

[MANAGEMENT] LE PROJET MANAGÉRIAL DU CHRU DE TOURS : UNE DÉMARCHE PROGRESSIVE QUI ENTRE DANS SA PHASE DE MATURITÉ

Les enjeux de santé publique sont majeurs et la crise épidémique a montré, à l'hôpital comme à l'ensemble du système de santé, ses forces et ses faiblesses.

La réactivité, l'adaptabilité, l'engagement, le professionnalisme sont des forces historiques de l'hôpital, mais nous savons aussi que les exigences de sa mission peinent aujourd'hui à s'adapter aux attentes professionnelles des générations qui constituent son avenir. Attirer et fidéliser les professionnels auxquels le marché de l'emploi est largement ouvert, et que la sécurité de l'emploi et des déroulements de carrière souvent longs ne suffisent plus à motiver, articuler le niveau de la qualité du service avec celui de la vie au travail attendue, sont autant de défis qui imposent à l'hôpital de réinventer son modèle managérial.

Face à ces constats, dès 2018, la conférence des DG de CHU s'est engagée, au travers de sa Charte d'engagements managériaux. Les conclusions du Ségur et du rapport Claris réaffirment la nécessité de redéfinir le cadre managérial de l'hôpital.

Sur la base de ces constats, la communauté du CHRU de Tours s'est engagée depuis 2016 dans un plan d'action ambitieux.

Ses bases reposent sur une concertation large de l'ensemble des professionnels du CHRU, médicaux et non médicaux, réalisée en 2016, qui a permis de poser les attentes en matière de QVT.

Parmi les 10 priorités marquées à l'échelle du CHRU : l'amélioration du remplacement des arrêts longs et des arrêts courts, la garantie de l'équité entre les plannings au sein d'une même équipe, l'amélioration du délai de communication des plannings et leur stabilité, la meilleure intégration des nouveaux arrivants au sein d'un service, la prévention des situations de violence au travail ou encore l'amélioration de la gestion des conflits et la communication entre professionnels.

Répondre à ces attentes nécessite de revisiter la mission managériale que portent les chefs de service, les chefs de pôle, les cadres, les directeurs, et de les accompagner dans les évolutions nécessaires, en les soutenant au quotidien.

Définir qui est responsable de quoi est apparu comme l'une des premières étapes incontournables. Pour ce faire, **un guide de gouvernance** a été élaboré par un groupe composé de médecins, de cadres et de directeurs, définissant sur l'ensemble des champs de gestion, les missions correspondant aux différents niveaux de pilotage et types d'acteur (direction - chef de pôle - cadre supérieur - chef de service - cadre - responsable d'unité fonctionnelle).

La réflexion sur l'état d'esprit dans lequel ces missions sont assumées, le corps de valeurs engageant les managers de l'établissement ont ensuite été posés et déclinés en plan d'action. Tel a été l'enjeu du **projet managérial**, élaboré en 2019 dans le cadre du projet d'établissement. Sa construction a également été portée par un groupe pluri-professionnel, puis partagée dans deux séminaires impliquant l'ensemble des 400 managers médicaux et non médicaux de l'établissement.

Les valeurs retenues par ce collectif : respect, ambition collective, esprit d'équipe et loyauté, engagent l'ensemble des professionnels du CHRU et constituent la boussole de notre action au quotidien.

Leur déclinaison managériale a permis de préciser la poursuite du plan d'action :

- > Développer le **Management Participatif** au sein du CHRU, pour faire émerger des équipes pluri-professionnelles, les pistes d'actions les plus adaptées à leur réalité et libérer de manière bienveillante la créativité collective, en allégeant autant que possible nos structures de décisions administratives ;

.../...

A ce jour, passés plusieurs temps d'appropriation de la démarche, une vingtaine de services, médicaux, logistiques et de direction sont lancés dans la démarche ou vont l'être d'ici fin 2021 ;

> Mettre en place, dès 2018 une **Commission de la vie Hospitalière (CVH)**, missionnée par la CME sur l'ensemble des sujets de QVT médicale ;

> Déployer un programme de **formation managériale** : pour les cadres, le « passeport cadre », lancé en 2017, qui se prolonge dans des groupes permanents de co-développement, est une étape importante. Les formations managériales ainsi que les groupes de co-développement permettent la constitution d'un collectif managérial regroupant des professionnels managers de l'ensemble des filières de l'hôpital (filière soignante, technique et administrative). La formation des managers médicaux vient de commencer et se déroulera jusqu'à l'été 2021 ;

> Mettre en place les **entretiens individuels annuels (EIA)**. Ces entretiens ont été organisés en 2018 pour les personnels non médicaux. La CVH et la Direction des affaires médicales ont préparé leur déploiement au sein du corps médical et un enseignement par simulation va compléter le dispositif. Les entretiens individuels annuels médicaux ont démarré à l'été 2020. L'évaluation de la première campagne sera réalisée avec des étudiants de l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de l'Université de Tours ;

> Mettre à disposition des professionnels de l'établissement, dès le début de l'année 2021, **le dispositif de signalement** des actes de violences, discrimination, harcèlement et agissements sexistes, dispositif réglementaire décliné au sein de l'établissement par un groupe de travail dédié, rassemblant professionnels médicaux et non médicaux ;

> Poursuivre et développer le dispositif de **médiation** interne qui a été installé depuis 2018. Il repose sur une équipe interne formée au DU de médiation, agissant à partir d'une charte élaborée par la CVH et sur un marché externe passé par le CHRU ;

> Accompagner les demandes et démarches de **coaching** individuel et collectif, entré dans les pratiques avec un partenaire sélectionné par marché ;

> Poursuivre l'amélioration de l'**accueil des nouveaux arrivants** au sein de l'hôpital et du service. En 2016, est lancée au CHRU de Tours la Journée d'accueil des nouveaux arrivants permettant, sur une journée, un accueil institutionnel des nouveaux professionnels. Cet accueil a été enrichi depuis, via notamment la structuration d'un parcours du nouvel arrivant dans les services, ainsi que la formalisation d'un livret d'accueil commun à tous les professionnels. De nouvelles modalités d'accueil et d'intégration des médecins sont en préparation et se déploieront en 2021.

Ces changements sont aussi systémiques. La réflexion « Simplifions notre hôpital », lancée après la première vague épidémique, doit faciliter la compréhension mutuelle des différents univers professionnels et rendre plus fluides et lisibles les circuits de décision au sein du CHRU.

L'ensemble de cette démarche globale est longue à construire et à déployer. Faire évoluer les comportements managériaux est le véritable challenge, et la volonté des acteurs est évidemment fondamentale. La formation des responsables médicaux qui vient de s'ouvrir, et dans laquelle 90 % des chefs de service se sont volontairement inscrits, marque un virage important. Sa traduction dans le pilotage des équipes doit être lisible pour chacun des professionnels qui attendent des changements profonds.

Les constats initiaux sont partagés dans la plupart des hôpitaux, mais le fil rouge de la démarche engagée est propre à la culture de chaque établissement. Des éléments du dispositif élaboré par le CHRU de Tours sont d'ores et déjà ouverts aux managers du GHT (formation au management participatif - formation managériale des cadres et chefs de service - médiation et coaching) et nous constatons qu'ils répondent à un besoin et à une attente.

Contact presse



Véronique Landais-Purnu - Direction de la Communication - CHRU de Tours
02 47 47 97 72 - 06 83 85 42 49 - v.landais-purnu@chu-tours.fr