

### Objectifs

**Se situer et agir dans la relation à 2**

- Savoir repérer ce qui dégrade la relation et mettre en place des parades

**Identifier les ressorts de la motivation**

- Repérer chez l'autre et les leviers de management activables

**Conduire des entretiens de régulation afin de prévenir les conflits**

- Les entretiens de mobilisation, recadrage, annuels et les techniques mobilisables

**Pédagogie :** ateliers, apports, mise en situation



## J3 : Fédérer son équipe autour d'un projet de service / de transformation

### Objectifs

#### **Intégrer la dimension QVT dans les processus de transformation des organisations**

- Diagnostiquer le fonctionnement du service à l'aide d'une enquête QVT (retour sur l'organisation et le management), identifier des priorités d'action, mettre en œuvre des solutions en associant les personnels concernés

#### **Piloter le projet en engageant les équipes**

- Construire la feuille de route et les outils de pilotage
- Communiquer sur le projet
- Décider renforcer la coopération dans un processus de changement

**Pédagogie :** mises en situation, retour d'expérience, apports sur des méthodes

## Le choix des intervenants :

- ✓ pour l'accompagnement individuel : un réseau de professionnels certifiés, internes et externes à l'AP-HP
- ✓ pour les journées de formation :
  - un dispositif déjà éprouvé avec les dernières promotions de l'ÉMAMH
  - des nouveaux prestataires à sélectionner, dans le cadre d'un marché pluriannuel, avec un jury intégrant des représentants des commissions *Formation* et CVH

## L'évaluation du projet :

- ✓ en fonction du nombre de chefs de service participants (environ 50 nouvelles nominations par an)
- ✓ un bilan annuel à présenter en CVH