

# FACTEURS CONVERGENCE EVOLUTIVE DES MANAGERS

# PLAN

1. Contexte
2. Anamorphoses et management stratégique
3. Risques et déploiement stratégique
4. Leviers stratégiques et changement
5. Gouvernance managériale et management clinique
6. CE QUI A CHANGE
7. CE QUI DOIT CHANGER
8. CONCLUSIONS

# CONTEXTE

- Nouveau plan hospitalier national
- Nouveau règlement général
- Nouvelle gouvernance
- Nouvelle stratégie et gestion de projet  
COM: convention d'objectif et de moyen  
CNS: contrat de niveau de service
- Concept de binôme médico-soignant
- Nouveau département (13)

Patients		Personnel	
• Nombre de lits:	579	• Nombre de salariés:	2069
• Journées d'hospitalisation:	160.455	• Nationalités différentes:	32
• Durée moyenne de séjour:	5,85 jours	39% de Luxembourgeois, 27% de Français, 17% de Belges, 7% de Portugais, 5% d'Allemands	
• Patients admis en hospitalisation:	26.436	• Femmes: 75,5%	Hommes: 24,5%
• Patients admis en hôpital de jour médico-chirurgical:	2.013	• Médecins spécialistes salariés:	155
• Patients admis aux urgences adultes:	32.628	• Médecins spécialistes libéraux agréés:	56
• Patients admis aux urgences pédiatriques:	32.987	• Médecins coopérants:	52
• Patients vus en consultation et visites ambulatoires:	448.723	• Médecins en voie de spécialisation:	52
• Nombre d'accouchements:	1.860	• Personnels soignants:	1344
		• Personnels administratifs:	520

# QUESTIONNEMENT

Comment fédérer, responsabiliser, engager les acteurs du management de la clinique dans un contexte de mouvance et de positionnement au regard des activités, des processus cliniques, des filières et de la maîtrise des ressources **au bénéfice du patient** ?

Quelles sont les méthodes, outils à mettre en œuvre ?

# REFLEXIONS

- Anamorphoses et management stratégique
- Risques et déploiement stratégique
- Leviers stratégiques et changement
- Gouvernance managériale et management clinique

# Anamorphoses et management stratégique

INDIVIDU



Amener  
l'individu

GROUPE



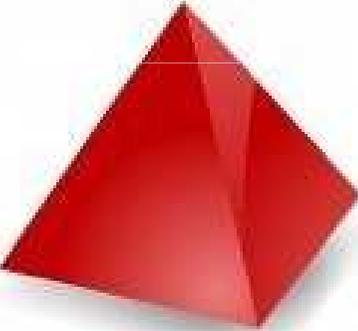
Mutualiser  
les talents

ENTREPRISE



Positionner l'entreprise  
au regard de sa stratégie

# Anamorphoses et management stratégique

PRISMES	EXPERIENCE	DISCOURS	COMPLEXITE	METHODE
				
	Individuelle Collective Psychologie ...	Langage Culture Communication ...	Diversité Variété Organisations ...	Théorie Processus Outil ...

# Anamorphoses et management stratégique

INDIVIDU



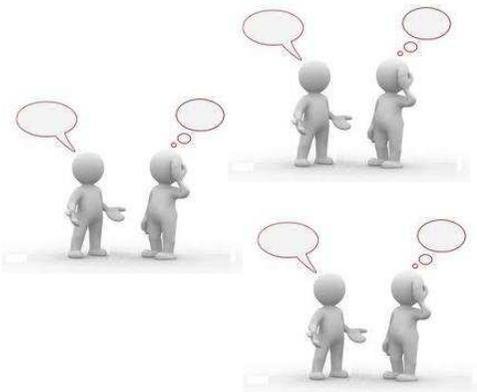
PRISMES



STRATEGIE



GROUPE



# Anamorphoses et management stratégique

L'interprétation et la compréhension d'une stratégie est une variable individuelle et collective complexe

Quels sont les risques à prévenir pour le déploiement stratégique ?

# Risques du déploiement stratégique

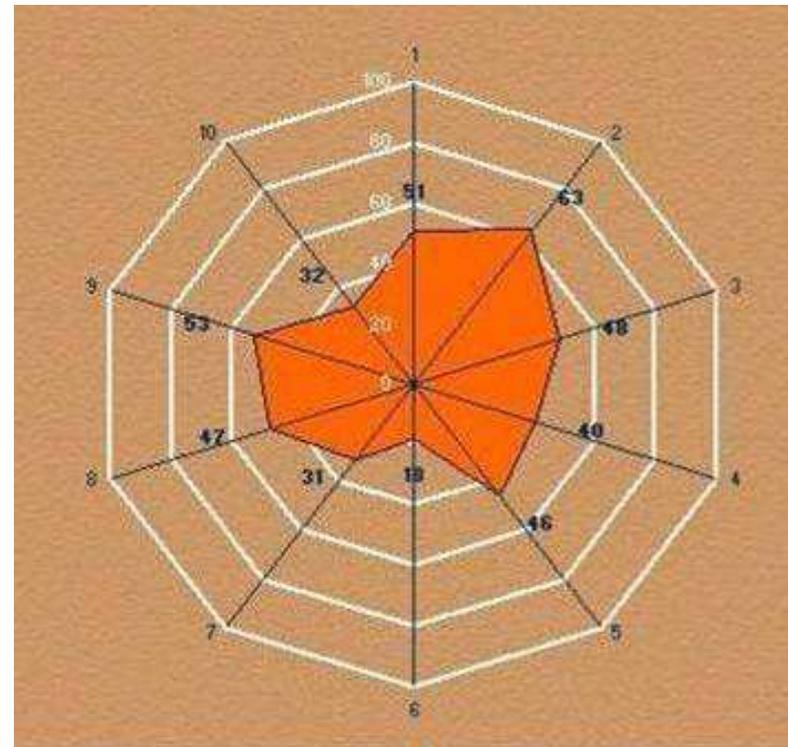
Analyse des risques dans 4 domaines et 10 dimensions:

- . Le positionnement de l'entreprise
- . Le management
- . La gestion de projets
- . La perception des parties prenantes



# Risques du déploiement stratégique

1. L'histoire des projets
2. Les caractéristiques des projets
3. Le contexte de l'entreprise
4. Le fonctionnement du management
5. Le leadership du changement
6. Les alliés du projet
7. Les contributions au projet
8. Les attitudes des utilisateurs
9. Les ressources
10. Le travail en projet



# Risques du déploiement stratégique

- **Les caractéristiques du projet :**

- Nombre de services
- Nombre d'acteurs
- Nombre de professions
- Identification et implication hétérogènes à la démarche
- Nombre de processus
- Nombre de projets
- Macro projet – micro projet
- Planning

- **Le contexte de l'établissement :**

- Nouvelle gouvernance, département,...
- Nouveau modèle central pour la stratégie
- Nouveau modèle managérial

- **Les ressources du projet :**

- Contexte économique
- Compétences managériales hétérogènes
- Niveau d'engagement du personnel hétérogène





# Leviers stratégiques et facteurs de convergence



Maîtriser la communication et les discours



# Leviers stratégiques et facteurs de convergence



Accepter les interrogations



# Leviers stratégiques et facteurs de convergence



Conjuguer une gouvernance pyramidale et une gestion transversale des projets



# Leviers stratégiques et facteurs de convergence



Orchestrer un programme de formation managériale adapté



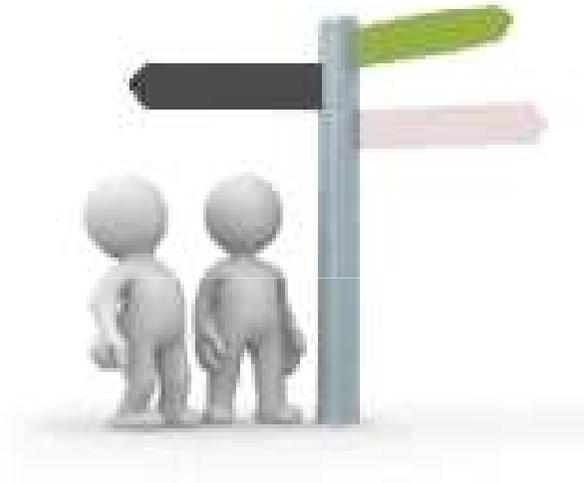
# Leviers stratégiques et facteurs de convergence



Accompagner individuellement les managers



# Leviers stratégiques et facteurs de convergence



Donner du sens pour la pratique clinique



# Leviers stratégiques et facteurs de convergence



Reconnaître l'Autre dans sa profession  
Valoriser l'expérience et les connaissances



# Leviers stratégiques et facteurs de convergence

## Outils :

- POLITIQUE
- COM
- CNS
- BILAN
- RAPPORT ANNUEL
- RADAR
- BSC



## Vigilances :

Transparence

Positionnement

Transversalité

Perception des parties prenantes

Cohérence  
des méthodes et  
des discours



# Gouvernance managériale et management clinique - COM

Politique  
Médico  
soignante



10 clés de succès

**Consensus**

Médico-soignant

COM  
département



13 COM département

**Suivi COM**

Leader

initiative

Difficulté

Environnement

COM  
service



41 COM service

**Direction**

4 rencontres / an

Structuration des entretiens



## Gouvernance managériale et management clinique - BILAN

2008	2009	2011
<p>Bilan d'activité :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>. Soignant</li><li>. Partie managériale</li></ul>	<p>Bilan d'activité</p> <ul style="list-style-type: none"><li>. <b>médico-soignant</b></li><li>. Partie managériale</li><li>. <b>Swot</b></li><li>. <b>Enquête</b></li></ul>	<p>Bilan d'activité médico-soignant</p> <ul style="list-style-type: none"><li>. Partie managériale</li><li>. Swot</li><li>. Enquête</li><li>. <b>Partie clinique</b></li><li>-Présentation de la spécialité</li><li>-Activité patient</li><li>-Activité réseaux</li><li>-Activité recherche</li><li>-Activité bonnes pratiques et audits</li><li>-Activité publication</li></ul>





## Gouvernance managériale et management clinique

Année paire  
Révision  
politique médico-soignante  
COM



Année impaire  
Bilan d'activité  
médico-soignant

Rapport annuel CHL  
Promotion des professions  
Promotion des développements cliniques

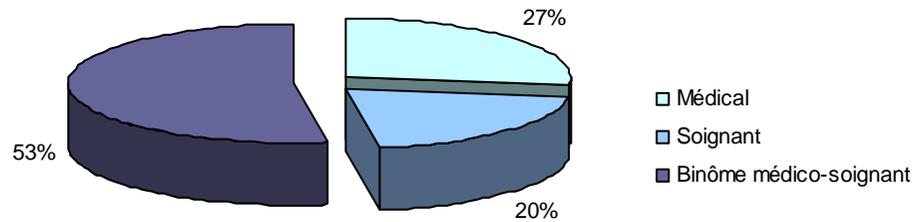
# Gouvernance managériale et management clinique



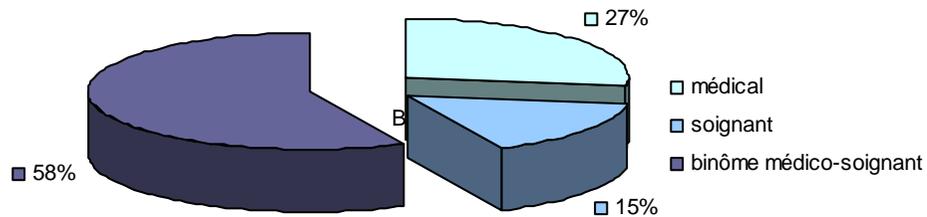
Dynamique stratégique et performance clinique

# Gouvernance managériale et management clinique

Répartition des initiatives COM 2009-2010  
Départements et services cliniques



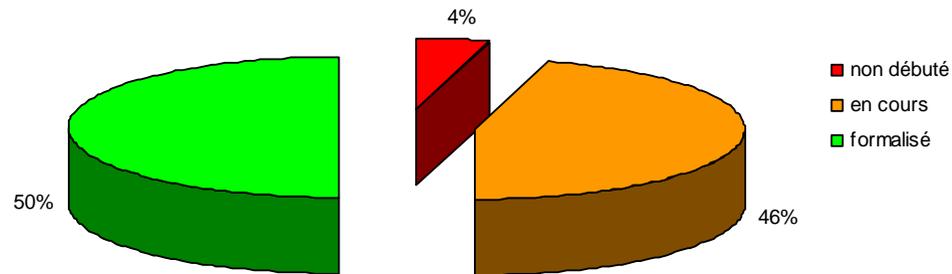
Répartition des initiatives COM 2011-2012  
Départements et services cliniques



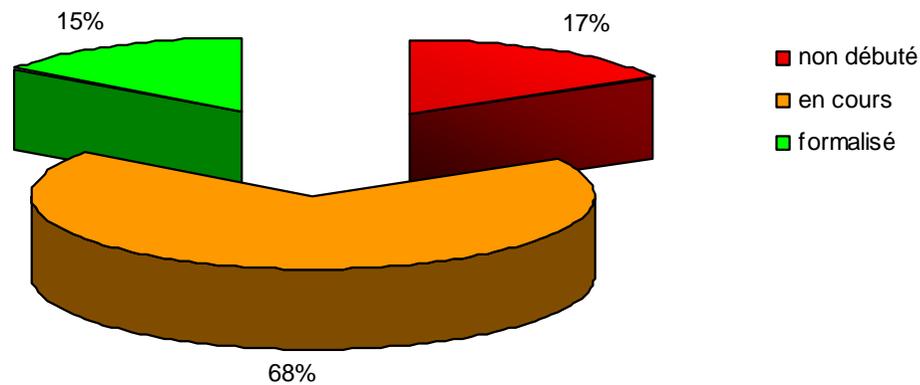
Concept de binôme

# Gouvernance managériale et management clinique

Etat d'avancement COM 2009-2010  
31 décembre 2010

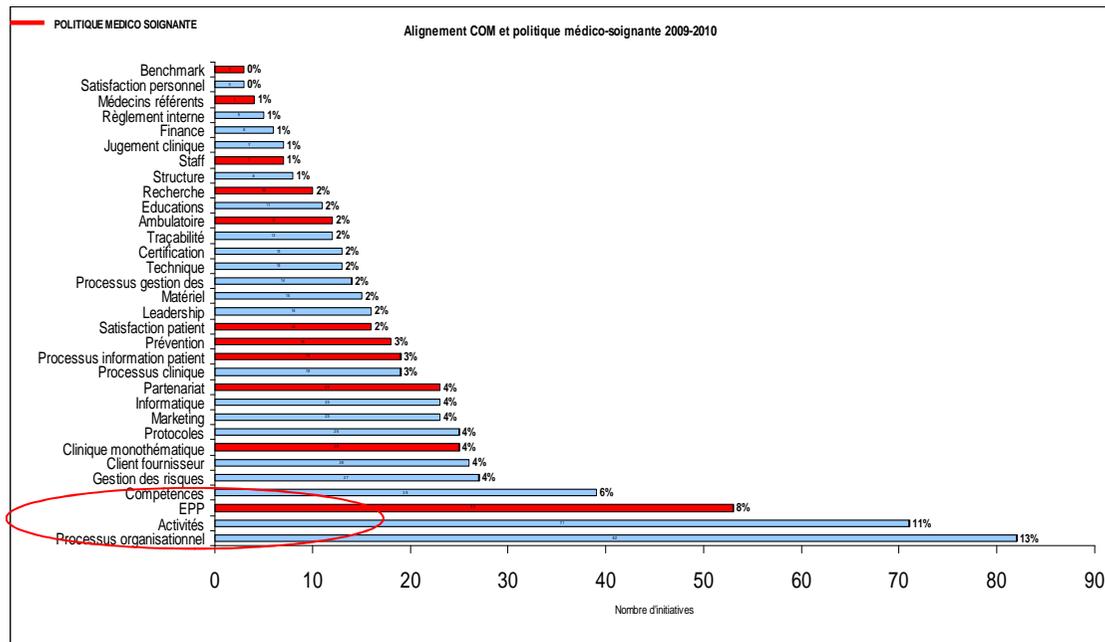


Etat d'avancement COM 2011-2012  
avril 2012



Mobilisation des acteurs

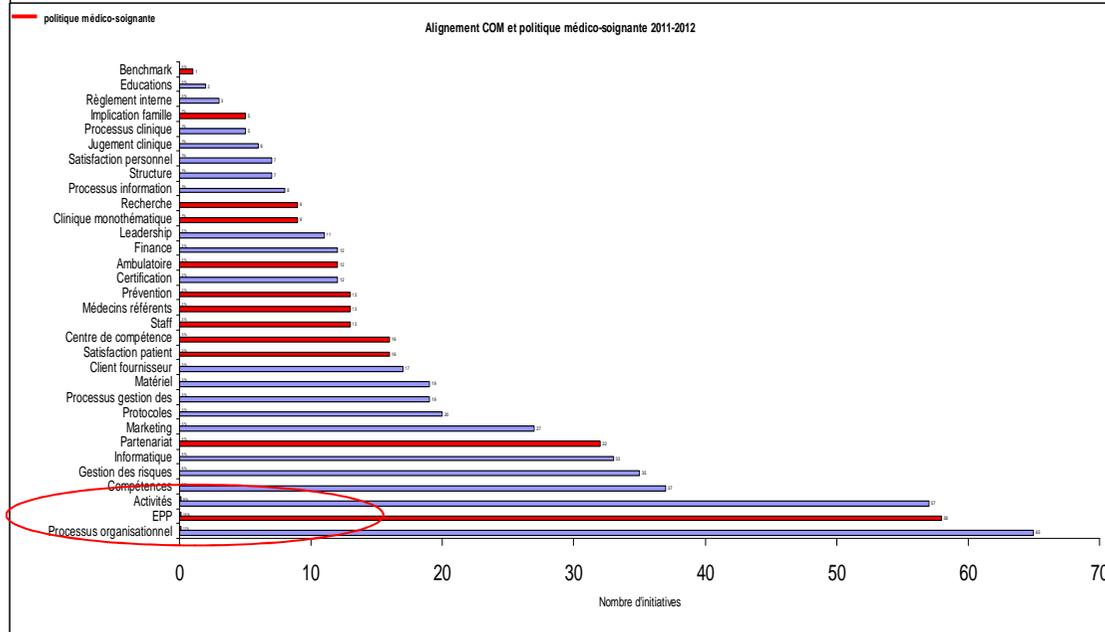
# Gouvernance managériale et management clinique



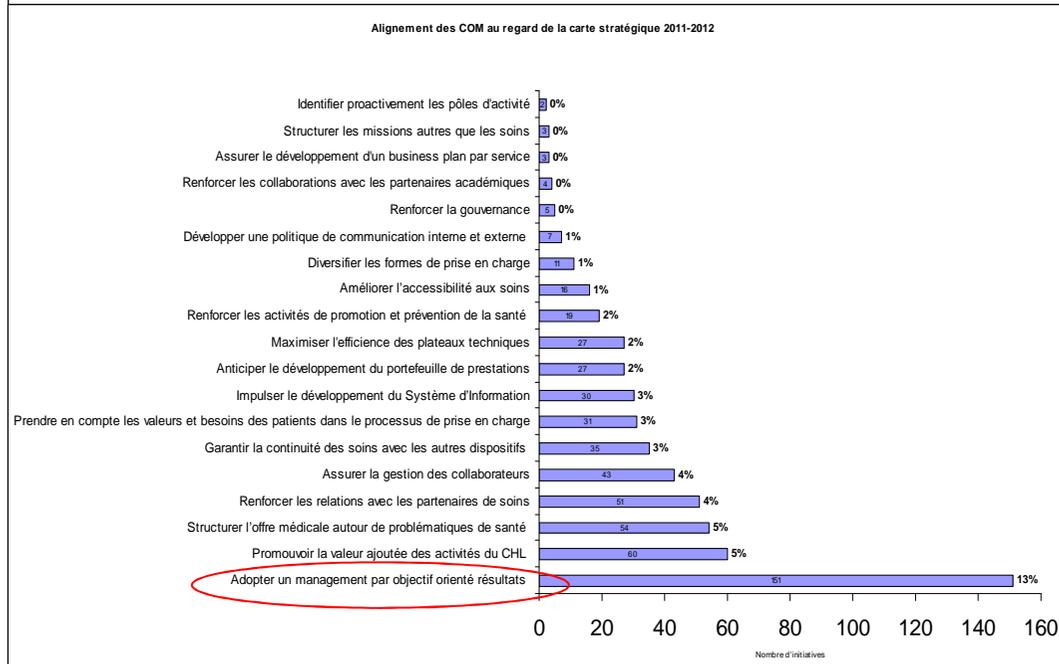
Organisation

Activité

EPP



# Gouvernance managériale et management clinique



Culture du management  
par objectif et résultat

# Gouvernance managériale et management clinique

10 cliniques pluridisciplinaires

85 % services - Staffs et RCP



Hypertension artérielle

Obésité

Mélanome

Diabète

Plancher pelvien

Sein

Personne âgée

Soins palliatifs

Asthme

Anti-tabac

...

# Gouvernance managériale et management clinique

56 % services - évaluations de pratiques professionnelles

100% services - 3 indicateurs cliniques

5 itinéraires cliniques fonctionnels



Drain thoracique

Pneumopathie

Nutrition

Insuffisance cardiaque

Contention physique

Plaie

Personne âgée

Fin de vie

Thrombophlébite

Evaluation musculaire

Prévention post  
exposition

....

# Gouvernance managériale et management clinique

32 % services - filières de soins et réseaux



Université

Hôpitaux

Centre de rééducation

Centre de cure

Centre de recherche

Soins à domicile

Transports

...

# Gouvernance managériale et management clinique

86 % services – relation patient



Satisfaction patient

Implication de l'entourage

Prévention promotion de la santé

# Gouvernance managériale et management clinique



## Projets transversaux

- Gestion des frais variables
- Gestion des ressources humaines
- Gestion des activités
- Gestion des organisations
- Gestion de la qualité
- Gestion des risques

## Gouvernance managériale et management clinique

- 84% satisfaction des managers - Gouvernance
- 98% satisfaction des managers - Valeur
- 70% satisfaction des managers - COM
- 83% satisfaction des managers - Binôme
- 87% satisfaction des managers - Ambulatoire
- 68% satisfaction des managers - Prévention
- 82% satisfaction des managers - Filière et réseaux
- 58% satisfaction des managers - Indicateur
- 93% satisfaction des managers - Patient
- 20% satisfaction des managers - Informatisation





## CE QUI A CHANGE

- Visibilité des participations et des contributions
- Alliances internes et externes
- Intégration d'une culture résultat
- Pilotage des actions alignées sur les politiques et stratégie
- Transparence des développements
- Transparence des moyens alloués
- Partage du sentiment d'agir
- Participation et responsabilisation de tous les acteurs
- La place des professions dans les innovations managériales



## CE QUI DOIT CHANGER

- Définir le niveau d'engagement / participation des acteurs
- Améliorer les systèmes informatique / outcome clinique
- Affiner les constats et le cadre d'analyse / impact et effort individuel et collectif sur la stratégie, les politiques, les processus
- Définir précisément les niveaux de performances cliniques attendus
- Révision de la BSC et des tableaux de bord

# CONCLUSIONS



# FACTEURS CONVERGENCE EVOLUTIVE DES MANAGERS

## Paradoxe et bon sens

INDIVIDU

INDIVIDUALISATION

CLINIQUE

SUJET

VALEUR CLIENT

STATIQUE

CONNAISSANCE

QUALITE

BIEN FAIRE LES CHOSES

STRATEGIE DES PROFESSIONNELS

COLLECTIF

STANDARDISATION

MANAGEMENT

OUTIL

CREATION DE VALEUR

INNOVATION

PERFORMANCE

CONCURRENCE

FAIRE LES BONS CHOIX

STRATEGIE INSTITUTIONNELLE



**Merci de votre attention**