


CENTRE HOSPITALIER DE TROYES

L'ACCUEIL, LE PREMIER SOIN

A l'occasion de l'ouverture d'un nouveau bâtiment et avec la volonté de se démarquer sur son territoire, le centre hospitalier de Troyes a placé la qualité de son accueil au cœur de son projet d'établissement. Il a mené en parallèle l'amélioration des espaces et des processus d'accueil, accompagné par l'Académie du Service. Celle-ci poursuit aujourd'hui sa mission afin de diffuser le plus largement possible en interne les pratiques définies.

LES ENJEUX

En avril 2014, quelques mois avant l'ouverture d'un nouveau bâtiment, le centre hospitalier de Troyes lance un appel d'offre pour réaliser un audit de ses accueils. « Cette rénovation allait améliorer sensiblement les conditions de prise en charge hôtelière des patients. Nous souhaitons, à cette occasion, dresser un bilan et bâtir un plan d'actions afin, d'une part, d'améliorer l'organisation de nos espaces d'accueil, d'autre part de professionnaliser les pratiques de nos personnels. L'un des enjeux clés était de mieux gérer les files d'attente » rappelle **Frédéric Lutz**, Directeur de l'Accueil et de l'Hôtellerie. Cet appel d'offre s'inscrit dans un double contexte : la direction veut renforcer l'attractivité du centre hospitalier, en situation concurrentielle avec le privé, et elle pense que l'accueil peut devenir l'un des axes fondamentaux de son projet d'établissement 2014-2019. La qualité de l'accueil reste en effet largement à développer dans le secteur hospitalier, en retrait par rapport aux évolutions marquantes réalisées dans d'autres services publics comme La Poste ou la SNCF.

 **Aider le centre hospitalier à changer de regard et à repenser sa stratégie d'accueil.**



LES POINTS CLEFS

- **Un diagnostic global d'accueil : observation des parcours des usagers sur les sites, au téléphone et sur internet. Entretiens avec de nombreux métiers,**
- **recommandations d'amélioration des conditions matérielles et humaines d'accueil,**
- **en associant personnels administratifs et soignants, co-construction d'une promesse et de quatre principes d'accueil valables partout et pour tous,**
- **déclinaison de ces principes d'accueil en actions concrètes (nommées « gestes d'accueil ») pour les patients et les visiteurs,**
- **test et mise en place de ces gestes d'accueil par un groupe d'ambadrices de la démarche qui sont au contact quotidien des usagers.**
- **diffusion de cette culture d'accueil : sensibilisation, création d'outils et de formations adaptés afin de faciliter l'appropriation, la mise en œuvre du projet et de renforcer les compétences d'accueil des professionnels concernés.**

L'Académie du Service est retenue après appel d'offres pour la méthodologie proposée, sa capacité à proposer des innovations et son expertise du marketing des services. «Pour orienter notre réponse, nous nous sommes mis dans la peau d'un usager. Aider le centre hospitalier à changer de regard et à repenser sa stratégie d'accueil sur 8 sites aux problématiques spécifiques nécessitait un diagnostic beaucoup plus approfondi avec immersion sur le terrain», commente **Claire Bonniol**, Directrice associée de l'Académie du Service.



UNE MISSION EN 5 TEMPS FORTS

1. ÉCOUTE ET OBSERVATION APPROFONDIE

Pour réaliser le diagnostic, l'Académie du Service observe les locaux (parking, signalétique, confort des sièges...), le comportement des personnels face aux clients et au téléphone ainsi que le site internet. Une cinquantaine d'entretiens sont menés avec des responsables d'équipes et des collaborateurs dans les 5 services concernés. Des patients sont également interrogés. «Nous avons ainsi créé des parcours clients - de leur arrivée à leur sortie-, décortiqué leurs moments clés, identifié les bonnes pratiques et les points à faire évoluer» détaille **Mélanie Desvaux**, chef de projet. «Les usagers étaient majoritairement satisfaits de l'accueil - poursuit-elle - mais à l'hôpital, le patient attend plus qu'ailleurs une relation particulièrement humaine. Ses émotions ou sa fragilité sont parfois mis au second plan par un personnel pris dans des contraintes opérationnelles fortes». L'hôpital demande alors à l'Académie du Service de l'aider à définir son projet d'accueil.

à l'hôpital, le patient attend plus qu'ailleurs une relation particulièrement humaine.

2. CO-CONSTRUCTION D'UN PLAN D' ACTIONS

«L'enjeu était de prendre soin des patients au-delà des soins médicaux, de définir une stratégie globale d'accueil qui soit déclinable de manière homogène dans les différents sites et puisse être appropriée par les acteurs concernés» souligne **Claire Bonniol**. D'où la recommandation d'associer les personnels administratifs et soignants à chaque étape. «Le patient ressort de l'hôpital avec une seule image globale. Tous les métiers, aux différentes étapes de son parcours, concourent à cette image et à la qualité globale ressentie. Pour que tous les acteurs hospitaliers partagent cette vision de la prise en charge, il fallait les impliquer dans la démarche. La participation de professionnels de santé aux côtés «d'administratifs» a d'ailleurs montré de leur part une vraie envie d'investir ce sujet» commente **Frédéric Lutz**. Tous les groupes de travail associeront donc des représentants des fonctions administratives et du corps médical. En premier lieu, le comité de pilotage, avec lequel l'Académie du Service travaille d'abord en partant des résultats de son audit sur le relationnel et sur les processus d'accueil, mais aussi en proposant des idées innovantes. En fin de journée, le comité de pilotage dispose d'un ensemble riche et priorisé de recommandations. «La quasi totalité est intégrée dans notre plan d'actions» note **Frédéric Lutz**, «en dehors de pistes particulièrement innovantes imaginées par l'Académie du Service pour nous distinguer. Nous creuserons dans un second temps ces services qui vont au-delà des attentes habituelles». La décision est prise cependant de suivre immédiatement la plupart des recommandations avec notamment l'installation de bornes distribuant des tickets pour fluidifier l'attente, la création d'une Direction de l'Accueil et de l'Hôtellerie regroupant toutes les fonctions concourant à l'accueil et la rénovation totale du site internet, aujourd'hui plus intuitif et accueillant.



L'enjeu était de prendre soin des patients au-delà des soins médicaux, de définir une stratégie globale d'accueil

Et sur le point majeur des comportements ? La préconisation est de définir un référentiel d'accueil qui sera mis en œuvre par tous demain. Et, à ce jour, il n'est pas encore opérationnel partout. Car pour faire bouger une grande organisation dotée d'une culture métier forte, définir des paroles/gestes/actes tenables dans chaque service et ancrer ces nouveaux comportements dans le temps, une méthode s'impose pour l'Académie du Service. Laquelle ? La promesse d'accueil et les rituels associés doivent être construits par les équipes au contact direct des clients.

3. DÉFINITION DE LA SIGNATURE COMPORTEMENTALE D'ACCUEIL

Le comité de pilotage définit d'abord une promesse et une charte en quatre principes d'accueil valables partout et pour tous : « Sourire, Se présenter, S'enquérir, Solutionner » (cf. encadré P.4). « Ces quatre « S » formalisent ce que certains pratiquaient déjà instinctivement. Nous souhaitons qu'ils soient une philosophie qui imprègne l'action quotidienne de tous. Pour y parvenir, nous avons demandé à l'Académie du Service d'enclencher la dynamique de leur diffusion » explique **Frédéric Lutz**. Le défi : donner du sens à cette charte, la concrétiser en gestes opérationnels et mobiliser 2 500 personnes qui n'ont jamais été amenées à réfléchir sur la problématique de l'accueil et ont peu de temps et de moyens !

Une charte en quatre principes d'accueil valables partout et pour tous : « Sourire, Se présenter, S'enquérir, Solutionner »

4. ASSURER À COURT TERME LA DIFFUSION ET LA MISE EN ŒUVRE DES PRINCIPES DÉFINIS

Une équipe d'ambassadrices est créée, représentative des différents métiers et services au contact direct des patients : agents d'accueil sur site ou au standard, secrétaires... et une infirmière. Leur première mission : décliner chaque « S » en actions concrètes. « Ces ambassadrices n'étaient pas habituées à un tel exercice mais très motivées. Elles ont d'abord réalisé ce que le patient pouvait ressentir grâce à notre diagnostic et, en faisant des appels mystères auprès d'autres services publics,



Comment contribuer par l'accueil à l'attractivité de l'établissement.

les écarts de qualité d'accueil qui peuvent exister » observe **Mélanie Desvaux**. « Ensuite, elles ont trouvé beaucoup d'idées très opérationnelles. Et les ont testées concrètement pour les valider. »

Ces différents travaux sont formalisés dans un guide. Outil pratique, il propose des exercices pédagogiques pour trouver des actions à mettre en place et des exemples de bonnes pratiques, y compris au téléphone. « Ce guide est vraiment bâti sur ce que les ambassadrices estiment nécessaire d'améliorer. Leurs idées illustrent comment contribuer par l'accueil à l'attractivité de l'établissement. Cet outil propose également un mode d'emploi pour décliner les 4 « S » dans les autres services. Il va faciliter la transmission et l'appropriation de cette démarche ainsi que son évaluation par notre service qualité » ajoute **Frédéric Lutz**.

5. FAIRE VIVRE LE PROJET D'ACCUEIL DANS LA DURÉE

Comment diffuser et donner du poids à cette démarche dans l'ensemble de l'établissement ? Sensibiliser l'ensemble du personnel, faire un appel à candidature pour élargir le cercle des ambassadrices et les former à accompagner la mise en œuvre opérationnelle du projet, a répondu l'Académie du Service.

Une convention interne a lancé cette phase de déploiement : la présentation des résultats de l'audit d'accueil, du plan d'actions et le témoignage des premières ambassadrices ont constitué un temps fort du programme. Tout le personnel était convié et un taux record de participation a été constaté avec 500 présents... Autant de symboles de la place donnée à la qualité de l'accueil, désormais axe fort du projet d'établissement, et de la volonté des personnels de s'y impliquer.

La place donnée à la qualité de l'accueil, désormais axe fort du projet d'établissement, et de la volonté des personnels de s'y impliquer.

Reste à mettre en œuvre systématiquement et partout le projet. L'Académie du Service aide le centre hospitalier à définir le profil et le concept d'ambassadeurs : « les 100 managers de proximité qui encadrent les personnels au contact direct des usagers ont été choisis car ils sont les meilleurs vecteurs pour les inciter à pratiquer ces gestes dans tout l'établissement - explique **Frédéric Lutz**. L'Académie du Service les formera dès l'automne ». Les premières ambassadrices, quant à elles, n'ont pas cessé de mettre en œuvre leurs nouveaux gestes d'accueil. Même s'il est trop tôt pour mesurer

leur impact sur la satisfaction des clients, les personnels impliqués témoignent de leur intérêt à pratiquer ces rituels. En retour, les sourires, les petits mots, le plaisir exprimé par les patients les encouragent dans leurs pratiques et incitent à leur diffusion à une plus large échelle.



La qualité de l'accueil, l'attention portée à chaque client devient une nouvelle valeur du «service public» qui nous anime

«La qualité de l'accueil, l'attention portée à chaque client devient une nouvelle valeur du «service public» qui nous anime. Grâce à l'Académie du Service, à ses solutions et à ses méthodes innovantes qui permettent d'impliquer très fortement les personnels de terrain et de les valoriser, nous développons une nouvelle culture dans notre établissement. Nous constatons une vraie envie de tous de contribuer ainsi à l'attractivité du centre hospitalier de Troyes. C'est une valeur ajoutée qui n'a pas de prix» conclut **Frédéric Lutz**.

CARTE D'IDENTITÉ DU CENTRE HOSPITALIER DE TROYES

- ① 35 285 séjours en 2014
- ② 30 450 séances et 228 420 passages externes en 2014
- ③ 52 795 passages par an (2014) aux urgences

LES QUATRE «S»

Chacun des principes d'accueil est traduit en gestes, paroles ou actes réalisés systématiquement.

Repères pour les «usagers», ils facilitent le travail des professionnels. Illustration concrète en quelques exemples d'actes et de paroles :

SOURIRE

- transformer la «banale» remise du ticket de passage en un événement «sympathique»,
- ne pas demander dès le premier instant la carte vitale ou une information administrative.

SE PRÉSENTER

- «Bonjour, je suis Hélène, je vais m'occuper de votre accueil...»
- «Comment allez-vous depuis la semaine dernière ?» (à un patient régulier)

S'ENQUÉRIR

- Donner un plan des lieux pour permettre au patient de se repérer, en soulignant au fluo le chemin qui le concerne
- Informer dès que possible sur le temps d'attente.

SOLUTIONNER

- «Revenez me voir si besoin»,
- Toujours s'assurer de la manière dont le patient rentre chez lui.

