

Votre Stratégie RH est-elle inspirée de l'ADN de votre organisation?

Laurence Lenoble

Directrice des Ressources Humaines

Clinique Notre-Dame de Grâce

Table des matières

PROJETS ET REALISATIONS

- Présentation de la Clinique Notre-Dame de Grâce
- Contexte institutionnel et ADN de la CNDG
- Projet Peau Neuve
 - Volet Infrastructures: changer d'habillage
 - Volet culturel: repenser l'organisation
- Principaux défis RH en 2013
 - Alignement stratégique et gestion du changement
 - Tableau de bord RH
 - Professionnalisation des RH et partenariats RH externes

DONNEES ORGANISATIONNELLES ET RH

- La Clinique Notre-Dame de Grâce en quelques chiffres
- Indicateurs RH et positionnement des RH dans l'institution

CONCLUSION



PROJETS ET REALISATIONS



Présentation de la Clinique Notre-Dame de Grâce



La Clinique Notre-Dame de Grâce (CNDG) est un hôpital général de proximité à dimension humaine (Gosselies).

- La mission première de la Clinique consiste à **mettre le patient au centre des préoccupations**. C'est près de **1000 professionnels** (salariés et indépendants) qui, ensemble, concourent à la réalisation de cette mission.
- La CNDG comprend environ **200 lits** et couvre des **domaines d'activités variés**: consultations multiples, unités de soins classiques, hôpital de jour médico-chirurgical, centre ambulatoire pluridisciplinaire de médecine holistique et intégrative appelé Centre Mieux-Etre (CME), centre d'autodialyse collective etc.
- **Association sans but lucratif**, la CNDG est, tout comme tout autre hôpital, une organisation complexe où **coexistent différents corps de métier** qui se **partagent la prise de décision**.
 - *le Conseil d'Administration* formé de personnes bénévoles
 - *le Comité de Gestion* qui est l'organe de décision paritaire réunissant médecins et gestionnaires
 - *le Comité de Direction* qui rassemble autour du directeur général les directeurs de départements, responsables de la gestion journalière et du développement de la Clinique.



Contexte institutionnel et ADN de la CNDG (1/2)

- *Environnement hospitalier en mutation* (fusions, financement etc.)
- Participation au processus de fusion du Grand Hôpital de Charleroi
- 2007: décision du CA de *se retirer du projet de fusion*
- STAND ALONE et partenariat (Cliniques universitaires Saint-Luc)
 - Objectif: **Rester un acteur hospitalier différent, proche et convivial**
- 2009: réflexion pour définir une nouvelle stratégie institutionnelle
- 2010: aboutissement et définition de la *nouvelle stratégie institutionnelle*
 - Vision: **Nous serons reconnus, pour les générations à venir, comme le modèle pérenne de l'hôpital général de proximité à dimension humaine.**



Contexte institutionnel et ADN de la CNDG (2/2)

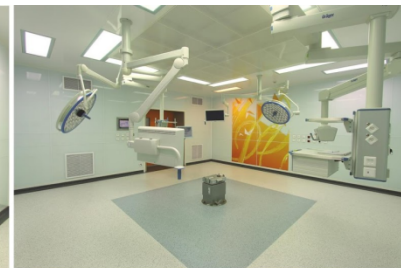
- 2011: dans la suite logique de cette nouvelle stratégie:
 - Nouvelle équipe de Direction
 - Projet *Peau Neuve*
 - Double objectif:
 1. Changer d'habillage: rénovation complète de l'hôpital
 2. Repenser en profondeur l'organisation
- « *Quand on est petit on doit sauter encore plus haut pour être vu* », proverbe luxembourgeois que la Clinique a pris pour adage et qu'elle s'est donnée comme ligne directrice pour agir.
- Arrivée en 2011, défi pour la Direction des Ressources Humaines: **accompagner ce changement d'envergure, tout en poursuivant la professionnalisation de l'approche des RH.**



Peau Neuve, changer d'habillement

Sur le plan des infrastructures, 3 ans pour une nouvelle Clinique (2011 – 2013):

- Rénovation des *unités de soins*, du *bloc opératoire*, des *urgences*
- Nouveau *hall*
- Nouvelle *façade* etc.



Peau Neuve, repenser l'organisation

Outre le volet infrastructures, le projet Peau Neuve comporte une **dimension culturelle et organisationnelle**. Il s'agit de repenser en profondeur l'organisation, la façon de travailler et d'appréhender la réalité et ce, pour tous les professionnels de l'institution (cfr. nouvelle stratégie – à titre d'exemples, patients au centre, recherche de l'excellence, moyens financiers, cohésion interne).

La mission de la Direction des Ressources Humaines consiste, dans le cadre de ce projet, à **accompagner ce changement d'envergure et supporter sa réalisation sur les dimensions RH.**



Principaux défis RH en 2013

3 AXES DE PRIORITE:

•Alignement stratégique et gestion du changement

- Accompagnement du changement de culture dans le cadre de Peau Neuve

→ NIVEAU INSTITUTIONNEL

•Tableau de bord RH

- Suivi budgétaire = condition de réussite pour le volet Infrastructures de Peau Neuve
- Transversalité des RH dans la mise en place de processus et d'outils de contrôle budgétaire (étroite collaboration entre les Finances, l'Informatique et les RH)

→ NIVEAU COMITE DE DIRECTION

•Professionnalisation des RH et partenariats RH externes

- Peau Neuve signifie repenser l'organisation et, par conséquent, développement et amélioration continue des RH
- Face aux contraintes internes, trouver des solutions externes et créatives : partenariats externes

→ NIVEAU DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES



Alignement stratégique et gestion du changement (1/2)

- Objectif: Continuer à cascader/s'approprier la stratégie au sein de l'institution
- 2011: Workshops avec les chefs de service et animés par le DG et deux Directeurs (dont DRH) – Mise en place d'un Comité organisateur des réunions des chefs de service (6 réunions/an) en vue de responsabiliser davantage les chefs de service, encourager les échanges verticaux et horizontaux et sensibiliser les chefs de service à la dimension institutionnelle
- 2012: Focus sur la communication institutionnelle et le rôle des chefs de service à ce niveau
- **2013: Audit motivationnel**
 - Objectif de l'audit :
 - Fournir au Comité de Direction une grille de lecture de la situation ainsi que des motivations, représentations et comportements des personnes travaillant à la Clinique Notre-Dame de Grâce (via enquête qualitative auprès de n = 30 collaborateurs).
 - Proposer des démarches d'intervention pertinentes par rapport aux priorités définies par le Comité de Direction sur base de ses objectifs propres et des résultats de la démarche
 - Résultats de l'audit:
 - Les collaborateurs sont très attachés au fait de travailler dans un hôpital familial et ont parfois peur de perdre ce caractère familial
 - La perception de Peau Neuve est très contrastée
 - Les chefs de service doivent faire face à de nouveaux défis auxquels ils ne sont pas toujours préparés

et actions RH à deux niveaux:

- Chefs de service:
 - Revue du rôle du chef de service au départ d'un modèle spécifique (R. Quinn)
- Tous les membres du personnel (cfr. Slide suivant):
 - « Qui sommes-nous? »
 - Projet « Vis mon job! »
 - Projet « Matinée de Rencontres »



Alignement stratégique et gestion du changement (2/2)

ACTIONS 2013 – Tous les membres du personnel

Le récit « Qui Sommes-nous? »

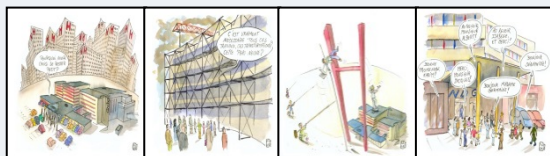
Objectif:

• **Structurer la vision de la CNDG autour d'un récit** qui permette de voir les évolutions actuelles et les décisions de la direction comme des manifestations de la volonté et de la possibilité de rester un hôpital à taille humaine et de dépasser l'opposition « logique de soins » vs « logique gestionnaire ».

→ Le récit met sur papier une base plus accessible que la stratégie et permet d'avoir une vue globale avec les actions concrètes sur le terrain.

Résultats:

- Communication via le rapport d'activités, l'Essentiel
- Diffusion via d'autres canaux (à poursuivre 2014)



Projet « Vis mon job »

Objectifs:

- **Prendre conscience de la réalité de travail des collègues** travaillant dans d'autres services, leurs compétences et leurs contraintes
- **Identifier les impacts de son travail** sur les autres services et inversement
- **Améliorer l'efficacité et l'efficience globale** de la CNDG...en route vers l'Excellence!

Résultats: En 2013:

- 46 expériences ont été réalisées
- 26 services ont envoyé un membre de leur équipe
- 98 % de « revivre l'expérience »
- > Expérience à poursuivre en 2014



Projet « Matinée de rencontres »

Objectifs:

- **Faire connaissance** avec les Directeurs et collègues
- **Se familiariser** avec la vie globale de la CNDG
- **Clarifier ce que cela signifie « faire partie de la CNDG »** et comment on se distingue d'autres organisations
- **Donner du sens entre toutes les démarches initiées** au sein de la CNDG et **montrer le lien avec la stratégie**

Résultats:

Démarrage en 2013:

- 1 groupe de mené
- 95 % satisfaction globale
- 100% similarité entre récit CNDG et récit Collaborateurs

-> Etalement du projet sur 2 ans



Tableau de bord RH

- Objectif:

Créer des outils de gestion efficaces qui supportent le projet Peau Neuve dans sa réalisation.

- Peau Neuve -> projet d'infrastructures financé mais, néanmoins, emprunt bancaire nécessaire
- Condition: Suivi rigoureux au niveau budgétaire, notamment au niveau des frais de personnel

- Livrables et résultats:

- Création d'un tableau de bord à double composante:
 - Suivi ETP
 - Suivi Indicateurs RH (absentéisme, interims, congés payés...)
- Focus sur la « Note Frais de personnel » produite sur une base mensuelle de manière conjointe par la Direction Financière et Direction RH et débattue sur une base mensuelle en Comité de Direction
- Mesures prises collectivement quand nécessaire

- Prochaines étapes:

Cascader l'outil à un niveau chef de service pour les responsabiliser et les autonomiser dans la gestion des frais de personnel et des équipes



Professionnalisation des RH et partenariats RH externes

- Objectif:

Professionnaliser la Gestion des Ressources humaines en interne par le développement de nouveaux processus et outils RH

- Défis: Face aux contraintes en termes de moyens (Effectifs RH limités, budgets RH restreints), nécessité de trouver des solutions alternatives, telle que la mutualisation

- Livrables et résultats:

Mutualisation de nos besoins en matière de *logiciel RH* et création d'un *Centre de services partagés* avec un intégrateur jouant le rôle d'intermédiaire pour le fine-tuning et la maintenance de l'outil, ses mises à jour ou de nouveaux développements.

- Objectifs:

- renforcer les processus critiques
- réduire les coûts
- compenser la petite taille de l'équipe en interne
- partager l'expertise

- Focus premier: Paie

- Prochains focus: Soft HR (ex: Formation et recrutement)

- Prochaines étapes:

Développer d'autres partenariats externes (exemple: projets de formation inter-hôpitaux)



DONNEES ORGANISATIONNELLES ET RH



La Clinique Notre-Dame de Grâce en quelques chiffres...

PERSONNEL EN NOMBRE D'ETP (Equivalent Temps-Plein)

	2008	2009	2010	2011	2012
Personnel de maîtrise, de métier ou de service	63,94	68,21	71,58	69,51	69,49
Personnel administratif	83,03	86,67	88,97	91,71	92,67
Personnel soignant	211,11	217,77	227,25	232,86	250,21
Personnel paramédical	53,21	56	56,8	57,3	59,82
Autre personnel	9,9	10,17	9,35	10,57	10,79
TOTAL	421,19	438,82	453,95	461,95	482,98

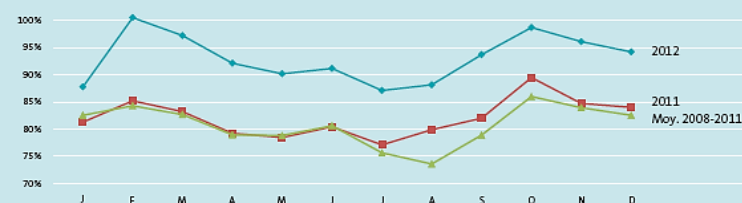
NOMBRE D'INDEPENDANTS

	2008	2009	2010	2011	2012
Médecins	119	128	139	142	152
Paramédicaux	45	43	48	48	48
TOTAL	164	171	187	190	200

	2012	2011	2010
Résultat courant CA	825.015 70.375.048	617.672 64.751.677	459.326 60.596.089
Résultat courant / CA	1,2%	1,0%	0,8%

Moyenne FIH 2011 0,5%

TAUX D'OCCUPATION EN %



TAUX D'OCCUPATION 2012

Chirurgie (C)	89,10%
Médecine + gériatrie (D+G)	119,20%
Pédiatrie (E)	45,90%
Soins intensifs (I)	124,80%
Maternité (M)	37,70%
Revalidation (S)	113,30%

ADMISSIONS

2008	7.227
2009	7.390
2010	7.682
2011	8.195
2012	9.267

JOURNÉES D'HOSPITALISATION

2008	56.974
2009	56.415
2010	58.793
2011	58.710
2012	66.503

HOSPITALISATIONS DE JOUR (forfaits)

2008	5.092
2009	5.790
2010	6.062
2011	6.441
2012	6.464

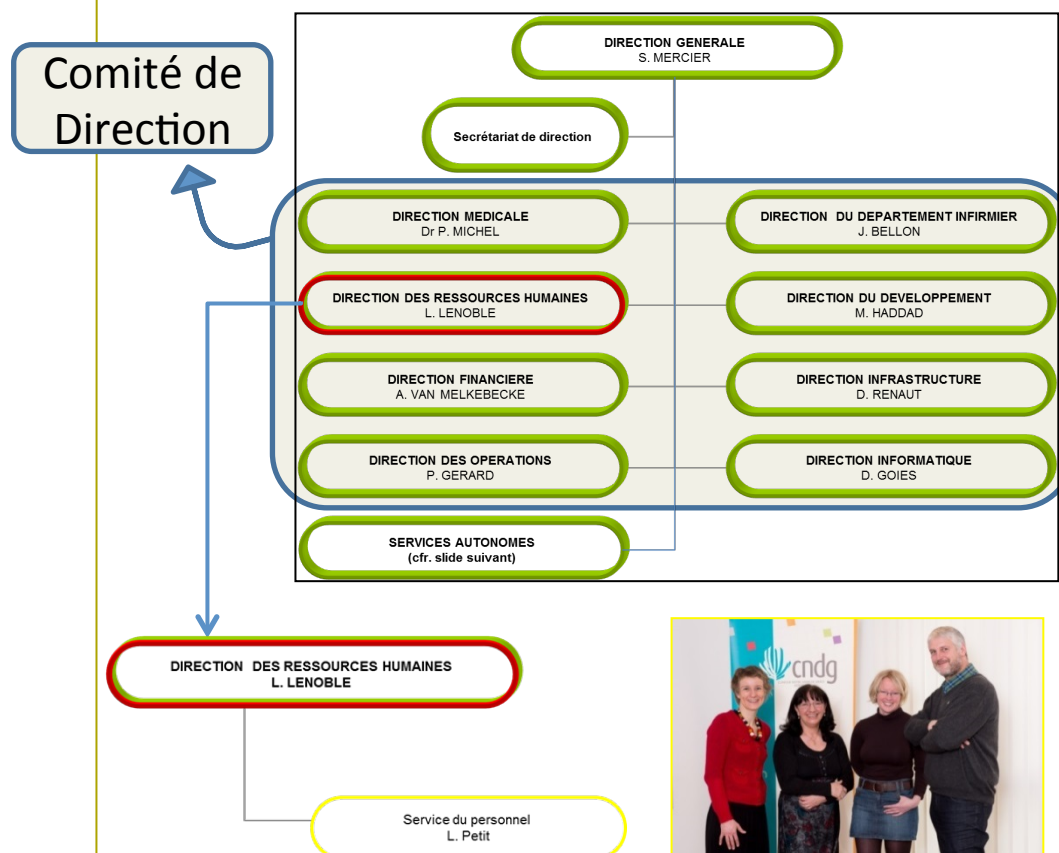
CONSULTATIONS

2008	83.149
2009	92.856
2010	94.974
2011	102.112
2012	105.464

En 2013, 493,98 ETP (soit, 30.800.000 €/an), 159 médecins, 63 paramédicaux



Indicateurs RH et positionnement des RH dans l'institution



Service du personnel
(2,5 ETP)

Indicateur	Valeur 2012	
ETP	483 ETP	
Sexe	Femme	Homme
	80%	20%
Age moyen	42 ans	
Ancienneté moyenne	14 ans	
Formation	11.032 h/an soit 6,5 ETP	
Absentéisme courte durée moyen	4%	

CONCLUSION



Votre Stratégie RH est-elle inspirée de l'ADN de votre organisation?

4 questions pour répondre à cette question:

• **Quel est l'ADN de votre organisation et comment le déterminer?**

- La CNDG se veut différente des autres structures hospitalières: hôpital familial et de proximité.

• **Comment les mobiliser comme facteur de différenciation?**

- ADN rejaillit autant sur les patients que sur les professionnels qui y travaillent (Médecins, Para-Médicaux et Membres du personnel).

• **Comment faire de ses caractéristiques des leviers pour la faire évoluer?**

- Petite taille de l'institution
 - Obligation de se différencier et sauter plus haut pour être vu
 - Entrepreneurship, agilité, prise de décision rapide, créativité = mots clés

• **Comment aligner sa stratégie RH sur l'ADN de son organisation?**

- 3 axes de priorités:
 1. Alignement stratégique et gestion du changement
 2. Tableau de bord RH
 3. Professionnalisation des RH et partenariats RH externes



Vision des RH

« Le rôle des RH c'est de mettre en place et s'assurer que les conditions sont réunies pour atteindre la vision, les objectifs et les valeurs de la Clinique (culture d'entreprise) et ce, dans le respect des travailleurs et en encourageant leur bien-être. »

- **Approche culturelle et institutionnelle**
- **Transversalité des projets**
- **Dialogue interne et individuel**
- **Créativité dans les solutions et criticité du networking**





**Double PWQ décerné
par la Région wallonne
en 2013,
« Eveil à l'Excellence » et
« Originalité dans la démarche
de qualité » (projet Peau Neuve).**

