

N° 446 - MAI 2005

gestions hospitalières

Actualités

Annonce du cancer
Bilan du dispositif

JuriSanté

**Entre maladie
et maltraitance**



ISSN : 00169 218

**En chemin
avec Giseh ■ 1**

**Fusion d'hôpitaux
Formation des cadres
Réorganisation des activités...**

Raphaël COHEN

Directeur du Management Boosters, Hôpitaux universitaires de Genève

Formation des cadres médicaux au management

Exemple aux Hôpitaux universitaires de Genève

Le programme de **formation continue MicroMBA** des HUG réunit des cadres **médicaux** et **non médicaux**. Il a permis, entre autres, de les sensibiliser à la dimension **économique** de leur activité, de développer leurs capacités **managériales**, de faciliter le **déploiement** de la **stratégie** de l'hôpital, de stimuler le **comportement proactif** et **entrepreneurial** des participants, de les encourager à **innover** et **améliorer** la gestion de leur unité, de les conduire à **réaliser** des vrais **projets innovants** et **transversaux**, de développer le **réseautage** et les collaborations **transversales**... Le niveau de **satisfaction** **élevé** montre qu'une **formation adaptée** peut conduire les participants à prendre **goût** au management et, surtout, à devenir les **acteurs** du **changement**.

Les enjeux

Les cadres médicaux doivent faire face à plusieurs défis qui sont de véritables facteurs de stress : réduire les coûts, mieux motiver les collaborateurs (qui sont par ailleurs de plus en plus difficiles à recruter), améliorer les prestations aux patients, optimiser la gestion des ressources et élever la qualité des soins. Très peu d'entre eux ont été formés à la gestion, car ils évoluent dans un environnement qui valorise beaucoup plus la médecine que le management. L'accès à des postes de responsabilité

n'exigeant pas de formation spécifique à la gestion, les médecins préfèrent se focaliser sur ce qui leur semble prioritaire, à savoir la médecine. Ils sont donc particulièrement mal préparés pour faire face à ces défis auxquels ils sont confrontés bien malgré eux.

Pour qu'ils puissent les relever, les cadres médicaux doivent non seulement être formés au management, mais également intérioriser des changements culturels susceptibles de promouvoir l'innovation et le changement, deux autres notions fort éloignées de leurs centres d'intérêt privilégiés.

Quant aux cadres non médicaux, ce sont souvent des spécialistes et ils n'ont pas tous reçu une formation à la gestion d'entreprise qui leur donne une vue d'ensemble. Le développement des compétences managériales est donc une nécessité pour l'ensemble des cadres et pas seulement les cadres médicaux. Réunir ces publics différents dans des programmes de formation n'est pas du tout évident...

Les HUG, comme la plupart des institutions similaires, connaissent un cloisonnement interne qui limite les collaborations transversales. Réduire le « territorialisme » représente donc un autre objectif important. Faciliter le déploiement de la stratégie de l'institution hospitalière à des niveaux plus bas de la hiérarchie représente enfin un autre défi qu'il est nécessaire d'intégrer dans la problématique.

La solution : MicroMBA

Le centre de formation des HUG, conscient de ces enjeux, a lui-même relevé ce défi en élaborant un concept global de formation des cadres tout à fait innovant. Cette initiative qui sort des sentiers battus relève de l'« intrapreneurship », c'est-à-dire les comportements entrepreneuriaux au sein des grandes organisations des secteurs privé et public. Une des composantes de ce nouveau concept est le programme de formation continue MicroMBA. MicroMBA est une formation de généraliste en gestion d'entreprise qui correspond à un complément à la formation au management « catalogue » des HUG. Destiné aux cadres médicaux et non médicaux, il a aussi pour objectif de stimuler la collaboration interdépartementale et le changement. Les participants doivent, en fin de parcours, concrétiser un projet innovant ou de changement au sein des HUG, ce qui permet aux HUG d'obtenir des résultats tangibles et mesurables.

Les sujets abordés par MicroMBA incluent notamment des sujets aussi variés que la construction d'équipes interdisciplinaires, les techniques de présentation, les « clients » des prestataires de santé, l'innovation dans le secteur de la santé, les aspects juridiques, le leadership,

la comptabilité et la gestion financière, la maîtrise des coûts, la gestion des ressources humaines, la gestion des conflits, les techniques de négociation, la communication et les relations publiques, la gestion de projets ou encore la gestion du stress.

Étant donné que MicroMBA réunit des cadres provenant de différents horizons des HUG (médecins, administration, logistique et services généraux), les participants ont la possibilité de se familiariser avec des « univers parallèles ». Cette grande source d'enrichissement personnel et d'intégration leur permet de développer leur réseau interne informel, et ainsi de se décroïsonner. Les participants ont tous souligné le plaisir et l'utilité du réseautage qu'ils ont pu développé dans ce contexte.

MicroMBA apporte aux cadres des outils de gestion pour

- intérioriser et déployer la stratégie de l'institution ;
- les sensibiliser à la gestion intégrale et holistique de leur service ou département ;
- les encourager à se comporter de manière entrepreneuriale (intrapreneurship) ;
- augmenter la collaboration avec les autres services/départements et réduire le cloisonnement interne ;
- leur donner l'envie de compléter leur formation en profitant du catalogue d'offres de formation pour approfondir les sujets abordés pertinents ;
- les aider à mieux prendre en compte les facteurs humains et émotionnels
- développer leur capacité à travailler dans des groupes pluridisciplinaires ;
- développer leur réseau de collaboration informel ;
- augmenter leur autonomie managériale.

MicroMBA permet par ailleurs d'intérioriser des messages touchant la culture, aux objectifs stratégiques et à la philosophie managériale des HUG. La répartition des cours sur neuf mois, à raison de quatre heures tous les quinze jours, donne l'occasion aux participants d'ancrer la formation dans leur activité pratique tout en étant parallèlement coachés par les intervenants.

Le programme comprend plusieurs modules qui couvrent les bases de la gestion entrepreneuriale. Il a été conçu par un entrepreneur pour former des cadres hospitaliers aussi bien médicaux que non médicaux. Il est résolument orienté vers la pratique et les résultats concrets, tout en intégrant un support conceptuel.

L'approche pédagogique s'appuie sur des exemples concrets, des *check-lists* et des concepts théoriques pertinents pour la gestion d'un service/département hospitalier. Elle fait aussi appel à des exemples externes visant à montrer les similitudes avec le secteur privé ; cela permet de montrer que l'hôpital n'est pas un monde à part, comme le pensent de nombreux médecins, et que des méthodes qui ont fait leurs preuves ailleurs peuvent être

aussi utilisées dans le secteur hospitalier. Les cours incluent l'intervention d'experts, l'étude de cas, des travaux de groupe, des débats, des jeux de rôle ainsi qu'un support de cours.

Les participants doivent enfin travailler sur un projet de groupe pluridisciplinaire et innovant des HUG qui fait l'objet d'une présentation (devant un jury et les autres participants) et qui tient lieu d'évaluation finale. Bien qu'il appartienne aux participants de les proposer, ces projets innovants doivent se traduire par une mise en œuvre concrète dont les HUG doivent profiter. Les groupes sont coachés en conséquence par le directeur du programme.

MicroMBA permet enfin de recevoir des crédits de la formation postgrade diplômante de l'université de Genève. Cette validation a pour effet d'encourager les participants à poursuivre leur formation au management.

MicroMBA correspond en fait à une adaptation, tenant compte des besoins spécifiques des HUG, des cours d'entrepreneuriat de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) et de la faculté des sciences de l'université de Genève. Le concept de l'EPFL a eu un succès tel qu'il est en cours de déploiement à l'échelle nationale avec un budget qui est maintenant pris en charge par la Confédération suisse.

Le succès rencontré par le modèle MicroMBA a conduit de nombreuses institutions et entreprises à l'adopter (Hôpital général de Genève, ville de Genève, Services industriels de Genève, Edipresse, Banque cantonale de Genève...).

Méthode d'évaluation

Pour pouvoir respecter la date limite de remise de cette communication, un sondage intermédiaire a été effectué lorsque les participants avaient suivi les trois quarts des modules prévus. Ce sondage a déjà mis en évidence le fait, dans l'ensemble, que les participants sont très satisfaits puisqu'ils sont unanimes à recommander MicroMBA et que le concept MicroMBA représente un véritable vecteur de changement au sein des HUG.

Cette version MicroMBA étant un pilote, elle a été riche en enseignements pour planifier des améliorations en vue des prochaines volées. Nous y reviendrons plus loin, notamment en analysant les témoignages des participants.

Un autre sondage sera réalisé à l'issue de la formation et après la restitution du travail de groupe visant à implémenter un projet innovant au sein des HUG. Ces projets faisant partie intégrante du processus de formation et

Destiné aux cadres médicaux et non médicaux, MicroMBA a aussi pour objectif de stimuler la collaboration interdépartementale et le changement.

1 tableau Profil des participants

Catégorie	Nombre	Départements
Personnel médical	8	Psychiatrie (3) Médecine (3) Gériatrie (1) Chirurgie (1)
Personnel administratif	7	Direction et services communs (3) Pédiatrie (2) Exploitation (1) Chirurgie (1)
Personnel d'exploitation	1	Exploitation (1)
Total	16	

d'intériorisation n'ont pas encore été réalisés et leur impact, positif ou négatif, n'a bien évidemment pas pu être mis en évidence dans le sondage effectué.

Profil des participants

Le pilote MicroMBA réunissait initialement vingt-cinq personnes. Trois participants ont toutefois abandonné en cours d'année, pour des raisons de santé ou personnelles, qui n'ont rien à voir avec leur degré de satisfaction. Sur les vingt-deux participants restants, seize ont renvoyé le questionnaire complété (*tableau 1*).

Les participants sont administrateurs, responsables des ressources humaines ; chefs de service administratif ou technique, médecins adjoints du chef de service agrégés ou médecins chef de service.

Résultats mesurés

Satisfaction

L'analyse des réponses a mis en évidence un taux global de satisfaction suffisant pour qualifier MicroMBA de succès. Il est intéressant de relever que tous les participants ont tous trouvé du plaisir à suivre cette formation malgré le fait qu'elle incluait des matières aussi peu « séduisantes » que la comptabilité... Les médecins ont proportionnellement eu plus de plaisir que les non-médecins (sur huit médecins, sept ont eu beaucoup de plaisir, un médecin un peu moins), ce qui montre que les médecins, une fois exposés au management dans un contexte qui les stimule, y sont beaucoup plus réceptifs qu'on le soupçonnait.

Cent pour cent des répondants recommandent MicroMBA aux autres collaborateurs des HUG.

Les participants sont en total accord (11), plutôt d'accord (5), plutôt en désaccord (0), en total désaccord (0)

avec le fait qu'ils ont eu du plaisir à suivre cette formation. La qualité de MicroMBA est considérée par les participants comme excellente (3), bonne (12), suffisante (1), insuffisante (0).

Les participants sont en total accord (5), plutôt d'accord (9), plutôt en désaccord (2), en total désaccord (0) avec le fait que la valeur ajoutée de cette formation en justifie bien l'investissement.

Utilité

L'utilité de MicroMBA est dans l'ensemble attestée par les participants.

Les participants sont en total accord (7), plutôt d'accord (6), plutôt en désaccord (3), en total désaccord (0) avec le fait que cette formation est utile pour leur avenir professionnel.

Les participants sont en total accord (3), plutôt d'accord (11), plutôt en désaccord (2), en total désaccord (0) avec le fait que la conception de MicroMBA est judicieuse compte tenu de leurs besoins présents et futurs.

Il est intéressant de relever que même ceux qui sont plutôt en désaccord quant à l'utilité recommandent quand même le programme à leurs pairs. La nuance exprimée par les réponses à ces deux questions semble exprimer le fait que le programme en soi est perçu comme utile (à deux exception près) mais que la conception peut être améliorée. Les améliorations à apporter à ce programme sont indiquées plus bas.

Impact sur la motivation

Il ressort de ces réponses que MicroMBA a eu un effet significatif sur la motivation des participants à devenir des acteurs du changement et à changer leur perception professionnelle.

Même si l'impact comportemental est moindre, une large majorité des participants a modifié son comportement ou ses relations avec ses collègues. Cet impact est particulièrement remarquable compte tenu du faible temps consacré à chaque matière. Nous pouvons en conclure que ce mode de formation intensif est particulièrement adapté à un public subissant des fortes contraintes de temps mais qui a la capacité d'assimiler rapidement des concepts.

L'intériorisation est possible, même si elle reste partielle. L'objectif de sensibilisation a manifestement été atteint s'il se traduit par une mise en œuvre concrète.

Les participants sont en total accord (5), plutôt d'accord (10), plutôt en désaccord (1), en total désaccord (0) avec le fait que cette formation a augmenté leur envie de devenir plus proactif ou a créé de nouvelles opportunités.

Les participants sont en total accord (7), plutôt d'accord (9), plutôt en désaccord (0), en total désaccord (0)

avec le fait que cette formation a contribué à changer leur regard sur certains aspects relatif à leur travail et aux relations entretenues avec les autres collaborateurs des HUG. Les participants sont en total accord (3), plutôt d'accord (8), plutôt en désaccord (3), en total désaccord (2) avec le fait que MicroMBA a contribué à modifier leur comportement ou certaines relations avec des collaborateurs des HUG.

Impact sur le décroisement et la gestion du changement

MicroMBA favorise clairement les collaborations transversales. Cela résulte vraisemblablement d'une meilleure compréhension de l'activité des autres participants ainsi que des enjeux de l'institution.

Étant donné que ce programme présente les choses dans une perspective résolument stratégique, les participants sont amenés à élever leur regard pour que l'arbre cache moins la forêt. Le fait de prendre du recul par rapport à leur quotidien opérationnel, en le replaçant dans une perspective plus vaste, les amène en fin de compte à « lever la tête du guidon ».

Présenter les choses au niveau stratégique a permis aux participants de mieux intérioriser la stratégie, les objectifs ainsi que les orientations managériale de l'institution. MicroMBA s'est ainsi avéré être un excellent moyen de déployer et aussi d'expliquer la stratégie de l'institution à un niveau hiérarchique qui est généralement peu impliqué dans son déploiement. Un des modules qui a eu lieu après la réalisation du sondage a par ailleurs donné l'occasion aux participants de débattre avec le directeur général de tous les sujets qui les ont interpellés. Le débat a montré un niveau élevé de maturité managériale des participants qui étaient tout à fait à l'aise tant avec le vocabulaire qu'avec les concepts managériaux abordés. Cet échange a été extrêmement bénéfique en termes de motivation et de d'engagement.

Il apparaît par ailleurs que MicroMBA contribue de manière significative au « réseautage » dans la mesure où ses modalités de fonctionnement amènent les participants à développer un réseau au sein de l'institution. Les travaux de groupe complétés par les multiples possibilités d'interaction mises en œuvre leur permettent de tisser un réseau de relations avec des personnes qu'ils auraient peu eu l'occasion de fréquenter dans le cadre de leur activité habituelle. Les participants se sont ainsi constitués un réseau de contact et de soutien qui devrait perdurer après la fin des cours. Il sera renforcé par les travaux de groupe pour la réalisation des projets innovants qui suivront les cours.

La variété des participants et des activités représentées fait de MicroMBA une véritable plateforme de par-

tage, d'échange et de découverte. Cette richesse n'a pas été évaluée dans les questions posées dans le questionnaire mais ressort clairement des témoignages ainsi que du tour de table verbal qui a été fait à l'issue du dernier module. Ce ne sont donc pas seulement les intervenants qui contribuent au succès mais également les participants qui apportent leur vécu et leurs expériences.

Les participants apprécient par ailleurs de pouvoir débattre ouvertement de leurs préoccupations dans un environnement sans risque de sanctions. MicroMBA peut donc occasionnellement agir comme un révélateur de la culture réelle exprimée par les hommes/femmes du terrain ; on peut de ce fait mesurer l'écart éventuel avec celle qui est souhaitée par la direction. Le débat a chaque fois été riche en enseignements. Une analyse des informations captées à cette occasion a pu être communiquée à la direction, sans trahir la confidentialité, pour lui permettre de compléter sa perception du vécu des acteurs sur le terrain.

Il ressort enfin qu'une large majorité (quatorze participants) s'accordent à dire que les contenus de MicroMBA sont de nature à contribuer à l'évolution de l'institution. Ils reconnaissent ainsi l'utilité et l'intérêt pratique d'une formation managériale.

Excepté un participant qui ne s'est pas exprimé, les participants sont en total accord (7), plutôt d'accord (8), plutôt en désaccord (0), en total désaccord (0) avec le fait que MicroMBA favorise le décroisement au sein des HUG.

Les participants sont en total accord (8), plutôt d'accord (8), plutôt en désaccord (0), en total désaccord (0) avec le fait que la dynamique du groupe leur a permis de mieux connaître l'activité et les préoccupations des collaborateurs provenant d'autres unités des HUG. Excepté un participant qui ne s'est pas exprimé, les participants sont en total accord (5), plutôt d'accord (9), plutôt en désaccord (1), en total désaccord (0) avec le fait que MicroMBA a développé de manière utile leur réseau de contacts à l'intérieur des HUG.

Les participants sont en total accord (3), plutôt d'accord (11), plutôt en désaccord (1), en total désaccord (1) avec le fait que ce programme apporte des outils et concepts utiles à l'évolution des HUG (gestion du changement).

Nous renonçons ici à aborder les sept autres questions qui ont été posées aux participants car elles concernent les aspects qualitatifs du programme (articulation, répartition entre théorie et pratique, encadrement, etc.).

Présenter les choses au niveau stratégique a permis aux participants de mieux intérioriser la stratégie, les objectifs ainsi que les orientations managériale de l'institution.

Améliorations suggérées

La principale demande d'amélioration porte sur un réaménagement du rapport entre théorie et pratique. Les participants sont manifestement avides de pratique, quitte à ce qu'elle implique plus de travail en dehors des heures de cours. C'est une surprise dans la mesure où les organisateurs ont délibérément limité les travaux à domicile

en supposant que les participants n'auraient pas le temps de les faire.

L'autre souhait clairement exprimé vise à augmenter le nombre d'exemples spécifiques à l'hôpital en renonçant à illustrer certains concepts par des exemples provenant d'autres univers. Cela exprime la perception des participants du fait que l'hôpital est « différent » et que ce qui se fait ailleurs n'est pas nécessairement pertinent. Malgré le fait que, paradoxalement, ce sentiment d'unicité (« chez nous, c'est spécial ») existe dans pratiquement toutes les organisations, privées ou publiques, les responsables du programme vont en tenir compte et apporter plus d'exemples du monde hospitalier.

Ces maladies de jeunesse sont assez normales et vont permettre d'affiner l'approche pour élever encore le niveau de satisfaction des participants.

Témoignages

Les témoignages suivants sont assez représentatifs de la perception des participants à ce stade de la formation :

- « Importance de situer notre activité de cadres dans la perspective plus large des HUG et d'éviter une perspective uniquement centrée sur le service où nous travaillons. Connaissance d'une vision moderne et actuelle de la gestion d'entreprise et du service publique. »
- « Ces cours constituent une occasion extraordinaire d'apprentissage des techniques qui peuvent constituer le gold standard dans le travail au sein des HUG. »
- « Cette formation prend passablement de temps et d'énergie car son contenu est dense et condensé. Il faut toutefois s'accrocher car au terme de cette formation, nous avons appris beaucoup de nouvelles notions et surtout acquis une vision managériale qui nous manque parfois. »
- « Expérience enrichissante tant au niveau des rencontres que des connaissances acquises. »
- « MicroMBA m'a permis d'appréhender certains aspects de la gestion dont je n'avais pas ou peu d'idée dans un climat de travail agréable et motivant. Une telle formation vous donne envie de creuser les thèmes les plus intéressants. »

Outre ces témoignages, le fait que plusieurs des partici-

pants ayant terminé le programme aient spontanément exprimé le souhait d'avoir des modules complémentaires « pour le plaisir » et, bien sûr, avec une fréquence moindre démontre que l'objectif a été atteint.

Conclusion

Le fait que MicroMBA a un effet incitatif réel en conduisant les participants à devenir plus proactifs et à modifier tant leur comportement que leur regard fait la démonstration que la formation des cadres représente un réel vecteur de changement et d'innovation dans les hôpitaux.

Ce qui caractérise ce changement est le fait qu'il part de la base au lieu d'être piloté par le haut. En formant les cadres moyens, tant médicaux que non médicaux, on leur donne l'envie d'adopter des comportements entrepreneuriaux. Ils deviennent ainsi les vrais acteurs du changement, ce qui se traduit par un réel décloisonnement. Lorsque le changement et l'amélioration de la performance sont initiés par les acteurs sur le terrain, la peur du changement disparaît au profit d'une dynamique focalisée sur l'amélioration des prestations et de l'efficacité. Cela a naturellement un impact très positif sur la motivation et la satisfaction professionnelle des participants. Comme MicroMBA privilégiait une réflexion de niveau stratégique, en complément des outils pratiques qui ont été présentés, les participants ont pu s'approprier la stratégie des HUG. Ce déploiement de la stratégie facilite une meilleure focalisation des efforts sur le terrain.

Le fait que les participants soient unanimes à recommander ce type de formation au sein de l'institution exprime le fait qu'ils apprécieraient de voir les autres cadres, à tous les niveaux, également appliquer certains des concepts développés dans le cadre de MicroMBA. Cette opinion a été exprimée oralement à de nombreuses reprises durant les cours et a conduit les HUG à élaborer un programme de formation destiné aux cadres supérieurs qui est sur le point d'être adopté.

Sachant que le sondage effectué exprime la synthèse de l'opinion des cadres tant médicaux que non médicaux, il apparaît clairement que la démarche de MicroMBA a accessoirement permis de relever le défi de former conjointement des cadres provenant d'horizons différents. Précédemment, les médecins participaient difficilement à des formations managériales réunissant d'autres catégories professionnelles, ce qui ne facilitait pas le décloisonnement et la coopération.

Le résultat de ce sondage confirme que le concept de MicroMBA, malgré les imperfections inhérentes à un programme pilote, rencontre un succès tout à fait remarquable dans la mesure où il satisfait un réel besoin et démontre que l'innovation est possible même sur un terrain aussi « miné » que celui de la formation des médecins aux pratiques managériales.

**MicroMBA
satisfait un réel
besoin et démontre
que l'innovation
est possible même
sur un terrain aussi
« miné » que celui
de la formation
des médecins
aux pratiques
managériales.**