

MOTS CLÉS

Management
Intelligence collective
Accompagnement
Coaching
Attractivité
CHU de Toulouse
Convergence
Team building

réflexion

MANAGEMENT

Au cœur de l'hôpital... Osons l'accompagnement des équipes

Depuis 2018, l'hôpital public voit une accélération des démissions collectives et massives de responsables hospitaliers et de soignants. Fatigués voire épuisés, médecins et paramédicaux sont ballottés par des modifications importantes de leur environnement social et sociétal, la montée de l'individualisme, la diminution des solidarités, des changements rapides des modes de fonctionnement professionnel issus des nouvelles technologies, de l'ingénierie des processus, des nouveaux modes de communication et de la rationalisation des coûts... Ils ne comprennent plus leurs univers de travail et se retrouvent privés de leurs repères, perdant ainsi de vue la finalité de leurs tâches⁽¹⁾. La crise du Covid-19 a fini de déboussoler ceux à qui l'on demande de porter le système de santé à bout de bras. Le CHU de Toulouse, qui réfléchit à favoriser l'émergence d'une politique globale visant à renforcer l'attractivité, a permis aux responsables du projet Convergence de se faire accompagner en *team building* afin de faire bouger les lignes et de donner du sens à leur projet. Les auteurs décrivent ici les pistes novatrices pour construire du sens, à travers certaines de ses composantes comme la reconnaissance et le bien-être au travail⁽²⁾.

Les soignants font état d'une perte de confiance qui affecte, selon Couty et Scotton, l'ensemble des établissements de santé : « Les hospitaliers se sentent sous pression constante et toujours plus forte entre contrainte économique d'une part, qualité et quantité des prises en charge d'autre part. L'immense majorité d'entre eux réalise des efforts conséquents pour concilier ces contraintes et leur éthique professionnelle, mais ils ont le sentiment que ces efforts ne sont pas toujours reconnus et que se dégradent leurs conditions de travail et d'exercice. ⁽³⁾ »
Ce sentiment de perte de reconnaissance et de souffrance éthique amène avec lui une perte du sens du travail, qui tend

à toucher même des strates décisionnelles considérées jusqu'alors comme protégées par la reconnaissance institutionnelle dont elles bénéficiaient, notamment les médecins et les directeurs d'hôpital – ces derniers étant 62 % à se dire peu confiants face aux évolutions à venir dans le secteur de la santé. Globalement, si les professionnels ont tendance à lier cette perte de sens du travail à une perte plus large de repères de l'hôpital public, la T2A pose tout de même de manière nouvelle la question du management de l'activité médicale, car les équipes médicales et soignantes ont parfois le sentiment que les « bonnes pratiques », lorsqu'elles ne sont pas directement rentables, ne sont pas valorisées⁽⁴⁾. La reconnaissance au travail découle d'un système construit, d'un processus managérial qui dépend à la fois des méthodes, des systèmes organisationnels et des acteurs en jeu. Cette reconnaissance est générée par la communication, ce qui engendre une image de soi et du système positif, créant par là même une dynamique positive et créatrice de sens⁽⁵⁾.
Les études disponibles ne montrent pas de lien causal entre la T2A et le burn-out, mais il est admis que le sens du travail influence positivement le bien-être psychologique et l'engagement affectif dans les organisations, et qu'il

Dr Christophe CHAPUIS

Médecin urgentiste
sapeur-pompier
Facilitateur de
l'intelligence collective

Michèle VIELFAURE-CHAPUIS

Coach professionnelle
certifiée

Pr Alain DIDIER

Chef de service
PU-PH Pneumologue-
allergologue

est considéré comme l'un des piliers de la qualité de vie au travail (QVT). Par ailleurs, des situations de travail qui combinent des efforts élevés et de faibles marques de reconnaissance peuvent entraîner des réactions négatives, tant sur le plan émotionnel que sur le plan physiologique ; ainsi, tout phénomène pouvant atteindre les professionnels pour trouver un sens à leur travail et être reconnu peut être considéré comme un facteur de détresse psychologique et, par extension, comme un frein à toute démarche QVT.

Gheorghiu, Guillemot et Moatty soulignent les effets de reconfiguration des identités professionnelles et de redéfinition des frontières entre les groupes d'acteurs induits par la rationalisation des coûts. À l'inverse de l'incitation à la transparence, à la transversalité et aux relations et de partage des informations à l'hôpital, la T2A est devenue un terrain privilégié où se rejoue le décalage entre les détenteurs de l'information qui maîtrisent ses mécanismes et les praticiens hospitaliers. Le partage de ces informations reste un enjeu de pouvoir fort entre les directions et les équipes de pôles, ces derniers pointant le fait de ne pas être associés à la prise de décision, « que tout se joue entre le directeur, le président de CME et les chefs de pôle et que lorsque celle-ci est prise, la communication est rare et faible et l'explicitation inexistante ». L'encadrement intermédiaire, pilier crucial du changement, ne s'est pas non plus senti suffisamment accompagné, alors même que les cadres ont conscience d'être un maillon important de la chaîne de maîtrise des dépenses de santé. Les difficultés pour les établissements de santé de s'approprier la codification et les logiciels de description de l'activité indiqueraient le caractère essentiellement managérial de la problématique T2A, dans la mesure où cadres, médecins et soignants doivent conjointement changer de vision afin d'intégrer la nécessité d'efficacité des soins à celle de leur pertinence clinique.

Le Ségur de la santé⁽⁶⁾, dans sa mesure 11, déclare vouloir accélérer la réduction de la part de la T2A et faire une nouvelle politique de financement au service de la qualité des soins. Comment

faire concrètement ? La mesure 22 du plan gouvernemental prévoit de mieux associer les soignants à la vie de l'hôpital en remédicalisant la gouvernance, en redonnant du sens aux actions des instances, en renforçant la présence des paramédicaux dans la gouvernance. Comment imaginer cette transformation sans un accompagnement ?

Beaucoup d'études dans le monde du soin s'intéressent à l'« ambiance » des services, définie comme un paramètre organisationnel influençant l'efficacité du leadership, ou comme un climat ou un environnement de travail propice au développement personnel des individus dans l'organisation. L'idée d'une gestion « ad hoc » des hôpitaux, qui désigne une configuration d'organisation qui mobilise, dans un contexte d'environnements instables et complexes, des compétences pluridisciplinaires et transversales, pour mener à bien des missions précises, revient régulièrement à travers la proposition de faire du *care* un modèle institutionnel régissant non plus seulement les relations des soignants aux patients, mais aussi les relations des soignants entre eux. Cette idée est un paradigme organisationnel sur mesure pour les établissements de santé. Reprenons le modèle de Miremont et Valax⁽⁷⁾ sur les quatre niveaux du *care* dans le management à l'hôpital : « Le premier niveau correspond à celui de la personne, avec un « se soucier de » qui soit attentif à l'autre en tant qu'être singulier. Le deuxième niveau professionnel est un « se soucier de » centré sur les compétences mais également les talents individuels dans une perspective de développement, d'épanouissement et de mise en synergie vers les objectifs à atteindre collectivement. Le troisième niveau est un prendre soin de l'intégration et de la socialisation de chacun au sein de l'équipe. Enfin le quatrième niveau vise l'attention toute particulière à permettre à chacun de s'impliquer, en regard de ses compétences et de ses talents personnels, dans les projets institutionnels à la recherche du juste et fort engagement de chacun. »

L'intelligence collective

Redonner du sens par la reconnaissance est donc un atout et un élément de pilotage pour les organisations. Pour conjurer une politique de reconnaissance stratégique dans une institution hospitalière, en tenant compte de la diversité des missions, des métiers, des besoins et de leur nécessaire fédération autour de la mission et de la culture de l'hôpital, il faudrait retravailler l'outil managérial en pensant « intelligence collective ».

L'approche ainsi proposée se situe à la frontière de la pensée systémique, qui permet de mieux comprendre le « comment », de la pensée stratégique, qui éclaire l'importance des jeux d'acteurs, et de la pensée métaphysique, qui donne « du sens » au système⁽⁸⁾.

L'intelligence collective n'est pas seulement qu'un concept théorique ou philosophique, elle peut sous-tendre une nouvelle organisation sociale effective et efficace, basée sur les compétences, le savoir et les connaissances. L'intelligence collective favorise la puissance plutôt que le pouvoir. *Seul, on va plus vite ; ensemble, on va plus loin ;* ce proverbe africain résume l'essence même de l'intelligence

NOTES

(1) D. Autissier, *Manager par le sens. Les clés de l'implication au travail*, Eyrolles, 2008.

(2) J.-P. Brun, N. Dugas, « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, 2005, vol.30, n°2, pp.79-88.

(3) E. Couty, C. Scotton, « Le pacte de confiance pour l'hôpital. Synthèse des travaux. 20130 » - solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Pacte_de_confiance_-_rapport_de_synthese.pdf

(4) A. Bruant-Bisson, P. Castel, M.-P. Panel, « Évaluation des effets de la tarification à l'activité sur le management des établissements de santé », 2012, rapport Igas n°RM2012-011P.

(5) E. Morin, « Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel », 2008, rapport R-543. Études et recherches de l'IRSST, Canada.

(6) M.-C. Miremont, M. Valax, « Vers un leadership partagé à l'hôpital pour une GRH plus éthique », *@GRH*, 2015, 2(15), 15-35.

(7) Ministère des Solidarités et de la Santé, Ségur de la santé : les conclusions, dossier de presse - <https://solidarites-sante.gouv.fr/systeme-de-sante-et-medico-social/segur-de-la-sante-les-conclusions-2020>

(8) J.-L. Le Moigne, *La Modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1999.

collective : faire davantage en partageant ses compétences et savoir-faire avec les autres et en reconnaissant les forces des autres acteurs ! Comment exploiter cette intelligence mise en commun et connectée pour atteindre des objectifs partagés ?

L'intelligence collective est la mise en commun des compétences, connaissances, créativité, capacités de réflexion et de résolution de problèmes... au service d'un objectif commun. Cette interaction entre les membres d'un groupe – équipe, organisation, groupe de travail... – crée une véritable synergie, source de plus-value et d'innovation. L'humain dans son entière diversité prend alors toute sa dimension au sein d'un groupe. Cette organisation communautaire est caractérisée notamment par :

- » des individus possédant chacun une partie de l'information, des compétences spécifiques sans toutefois être conscients de l'ensemble des composantes du groupe ou du fonctionnement global de ce dernier ;
- » des relations interpersonnelles riches où les interactions sont fluides, nombreuses et transversales ;
- » des règles de vie en communauté essentielles, simples et respectées de tous les membres ;
- » une motivation collective et individuelle, avec des objectifs individuels et communs, un épanouissement personnel ;
- » le sens des diverses tâches et missions confiées ;
- » un bien-être au travail, une certaine reconnaissance de ce que l'on possède en matière de compétences, connaissances, talents... et la conscience que l'on partage certaines valeurs, certains questionnements.

Dans un environnement complexe et dynamique tel que nous le connaissons, l'hôpital doit favoriser une organisation de type communautaire et faire preuve de flexibilité pour faire face aux situations qu'elle n'imagine même pas encore aujourd'hui.

Ce nouveau mode de management, parfois délicat à mettre en œuvre, sublime la performance globale de l'organisation, car il induit un climat de travail sain et favorable aux prises de parole tout en tirant tous les bénéfices de la diversité composant le groupe. Il permet de développer des synergies positives entre les facteurs humains, organisationnels, techniques et économiques notamment.

Dans une telle démarche, les relations hiérarchiques et inter-collaborateurs doivent être réinventées pour faire place au dialogue, à la confrontation d'idées, à l'écoute sans jugement de valeur ou critiques non constructives... Le but est bien de favoriser l'émergence d'idées dont la portée est insoupçonnée. En se sentant écoutés, pris en considération, les individus seront davantage impliqués non seulement dans les tâches qui leur sont imparties, mais également dans la dynamique stratégique globale de l'entreprise.

En effet, une fois un climat de confiance et d'échange instauré, vos collaborateurs seront plus enclins à donner un point de vue jusqu'alors gardé secret par peur de paraître ridicule, incompris, voire totalement ignoré.

Pour que le succès d'une telle démarche soit au rendez-vous, le manager devra s'assurer que toute son équipe fonctionne de façon ouverte, ses membres agissant en interaction solidaire.

« L'intelligence collective est la mise en commun des compétences, connaissances, créativité, capacités de réflexion et de résolution de problèmes au service d'un objectif commun.

La coopération et la validation des différentes tâches devront s'inscrire clairement dans la politique de management, chacun faisant preuve d'une intelligence émotionnelle vis-à-vis de ses collègues ou personnels des unités, manager inclus.

Développer et manager l'intelligence collective de son équipe est un exercice qui demande certaines compétences ainsi que l'implémentation d'outils adéquats facilitant la fluidité des échanges, favorisant la cohésion et boostant la réflexion collective. Pour autant, l'intelligence collective ne se décrète pas, pas plus que le rôle de manager. Ce n'est pas parce qu'on est un excellent chef de service ou chef de pôle que l'on est un bon manager. Malheureusement, trop peu de formations préparent les médecins à ce rôle pourtant essentiel et à cette remodelisation ou acculturation managériale participative. Le CHU de Toulouse a anticipé le mouvement en lançant un accompagnement par des professionnels extérieurs et certifiés : le projet Convergence sur l'amélioration de l'attractivité à l'hôpital.

Le projet Convergence au CHU de Toulouse

L'équipe du projet Convergence a travaillé sur une intention ambitieuse transdisciplinaire en se faisant accompagner en *team building*.

Le *team building* permet, de façon ludique, de se découvrir sous un autre angle, de travailler sans en avoir l'air sur des enjeux cruciaux pour l'entreprise. L'idée, c'est de travailler l'intelligence

« L'accompagnement permet de tirer profit de l'intelligence collective dans la réalisation des missions et l'atteinte des objectifs fixés tout en veillant à ce que chacun puisse apporter sa pierre à l'édifice.

collective, de faire vivre une expérience commune qui soit porteuse de sens pour l'entreprise. Le coaching professionnel est clairement un outil de management. Il ne suffit pas d'organiser des sessions ludiques, il faut savoir tirer profit du plaisir d'être ensemble pour créer la cohésion au sein du groupe et améliorer les performances de l'entreprise

Mais qu'est-ce qu'apporte un coach ou un facilitateur de l'intelligence collective dans une organisation comme un hôpital? Ils vont permettre à l'organisation de se penser autrement. Ils travailleront avec le groupe sur les caractéristiques suivantes :

- » décentralisation du savoir et des pouvoirs;
- » autonomie des individus valorisés en tant que créateurs de sens;
- » expansion d'un espace intersubjectif dégagé des contraintes économiques et étatiques;
- » interactivité constante entre les individus et leur environnement (technique, économique, écologique...) dont les modifications sont perçues et contrôlées en temps réel;
- » désagrégation pour le projet des structures massives ou « molaires ») au profit d'entités autonomes, petites et conviviales;
- » émergence d'une nouvelle convivialité et d'une nouvelle éthique.

Ces accompagnateurs professionnels sont là aussi pour permettre de distinguer réflexion collective et décision collective. Car l'intelligence collective apparaît pour certains dangereuse : elle conduit à créer une entreprise démocratique (une organisation dans laquelle

toutes les décisions seraient prises à la majorité). La confusion est donc grande dans les esprits entre réflexion et décision, et elle n'est pas fortuite.

Cependant, l'intelligence collective n'a rien à voir avec l'action de décider en tant que telle, mais avec l'action de réfléchir, de coopérer, d'innover, de créer... L'intelligence collective contribue, certes, au processus d'émergence de la décision mais elle n'impacte pas directement la prise de décision. Peu importe que la décision soit celle d'un seul individu ou de plusieurs. Ce qui est important, c'est que la construction de la décision ait mobilisé l'intelligence collective et les connaissances.

En fait, l'intelligence collective n'induit pas une redistribution du pouvoir – chacun reste à sa place, chacun conserve la même quantité de pouvoir – mais un changement dans l'exercice du pouvoir, dans les modes de management. L'intelligence collective implique donc une nouvelle gouvernance des organisations, le « management de l'intelligence collective ».

C'est pourquoi l'accompagnement par un coach certifié prend tout son sens. Il permet de créer les conditions « internes » au développement de l'intelligence collective qui consiste précisément à valoriser toute la diversité des connaissances, des compétences et des idées qui se trouvent dans une collectivité, et à organiser cette diversité en un dialogue créatif et productif. Il va amener l'acculturation de l'intelligence collective qui travaille à établir de manière douce et pacifique un « multilogue » ouvert, préférable aussi bien au cloisonnement et à l'isolement des intelligences qu'à l'uniformité « bien-pensante. »

Il est donc vain de penser que l'intelligence collective relègue le manager à un rôle plus ou moins retiré, car si les réflexions se mènent en groupe, le manager reste le seul décisionnaire final. Dans la culture de l'intelligence collective, un individu ne peut être plus développé que son manager; cela implique que les managers ou responsables doivent participer eux aussi à l'accompagnement. Ils gagneront ainsi en légitimité pour conduire le projet, car ils comprendront que la décision est construite *in fine* par le groupe sans qu'il y perde une once de pouvoir. L'accompagnement permettra de tirer profit de l'intelligence collective dans la réalisation des missions et l'atteinte des objectifs fixés, tout en veillant à ce que chacun puisse apporter sa pierre à l'édifice.

Ainsi, le coach doit notamment veiller à :

- » exploiter l'ensemble de ses compétences et les mettre au service de son équipe : écoute active, bienveillance, empathie, relationnel, communication interpersonnelle, transparence...;
- » instaurer un climat de confiance, condition *sine qua non* à une intelligence collective débridée, créative et innovante;
- » favoriser la coopération au sein de l'équipe : responsabiliser et encourager l'entraide, le mentoring, l'assertivité...;
- » stimuler l'intelligence émotionnelle de chacun : faire prendre conscience à chacun de la richesse des différences et de l'importance de savoir les respecter et d'adapter son comportement selon les interlocuteurs, le contexte et l'environnement;
- » orchestrer les différents talents : déceler, reconnaître et faire s'épanouir les talents de chacun afin de les utiliser efficacement au service du groupe et de toute l'entreprise;

- » encourager et organiser la réflexion collective : mettre en place les outils et méthodes adéquates pour que les échanges soient fluides et la production d'idées et solutions efficace ;
- » prendre des décisions seul tout en s'appuyant sur la réflexion collective : trancher en tenant compte des divers échanges et pistes proposées tout en respectant la stratégie globale du projet pour l'hôpital ;
- » gérer les conflits : veiller sur l'équilibre des échanges et démontrer que l'on peut se confronter dans la bienveillance et toujours au service d'un projet. Le coach n'est pas là pour prendre parti, mais bien amener son groupe vers une maturité qui lui permettra de développer son projet.

L'intervention au CHU de Toulouse

La session d'accompagnement au CHU de Toulouse a permis aux équipes du projet Convergence de se concentrer sur « comment mieux travailler ensemble dans le plaisir » et d'œuvrer aussi sur :

- » réfléchir à sa posture ;
- » identifier ses valeurs d'ouverture, d'altérité et d'assertivité au service du collectif ;
- » développer ses qualités et transformer ses « zones limitantes » après les avoir identifiées ;
- » co-construire des valeurs communes pour développer une vision partagée du projet ;
- » apprendre à gérer d'éventuelles dispersions, frustrations et appréhensions dans la relation ;
- » assumer sa co-reponsabilité par une prise de conscience et un recul indispensable à la conduite du projet.

Ces angles d'approche permettent de développer une cohésion de groupe au service de l'intégration de tous les membres, quelle que soit la mission hiérarchique de travail. Tout cela est fait pour relationner de façon optimale dans un projet transversal.

Comme 83 % des personnes qui ont recours au coaching professionnel, les équipes de l'hôpital Larrey se disent prêtes à poursuivre l'accompagnement ! Le coaching interrogeant la sphère professionnelle, cela permet de donner ou redonner du sens à sa fonction et de travailler sur le développement personnalisé des compétences dans l'action et le partage entre pairs.

Après cet accompagnement, les équipes nous ont transmis des retours extrêmement positifs :

« On a pu faire un pas de côté avec notre quotidien hospitalier et prendre du temps dans le plaisir de l'expérimentation pour réfléchir à la construction de notre projet sur l'attractivité au CHU » ;

« Ce team building nous a permis de co-construire une vision, de définir un cap à suivre et d'envisager de les transmettre à l'ensemble des porteurs du projet Convergence, en fédérant l'ensemble des collaborateurs qui s'y impliquent » ;

« Le duo d'une professionnelle de santé, coach certifiée, et d'un médecin, facilitateur à l'intelligence collective, nous a permis d'appréhender, par des outils ludiques, l'ensemble des dimensions complexes du projet dans le temps et l'espace pour déboucher sur des prises de décisions concrètes et opérationnelles » ;

« Sans que j'abandonne une once de pouvoir du porteur de projet, l'équipe s'est approprié le projet et des compétences diverses ont émergé sans que j'ai eu à distribuer des rôles. »

L'intelligence collective et émotionnelle fait émerger l'autonomie des membres du groupe et fait prendre conscience à chacun de ses capacités à agir ; cela permet de retrouver de l'authenticité dans les relations au sein d'une équipe, voire d'un établissement.

C'est un pas, certes encore timide, vers l'objectif de développement de la pratique de l'accompagnement professionnel personnalisé des équipes que le CHU de Toulouse se donne, et qui doit aboutir à ce que cette pratique inscrive bien ses effets dans la temporalité, à l'opposé d'une action d'urgence, de traitement d'une crise ou de situations individuelles lourdement dégradées. Destiné aux collaborateurs, le coaching d'équipe personnalisé sert à renforcer les liens des équipes et permet de les sortir du seul contexte professionnel, afin de les rendre plus réceptives. Les méthodes ludiques d'intelligence partagée permettent d'obtenir d'excellents résultats sur la motivation et la dynamique de groupe. Cet accompagnement a fait ses preuves dans la résolution de problèmes liés aux sujets de solidarité, gestion du stress, dépassement de soi, décision collective, communication interpersonnelle. Il aligne les objectifs de l'organisation hospitalière avec les stratégies à suivre, simplifie la prise de décision, apporte du dynamisme au sein du groupe ou du service, améliore l'environnement de travail en créant des ambiances où priment la confiance, la communication et la collaboration entre les parties.

On peut résumer les bénéfices du coaching d'équipe ainsi :

- » mobilisation de l'énergie collective,
- » cohésion et synergies,
- » transversalité et créativité,
- » challenge et « cercle vertueux » de la réussite.

Alors « investissez dans votre équipe, elle vous le rendra » ! ●