

Cohésion d'équipe : Les HCL misent sur le coaching de projets

A l'hôpital, chaque service de soins est piloté par un binôme : un chef de service et un cadre de santé. Sur le papier, rien de plus simple. Dans la réalité, il y a à la tête d'un service deux individus avec des personnalités propres, des points de vue pluriels, des façons de manager qui peuvent diverger...

Si piloter un service de soins est une nécessité à l'hôpital, c'est également un défi au quotidien. C'est de ce constat et de la volonté de « *mieux se comprendre pour mieux travailler ensemble* » qu'est né le projet *Construisons notre équipe* lors de la première édition du hackathon du management des HCL, en 2018. L'objectif : **favoriser la construction d'une réelle équipe médecin/cadre, à même de garantir la mise en œuvre et le déploiement cohérent d'un projet de service.** Les réflexions menées par un groupe de cadres et de managers volontaires pendant plus d'un an ont abouti à la création d'une équipe de coachs certifiés qui auront pour mission d'accompagner des binômes. **18 professionnels HCL, parmi lesquels des médecins, des pharmaciens, des sages-femmes, des cadres de santé et des cadres administratifs et techniques, ont été certifiés.** Formés pendant sept mois par l'organisme Coaching Ways, ils se sont vu remettre leur certificat le 6 septembre 2021, par le Directeur Général des HCL, Raymond Le Moign et le président de la commission médicale d'établissement, le Pr Olivier Claris, et vont désormais pouvoir se lancer dans la phase opérationnelle du projet. « *La formation de managers au coaching est un projet porteur de cette rentrée, se félicite Raymond Le Moign. Ce nouveau dispositif s'intègre dans une démarche d'innovation managériale. Il incarne l'une des conclusions du guide Claris sur la gouvernance des hôpitaux "Mieux manager pour mieux soigner"*¹ ».

1

[Le guide « Mieux manager pour mieux soigner »](#) vise à préciser aux responsables hospitaliers l'ensemble des leviers mis à leur disposition pour améliorer le fonctionnement interne, le management et la gouvernance des hôpitaux, pôles et services.



Les objectifs du coaching sont multiples :

- **Créer une « culture du binôme »** médecin ou chef de service / cadre de santé et offrir des outils pour que ce binôme fonctionne de manière efficace.
- **Savoir animer et fédérer** l'équipe médico-soignante, **renforcer l'esprit d'appartenance** à un service, embarquer tous les personnels dans les projets, **surmonter les difficultés** de manière collective...

Le coaching va permettre d'apporter une réponse à une problématique identifiée (amélioration du fonctionnement d'une équipe, optimisation des processus de travail, conduite de projet...). Il peut être particulièrement utile dans le cas de la mise en œuvre d'une nouvelle organisation ou lors de la prise de fonction d'un nouveau membre du binôme médecin / cadre de santé. Le Dr Marianne Maynard, coach certifiée, détaille : *« Le coaching consiste à faire émaner chez la personne coachée une prise de conscience par rapport à la situation posée et à l'inviter à trouver par elle-même les ressources potentielles. Il existe dans cet accompagnement une véritable satisfaction de la personne coachée lorsqu'elle prend conscience des choses et qu'elle est ensuite en mesure de décliner des options, voire un plan d'action ».*

Concrètement, **chaque binôme qui émet le besoin d'un accompagnement bénéficiera de 3 à 6 séances de coaching**. Le binôme de coachs intervenants sera identifié parmi les 18 professionnels certifiés, en fonction de la problématique posée, de façon à offrir la réponse la plus pertinente. Aucune intervention ne sera proposée en cas de situation conflictuelle au sein d'un service. Ces situations relèvent d'autres dispositifs existants, comme la médiation. De la même façon, les coachs ne pourront pas intervenir

auprès de professionnels qu'ils connaissent ou côtoient dans le cadre de leurs fonctions hospitalières. La procédure de coaching est soumise à un encadrement strict et les échanges entre coachs et coachés sont confidentiels. Sandra Mountassir, cadre supérieure de santé et coach certifiée, précise : « *Nous souhaitons contribuer par cette proposition à améliorer les conditions d'exercice professionnel et permettre aux binômes d'être en congruence avec leurs aspirations profondes. Je pense que le coaching peut être un moyen de surmonter les difficultés du quotidien mais aussi de créer des synergies et d'initier une nouvelle dynamique dans les services* ».