

**MOTS CLÉS**

à venir par nos soins

## expériences

**PERFORMANCE****L'art de surfer  
sur les effets secondaires**

Face à la nécessité de « faire plus avec moins », les Hôpitaux universitaires de Genève ont lancé plusieurs initiatives dont deux sont présentées ici. La première fait appel au MicroMBA, un programme de formation innovant qui, du fait qu'il rapporte plus qu'il ne coûte, est devenu un centre de profit au lieu d'être une charge. En encourageant les comportements entrepreneuriaux, ce programme apporte « en passant » aux cadres, et plus particulièrement aux médecins, des compétences en management pour améliorer les prestations et réduire les coûts. La deuxième initiative exploite le « dossier d'opportunité », un outil de présentation des projets qui améliore l'allocation des ressources (équipement, lits, personnel, etc.) en exigeant des demandeurs une analyse beaucoup plus complète et en phase avec les préoccupations institutionnelles.

**R**elever des défis est un acte quotidien dans la vie d'un hôpital. C'est bien évidemment le cas lorsqu'il s'agit de sauver des vies ou de réduire la souffrance. Mais les défis ne s'arrêtent pas là. Les coûts de la santé étant ce qu'ils sont, il faut aussi réduire les coûts opérationnels, sans pour autant toucher à la qualité des soins. Le défi du dirigeant se résume simplement à « faire plus avec moins », face à des patients/clients de plus en plus informés et dont le niveau d'exigence augmente.

La difficulté ne s'arrête pas là, car il est un autre défi qui est loin d'être négligeable : celui d'entretenir, malgré cet environnement peu favorable, la motivation et le moral des troupes, et ce dans un hôpital qui, comme les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG), compte plus de 10 000 collaborateurs. La difficulté est aggravée par l'émergence de la « génération Y » qui non seulement n'accepte plus l'autorité hiérarchique comme allant de soi mais a des attentes plus élevées en termes

de *leadership*. Les méthodes traditionnelles de direction, où l'autorité du chef était incontestée, sont bien évidemment dépassées et ne permettent plus d'attirer les talents dont nous avons besoin pour rester à la pointe.

Cette évolution appelle à des changements de paradigmes incontournables. Sans entrer dans les multiples initiatives mises en œuvre au sein des HUG pour relever ce défi managérial, nous présentons ici deux innovations qui sortent des sentiers battus et qui ont donné des résultats très intéressants. Leur originalité tient au fait qu'elles visent à développer les comportements intrapreneuriaux au sein des HUG. Nous avons en effet la conviction que les comportements et une culture entrepreneuriale sont une des voies qui permettront de transformer les défis en opportunités.

**Bernard GRUSON**

Directeur général,  
Hôpitaux universitaires  
de Genève

**Le défi du management**

La première innovation avait pour objectif de développer les compétences managériales des médecins ayant des responsabilités d'encadrement alors que la formation au management est loin d'être une priorité pour eux. Jusqu'à présent, même si cela évolue, les médecins étaient peu intéressés ni enclins à consacrer du temps à améliorer leurs compétences managériales, leur pro-

« **Les méthodes traditionnelles de direction, où l'autorité du chef était incontestée, sont bien évidemment dépassées et ne permettent plus d'attirer les talents dont nous avons besoin pour rester à la pointe.**

motion hiérarchique se faisant presque exclusivement sur la base des compétences techniques.

Convaincus que le changement de culture passe par la formation, nous sommes arrivés à la conclusion qu'il fallait rendre celle-ci aussi attractive que possible. Après avoir essayé d'étoffer le catalogue des cours proposés aux cadres, nous avons fait appel au Pr Raphael Cohen, directeur du diplôme Entrepreneurship et Business development de l'université de Genève, pour concevoir une approche originale, espérant ainsi attirer les cadres intermédiaires. Ce sont en effet eux qui, occupant une position charnière, seront les cadres de demain tout en étant déjà ceux qui sont ou seront aux premières loges pour gérer la fameuse génération Y.

La raison pour laquelle nous avons pensé au Pr Cohen tient au fait qu'il a conçu et animé avec un grand succès le premier cours d'*entrepreneurship* de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) et de l'université de Genève. Le challenge auquel il avait été confronté alors consistait à donner le goût du management et des affaires à des ingénieurs et des scientifiques pour qui le nom de ces activités ressemblait à un gros mot. La perception des soignants étant assez proche de celle des ingénieurs, l'équipe du centre de formation a eu le sentiment que ce qui avait marché pour ces derniers pouvait aussi fonctionner pour nos cadres.

S'appuyant sur cette expérience, le Pr Cohen a conçu en 2003 le MicroMBA, un programme annuel sur mesure qui,

au lieu de mettre l'accent sur la formation au management, est centré sur l'innovation et les comportements entrepreneuriaux. La palette des thèmes abordés inclut aussi bien les outils pour identifier et saisir des opportunités que le marketing, la communication, la gestion de projet, la gestion des processus, la négociation, le *leadership*, les ressources humaines ou la gestion des conflits. L'objectif est d'initier les participants à tous les thèmes abordés dans un MBA et à d'autres thèmes supplémentaires mais de manière extrêmement concentrée afin qu'ils acquièrent les outils essentiels, le vocabulaire ainsi qu'un cadre de référence identifiant les questions clés à garder à l'esprit pour chaque matière.

Ces cours plutôt théoriques, très compacts, laissent très peu de place à la pratique. Pour éviter le piège de l'approche strictement théorique, le Pr Cohen exige des participants, répartis en petits groupes multidisciplinaires, qu'ils identifient une innovation au sein de l'institution et qu'ils la mettent en œuvre à l'issue des cours. Cette exigence force les participants à mettre en pratique presque tous les outils enseignés. Les projets en question sont, une fois réalisés, présentés aux autres participants tandis qu'un résumé exécutif aboutit sur notre bureau.

### La formation qui rapporte

À part le fait que ce programme est un excellent révélateur de talents, il s'est transformé en centre de profit au lieu d'être juste une charge grevant le budget de formation. En effet, les projets réalisés correspondent à un retour sur investissement mesurable. Étant sur le terrain, les participants du MicroMBA sont aux premières loges pour identifier des opportunités et les saisir. Nous avons ainsi eu aussi bien des projets qui ont permis des économies mesurables que d'autres qui ont amélioré la qualité des prestations ou encore ceux qui ont généré des revenus supplémentaires. Dans l'ensemble, nous pouvons dire que les projets MicroMBA ont plus rapporté que ce que nous avons dépensé en formation.

Cet accent sur l'innovation n'a pas mis sur la touche les messages managériaux à l'origine du programme. Alors qu'ils apprenaient le mode d'emploi de l'innovation et de l'intrapreneuriat, les participants se sont aussi familiarisés avec une série de *soft skills* et d'outils de management. Au lieu d'en faire le message principal, les compétences managériales ont été introduites en douceur, montrant comment elles facilitent la mise en œuvre d'un projet innovant. Autrement dit, l'effet secondaire correspondait à l'objectif premier. Les participants sont clairement devenus de meilleurs leaders.

Il y a eu d'autres effets secondaires. Le fait que ce programme accueille aussi bien des médecins que des infirmiers, des gestionnaires ou des personnes actives dans la logistique a eu pour effet de substantiellement favoriser le décroisement au sein des HUG et de développer le réseau personnel des participants. Les liens établis pendant le MicroMBA perdurent au-delà du programme entre des personnes qui n'auraient probablement jamais été amenées à collaborer ou à sympathiser. Le MicroMBA a aussi conduit à développer une culture intrapreneuriale où la prise d'initiatives soutenant la stratégie de l'institution est encouragée.

Les participants au MicroMBA sont non seulement devenus des acteurs du changement mais ils y ont, de surcroît, pris goût. L'existence de cette énergie vive a pu être mesurée en 2010, lorsque nous avons introduit le prix de l'innovation managériale des HUG, où quatre des dix groupes finalistes incluait des personnes ayant suivi le MicroMBA. Le plaisir et l'enthousiasme exprimés par les participants à suivre cette formation ont enfin aussi eu le mérite de « contaminer » leurs collègues en suscitant leur envie de suivre le programme. C'est bien un des rares cas où la contamination est encouragée par un directeur d'hôpital...

Cette dynamique entrepreneuriale a été soutenue par d'autres initiatives telles que la création de journées et de prix consacrés à l'innovation médicale, à la qualité ou encore la création d'un bureau de l'innovation qui guide et soutient tous les collaborateurs souhaitant prendre des initiatives soutenant la stratégie des HUG. La conjugaison de ces mesures avec une série d'autres contribue à changer l'état d'esprit des collaborateurs de l'hôpital.

## Le défi des ressources

S'il y a un autre état d'esprit concernant lequel nous souhaitons faire des émules c'est celui relatif à l'allocation des ressources. La direction de l'hôpital est en effet très fréquemment sollicitée pour soutenir des demandes de ressources. Celles-ci vont du recrutement de personnel à l'achat de matériel toujours plus performant, en passant par l'augmentation des mètres carrés ou du nombre de lits d'une unité. Nous nous sommes rendu compte, au fil des années, que ces demandes sont plutôt élaborées en fonction de la vision des demandeurs que des préoccupations institutionnelles.

Pour éviter la perte de temps et les frustrations résultant des refus dus à des projets présentés de manière incomplète, nous sommes arrivés à la conclusion qu'il fallait clarifier les attentes de la direction lorsque des ressources sont sollicitées. Sachant que les projets MicroMBA exigent des participants qu'ils obtiennent pour leurs idées l'accord des décideurs concernés, nous avons aussi demandé au Pr Cohen si les outils enseignés dans le MicroMBA pouvaient améliorer les choses en matière d'allocation de ressources.

Il nous a proposé d'avoir recours au « dossier d'opportunité » qu'il a développé comme complément du modèle IpOp. Le dossier d'opportunité vise en effet à répondre aux questions que doivent se poser les décideurs sollicités pour soutenir un projet innovant, ce qui revient à allouer des ressources (argent, personnes, espace, etc.). Le modèle IpOp mis au point par Raphaël Cohen est l'outil qui permet d'analyser le projet de manière systématique et structurée avant de rédiger un dossier d'opportunité qui tient la route.

Raphael Cohen, en collaboration avec Brigitte Rorive – direction de l'analyse médico-économique –, a donc adapté le dossier d'opportunité à la situation spécifique des HUG de manière que toute nouvelle demande de ressources soit formulée après un examen rigoureux et structuré. Tous les administrateurs de l'hôpital ont donc été invités à suivre une formation destinée à leur enseigner le modèle IpOp et la manière de rédiger le dossier d'opportunité des HUG.

## Exploiter les effets secondaires

Le modèle IpOp et le dossier d'opportunité étant les outils de base pour analyser et lancer des projets innovants, le simple fait de les enseigner a pour effet de donner une formation indirecte à une approche intrapreneuriale des choses. L'expérience a montré qu'entre 32 et 55 % de ceux à qui ces outils sont enseignés développent l'envie de les utiliser en proposant des projets intrapreneuriaux.

Même si l'objectif principal de l'introduction du dossier d'opportunité est d'améliorer le processus d'allocation des ressources, son effet secondaire est de développer le regard intrapreneurial. Lorsque nos collaborateurs vont interioriser la discipline exigée pour l'obtention de ressources, ils le feront avec les outils de l'innovation. Cela devrait en encourager un certain nombre à appliquer ces mêmes outils pour prendre des initiatives permettant de continuer à améliorer les prestations et optimiser les coûts.

C'est en effet par l'innovation, et pas seulement l'innovation médicale ou visant à améliorer la qualité, que nous pourrions relever les défis mentionnés plus haut. L'innovation étant la pierre angulaire de l'intrapreneuriat, il est de mon devoir, en tant que directeur, de promouvoir l'innovation et les comportements entrepreneuriaux au sein des HUG. Le challenge est de le faire de manière acceptable et pertinente pour les collaborateurs.

Les exemples évoqués ici montrent qu'il vaut parfois mieux ne pas prendre certains problèmes de front et que la méthode indirecte, qui exploite les effets secondaires du traitement, permet parfois de relever avec succès des défis de taille. Cela prouve que, contamination et effets secondaires dans les hôpitaux sont parfois un bienfait. Nous ne sommes d'ailleurs pas les seuls, dans le domaine médical, à profiter des effets secondaires : les inventeurs du Viagra ont fait fortune grâce aux effets secondaires d'un traitement initialement destiné à soigner des problèmes de circulation. ●