

# L'innovation managériale : transformer et adapter les organisations à travers le jeu

Auteur : Julie LEGRU

Co-Auteurs : Sonia LEMOINE - Khadija AINAOUI

## Contexte

En période hivernale, la tension hospitalière s'intensifie pour l'activité de gériatrie. L'unité d'Hospitalisation Programmée à Durée Déterminée (HPDD) du Centre Hospitalier de Valenciennes (CHV) a connu une transformation temporaire : pendant 3 mois, elle a fonctionné comme une hospitalisation conventionnelle afin d'adapter son offre de soins aux besoins de la population.

Après cette période, nous avons souhaité analyser collectivement l'expérience, pour améliorer nos pratiques.

## Objectifs

- Réaliser un retour d'expérience (REX) collaboratif
- Identifier les points forts et axes d'amélioration
- Favoriser la parole de tous
- Renforcer la cohésion et l'agilité d'équipe

## Méthode

L'approche choisie s'éloigne volontairement du format classique de réunion. Elle s'inscrit dans une logique de co-construction grâce à notre collaboration avec le Living Lab\*. Elle repose sur des règles simples, des supports ludiques et une animation participative en 3 étapes :

### 1°) Mise en place des règles du jeu

Dès l'introduction, un cadre bienveillant et sécurisant est posé afin de libérer la parole.

### 2°) Le "brise-glace"

Chaque participant choisit une image parmi plusieurs proposées pour représenter son vécu de l'expérience. (1 min').

→ Chacun explique brièvement son choix (30 sec').

Cet exercice favorise l'expression émotionnelle et symbolique, permet à chacun de s'exprimer très rapidement et crée une première dynamique d'écoute active.

### 3°) Les ateliers "post-it"

- un point positif de l'expérience
  - un axe d'amélioration, accompagné d'une proposition concrète
- Temps limité (1 min' par post-it), favorisant la spontanéité.

Chaque idée est ensuite partagée au groupe et affichée, permettant une visualisation collective.



## Résultats

→ 100 % de satisfaction avec 18 participants : médecins, IDE, AS, ASS, ergo, EAPA, secrétaire, CDS

- Mise en valeur des réussites et identification des axes de progression.
- Une réunion vécue comme dynamique, motivante et enrichissante.
- Un format qui a permis à chacun de s'exprimer et de participer.



## Ensemble vers une dynamique durable

Le succès de ce REX a créé une véritable dynamique collective : les équipes ont elles-mêmes proposé de renouveler ce format pour d'autres projets.

→ **Introduction à la démarche appréciative\*** pour maintenir un cadre attractif, participatif et constructif, et repenser en équipe l'organisation de l'Hôpital De Jour (HDJ).

Cette approche invite à porter un regard différent : s'intéresser à ce qui fonctionne et peut être reproduit, plutôt que de se limiter aux difficultés rencontrées.

Cette démarche a ainsi été utilisée pour co-construire l'organisation de l'HDJ "de rêve", structurée autour de trois questions :

- «Qu'est-ce qu'une journée idéale en HDJ ?»
- «Quelles compétences mobilisez-vous pour la rendre possible ?»
- «Quelles suggestions pour améliorer le quotidien ?»

## Seconde étape

À partir des premiers échanges, les axes de travail prioritaires ont été définis. Nous avons ensuite utilisé le prototypage pour visualiser les moments clés d'une journée en HDJ.

Cette étape a permis de mieux identifier les opportunités de progrès à chaque temps fort d'une journée et de favoriser un véritable échange entre tous les professionnels impliqués dans le parcours de soins du patient.



## Perspectives

Notre prochaine étape sera d'associer les patients aux futures réunions d'organisation, pour enrichir les décisions avec leur expérience et co-construire un parcours de soins plus proche de leurs besoins.

## Conclusion

Cette expérience montre qu'une réunion peut devenir un jeu collectif stimulant en se basant sur des méthodes innovantes :

- Co-construction
- Cohésion et créativité renforcées
- Implication de tous les acteurs

## Prêt à jouer le jeu de l'innovation managériale ?

\*Living Lab : Depuis 2019, le Living Lab label-Âge du CHV réalise des projets participatifs ayant pour objectifs finaux d'améliorer le quotidien des seniors, de leurs aidants et d'améliorer la qualité de vie au travail des professionnels.

\*Démarche appréciative (Appreciative Inquiry) : démarche positive qui se concentre sur les réussites et les forces existantes, s'appuie sur les talents déjà mis en œuvre et identifie l'ADN de force et de réussite à partir des succès passés.