

- ▶ Effectif
- ▶ 250

- ▶ Nombre de jours
- ▶ 45 jours

- ▶ Equipe
- ▶ 3 consultants
- ▶ Directeur de projet : 1

- ▶ Domaines
- ▶ Conduite du changement

Associer les personnels à la réflexion sur l'amélioration du service

Objectifs poursuivis

Dans le contexte d'un nouveau projet de service et pour faire face à une profonde dégradation des relations de travail, la direction de l'hôpital fait appel à BPI pour accompagner les personnels dans la réflexion sur l'amélioration du fonctionnement du service et dans la définition d'un plan d'action. L'objectif est de développer les bonnes pratiques de coopération et d'entraide entre les équipes.

Faits marquants

- ▶ La mise en place d'une **démarche participative**, inédite dans le service, à travers la constitution et l'animation de **5 groupes de réflexion** représentatifs des différents corps de métiers, **chargés de faire des propositions d'actions concrètes**. Ces groupes, constitués sur la base du volontariat, se sont réunis chacun à trois reprises en l'espace de six mois. Après un diagnostic précis des thématiques de travail retenues, ils ont identifié des pistes de progrès et élaboré leurs propositions d'actions. Le système de co-animation consultants BPI-membres du personnel a été un facteur important d'atteinte des objectifs, en termes de qualité des échanges et en termes de qualité des productions.
- ▶ Cette démarche a débouché sur la **formalisation et l'optimisation des processus de travail et a permis une clarification des rôles** de personnels amenés à se croiser sans pour autant se connaître. Les travaux des groupes ont permis d'examiner en profondeur les processus de travail en commun et de clarifier les rôles et les tâches de chacun dans certaines situations sensibles.
- ▶ **Renforcement du management de proximité**. L'implication des cadres du service tout au long de la démarche s'est manifestée à travers leur participation aux groupes de réflexion et leur engagement dans la mise en œuvre des actions dans le temps.

Enseignements

- ▶ **La capacité d'action collective du service a été renforcée** en permettant un véritable partage des problématiques et la construction commune de solutions.
- ▶ **La communication a été un enjeu central de la démarche**. La diffusion de l'information est souvent difficile dans ce type d'établissement car il existe très peu de temps communs consacrés aux échanges sur la vie interne du service.
- ▶ **L'encadrement a un rôle central pour faire vivre la démarche dans le temps**. Si les cadres de proximité n'ont pas été sollicités pour animer les groupes (volonté de faciliter l'expression des personnels), ils ont été fortement associés à la mise en œuvre des actions. La pérennité de la démarche dépendra en effet en grande partie de leur capacité à porter et à suivre les actions dans le temps.