



**PROJET
D'ÉTABLISSEMENT
2024-2028**
CHRU DE TOURS

**PROJET
MANAGÉRIAL
ET RESSOURCES
HUMAINES**

PROJET D'ÉTABLISSEMENT 2024-2028 CHRU DE TOURS

- TOME 1. **Projet médical**
- TOME 2. **Projet de soins**
- TOME 3. **Projet des usagers**
- TOME 4. **Projet qualité**
- TOME 5. **Projet hôtelier et écoresponsable**
- TOME 6. **Projet managérial et ressources humaines**
- TOME 7. **Projet schéma directeur immobilier**
- TOME 8. **Projet numérique**

LES AMBITIONS DU CHRU

Ce projet managérial et ressource humaine constitue l'un des volets du projet d'établissement 2024-2028 du CHRU de Tours.

Ambition 1 : Un hôpital porteur d'innovations

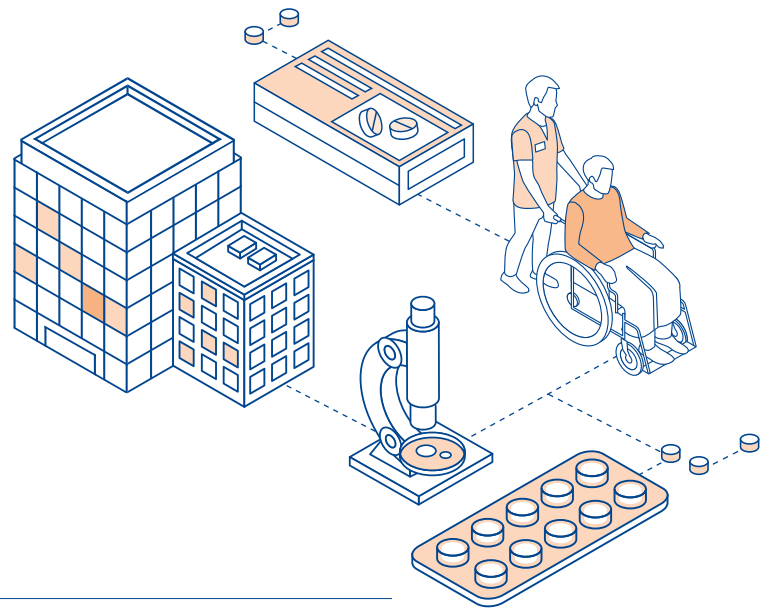
Ambition 2 : Un hôpital qui s'adapte aux évolutions sociétales

Ambition 3 : Un hôpital porteur d'une vision territoriale et d'une approche des soins coordonnée

Ambition 4 : Un hôpital responsable

SOMMAIRE

Introduction	02
---------------------	----



Fiches actions

AXE 1. Manager aujourd'hui pour demain

1.1. Affirmer notre socle de valeurs communes	04
1.2. Identifier les futurs managers	06
1.3. Développer collectivement les compétences managériale	08
1.4. Promouvoir l'égalité et lutter contre les violences sexuelles et sexistes	10
1.5. Développer la connaissance de l'institution et la reconnaissance de chacun	12

AXE 2. Recruter et fidéliser

2.1. Développer l'attractivité	14
2.2. Le recueil de l'expérience collaborateur au cœur de nos pratiques et de nos actions	17

AXE 3. Prendre soin des hospitaliers

3.1. Développer la qualité de vie au travail	18
3.2. Diminuer l'absentéisme	20
3.3. Accompagner les professionnels en difficulté	21

AXE 4. Simplifier

4.1. Des Directions au service des services et des professionnels, pour une transformation managériale transversale et collective	22
4.2. Travailler dans une logique territoriale qui conjugue et conforte nos forces	24

INTRODUCTION

« Les professionnels de santé font la qualité et l'excellence du CHRU. »

Les 10 000 femmes et hommes qui œuvrent chaque jour en ce sens partagent les valeurs de notre maison commune, mais l'évidence et la force de ces valeurs ne suffit ni à organiser le travail, ni à assurer la reconnaissance attendue, ni à surmonter les enjeux humains qui se présenteront à nous dans les années à venir.

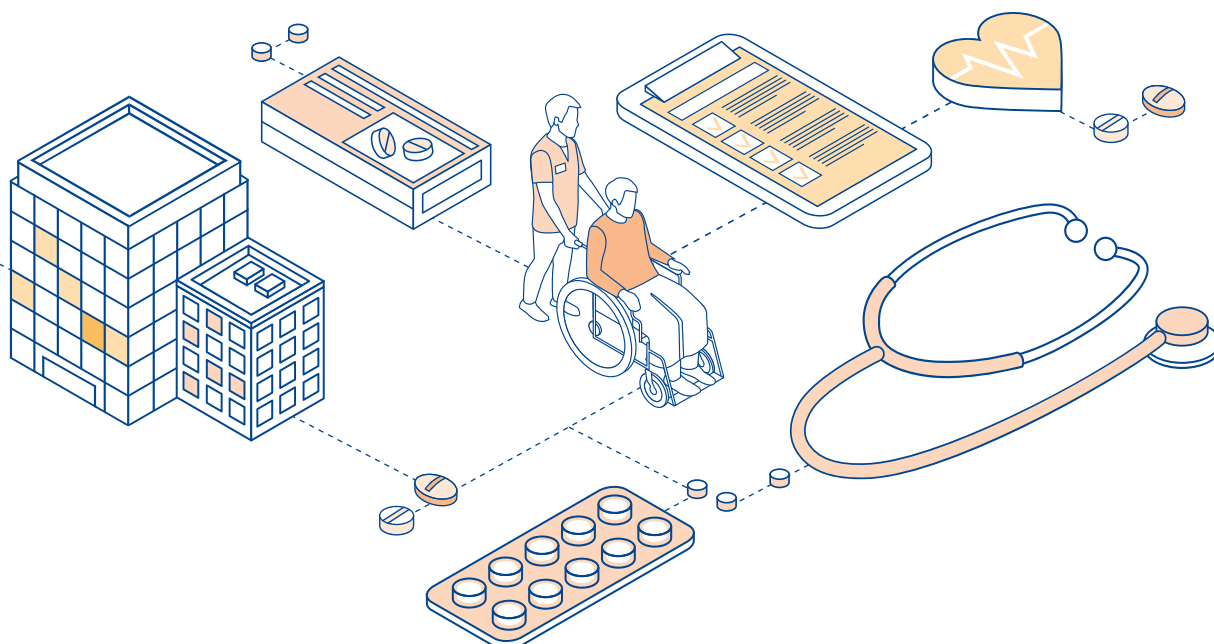
Parmi ces enjeux, deux semblent absolument déterminants, pour assurer la mise en œuvre des axes stratégiques du projet d'établissement du CHRU :

- » Tout d'abord, la prise en compte de l'évolution du rapport au travail et plus globalement de la société qui nous invite collectivement à repenser en permanence notre manière de manager ;
- » Ensuite, la question cruciale de l'attractivité qui nous enjoint à placer cette question au centre de nos priorités. Afin de recruter les professionnels de demain et de fidéliser celles et ceux qui font l'hôpital d'aujourd'hui.

Le présent projet découle du processus de concertation arrêté dans le cadre du projet d'établissement. Plusieurs voies de concertation ont ainsi dû être croisées, parmi lesquelles :

- » Les réflexions du groupe « projet managérial » ;
- » Les résultats de l'enquête « Mon quotidien au CHRU » ;
- » Les travaux de la Commission de la Vie Hospitalière (CVH) ;
- » Le bilan du précédent projet RH réalisé au niveau des directions Direction des Affaires Médicales (DAM), Direction des Ressources Humaines (DRH) et Direction des Soins (DS) ;
- » La démarche de déambulation impulsée par les designers qui ont accompagné le CHRU durant l'élaboration du projet d'établissement ;
- » La concertation des organisations syndicales ;
- » La concertation des établissements des directions communes, afin d'aboutir à une démarche uniforme ;
- » La concertation des équipes RH, engagées depuis plusieurs années dans des démarches innovantes en matière de management, d'organisation et de simplification ;
- » La constitution d'une « Assemblée des agents », représentatives de la diversité des métiers hospitaliers et des différents degrés d'appréhension de la démarche et de l'outil institutionnel qu'est le projet d'établissement.

Le choix a été fait d'un projet unique, commun au personnel médical et non médical et liant les enjeux managériaux aux chantiers prioritaires RH. Une attention particulière a, néanmoins, été accordée à la nécessité de bien distinguer les actions relevant de la CVH et de la DAM, de celles relevant de la DRH et de la Direction des Soins.



FICHES ACTIONS



AXE 1.

Manager aujourd'hui pour demain

- 1.1. Affirmer notre socle de valeurs communes..... 04
- 1.2. Identifier les futurs managers..... 06
- 1.3. Développer collectivement les compétences managériales..... 08
- 1.4. Promouvoir l'égalité et lutter contre les violences sexuelles et sexistes..... 10
- 1.5. Développer la connaissance de l'institution et la reconnaissance de chacun..... 12

AXE 2.

Recruter et fidéliser

- 2.1. Développer l'attractivité..... 14
- 2.2. Le recueil de l'expérience collaborateur au cœur de nos pratiques et de nos actions..... 17

AXE 3.

Prendre soin des hospitaliers

- 3.1. Développer la qualité de vie au travail..... 18
- 3.2. Diminuer l'absentéisme..... 20
- 3.3. Accompagner les professionnels en difficulté..... 21

AXE 4.

Simplifier

- 4.1. Des Directions au service des services et des professionnels, pour une transformation managériale transversale et collective 22
- 4.2. Travailler dans une logique territoriale qui conjugue et conforte nos forces 24

FICHE 11.

AFFIRMER NOTRE SOCLE DE VALEURS COMMUNES

Ambition 4 : Un hôpital responsable

→ POURQUOI CET OBJECTIF ?

Le monde du travail et l'hôpital n'échappent pas aux tensions, aux conflits et à la menace du repli sur soi. La vocation de l'hôpital, portée vers le soin et vers l'humain, ne garantit en rien que les relations professionnelles soient toujours respectueuses et bienveillantes.

Or, une institution n'est rien sans les valeurs que partagent, incarnent et promeuvent ses membres. Ces valeurs sont, par définition, sujettes à appréciation, à discussion, à interprétation.

C'est ce qui a été réalisé de manière collective, lors d'un large séminaire réunissant près de 400 professionnelles et professionnels, en 2019.

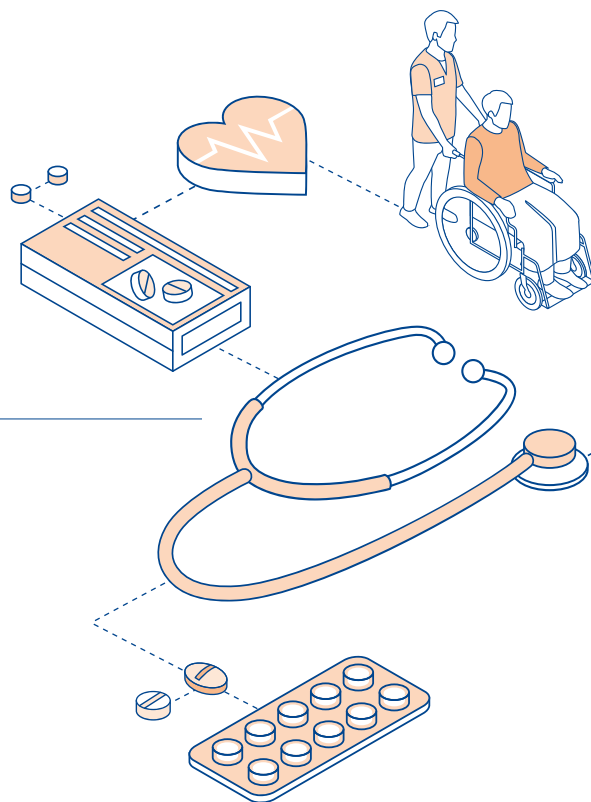
Quatre valeurs cardinales avaient alors été identifiées :

- » Respect ;
- » Loyauté ;
- » Ambition collective ;
- » Esprit d'équipe.

Une attention particulière avait été accordée au fait de décliner chacune de ces valeurs en comportements, de manière à s'assurer

que nos actes soient conformes à nos paroles. Notre ambition est que chaque professionnel hospitalier, quelle que soit sa fonction, sache qu'il est investi d'une mission de représentation de notre institution et donc d'incarnation de nos valeurs.

L'enjeu est à la fois de conforter l'identité du CHRU, en affirmant ce qu'il est, mais aussi de développer le sentiment d'appartenance qui est essentiel pour vivre... et travailler ensemble.



→ QUEL EST L'OBJECTIF ?

Afin de permettre à chacun d'incarner ces valeurs partagées, non seulement auprès des patients et des usagers, mais également auprès des collaboratrices et collaborateurs avec lesquels ils travaillent, il est nécessaire :

- » De s'assurer que les responsables connaissent ces valeurs et les comportements qui leur sont associés ;
- » Que les managers sachent qu'ils font partie des attentes institutionnelles de diffuser ces valeurs et, au besoin, de les rappeler à celles et ceux dont les comportements s'en éloignent ;
- » De veiller à ce que ces comportements positifs soient reconnus et à ce que les écarts constatés soient traités de manière institutionnelle ;
- » De communiquer de manière régulière sur ces comportements afin de permettre à chacun de se les approprier.

→ COMMENT ATTEINDRE L'OBJECTIF ?

Action 1

Rappeler nos valeurs communes et les comportements dans lesquelles elles s'incarnent à l'occasion de la communication qui devra entourer le projet d'établissement.

Action 2

Investir officiellement les responsables et managers de la mission de diffuser les bons comportements et d'incarner l'exemplarité.

Action 3

Inscrire la lutte contre les violences sexuelles et sexistes dans ce bloc de valeurs fondamentales dont découlent nos comportements individuels et collectifs :

- » Former l'ensemble des managers aux notions juridiques de base ;
- » Permettre à chaque responsable d'intégrer la notion de continuum entre un environnement sexiste et les violences sexuelles, afin de lui permettre de conduire une action efficace ;

- » Tirer des enseignements généraux de ces formations, au plan managérial, en considérant que ce qui est dit du respect dans le cadre des violences sexistes et sexuelles doit être appliqué à l'ensemble des relations hiérarchiques et fonctionnelles qui lient les professionnels les uns aux autres à l'hôpital.

COMMENT MESURER L'ATTEINTE DE L'OBJECTIF ?

Le niveau d'appropriation par les professionnels des valeurs et comportements communs n'est pas aisé à quantifier. Il pourra faire l'objet de questions systématiques en concours et en entretien de recrutement.

FICHE 1.2.

IDENTIFIER LES FUTURS MANAGERS

Ambition 2 : Un hôpital qui s'adapte aux évolutions sociétales

→ POURQUOI CET OBJECTIF ?

Le service rendu aux patients dépend de notre capacité à faire travailler ensemble l'ensemble des hospitaliers, ce qui nécessite :

- » De prendre en compte chaque individualité pour valoriser ses savoirs, son expérience et ses talents ;
- » Tout en l'inscrivant dans un cadre d'action collectif, coordonné et respectueux de nos valeurs.

Le sens du management est de viser cet équilibre, qui est loin d'être évident, dans une institution employant 10 000 professionnels, représentant 150 métiers et où chacun présente une disposition d'esprit qui lui est propre.

→ QUEL EST L'OBJECTIF ?

Les enjeux du management médical, soignant, médico-technique, technique, logistique, administratif diffèrent évidemment, puisque le champ de compétence n'est pas identique et que les rapports entre les professionnels obéissent à des règles différentes.

Pour autant, les discussions émanant du groupe de travail dédié au projet managérial ont permis d'identifier un dénominateur commun, qui a été rappelé par la Commission de la Vie Hospitalière, à l'occasion du travail conduit sur le Parcours du Manager Médical : le management repose sur des éléments personnels qui dépassent les seules compétences techniques.

Le choix des managers doit donc prendre en compte :

- » L'appétence réelle des professionnels à embrasser cette fonction ;
- » Les compétences innées en la matière, le bénéfice des soft skills propices à l'exercice d'un « bon » management.

L'objectif est donc :

- » De cesser de considérer la responsabilité managériale comme une promotion ou comme une marque de reconnaissance de l'excellence dans un domaine scientifique ou technique ;
- » De définir collectivement les critères à l'aune desquels pourront être identifiés les managers de demain.



→ COMMENT ATTEINDRE L'OBJECTIF ?

Action 1 : Identifier les futurs managers

La CVH a initié une réflexion particulièrement intéressante, relative à l'identification des potentiels managériaux. La Commission rappelle que ce procédé doit associer direction et responsables médicaux, dans une démarche concertée.

L'objectif de la CVH consiste à définir une méthode et des critères permettant d'identifier les profils susceptibles de manager et d'encourager ces derniers, qu'ils soient ou non professionnels hospitalo-universitaires.

La CVH rappelle que cette démarche se doit d'être prévisionnelle, afin d'offrir une lisibilité de long terme aux managers médicaux et à l'institution.

Ces discussions recoupent celles engagées par la Direction des Soins et la DRH en la matière, dans le cadre notamment du dispositif cadre apprenant. La formalisation des critères retenus pour le personnel non médical permettrait :

- » De nourrir le dialogue avec la CVH, dans l'optique de formation de binômes chefs de services/cadres ;

- » D'être proposé aux directions communes, afin de développer une culture managériale commune, incluant tous les managers, quel que soit leur secteur d'exercice.

Action 2 : Encourager la prise de responsabilité et accompagner les managers dans leur parcours

L'identification des futurs managers potentiels ne suffit pas. Il est ensuite nécessaire de les accompagner dans un parcours construit.

Là encore, ce parcours est formalisé pour les cadres apprenants. Un travail conjoint entre la Direction des Soins et la DRH doit permettre d'étendre la philosophie de ce dispositif éprouvé aux autres fonctions encadrantes non médicales. Tout en veillant à assurer une gestion prévisionnelle des futurs cadres non médicaux.

S'agissant du personnel médical, la CVH a fixé les jalons de ce que doit être le parcours d'un manager médical, dans une logique de progression et de formation, qu'il convient désormais de mettre en œuvre.

COMMENT MESURER L'ATTEINTE DE L'OBJECTIF ?

Une enquête spécifique pourra être mise en œuvre, à destination des responsables médicaux et non médicaux, afin d'identifier les points forts du parcours proposé et les pistes d'amélioration possibles.

FICHE 1.3.

DÉVELOPPER COLLECTIVEMENT LES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

Ambition 2 : Un hôpital qui s'adapte aux évolutions sociétales

→ POURQUOI CET OBJECTIF ?

La CVH rappelle dans ses réflexions que le parcours de praticien hospitalier rend a priori l'adhésion aux principes du management contre-intuitive :

- » Les études médicales n'intègrent pas le management dans le cursus pédagogique ;
- » La vocation d'un praticien est d'abord tournée vers le soin et le patient et non sur l'organisation collective et les leviers de mobilisation individuels.

Dès lors, au-delà de l'identification et d'une logique formalisée de parcours, la question de la formation se pose comme cruciale.

L'intérêt porté à cette thématique donne l'opportunité de réfléchir aux points de jonction souhaités entre la formation des cadres non médicaux et médicaux.

→ QUEL EST L'OBJECTIF ?

L'intérêt porté à cette thématique donne l'opportunité de réfléchir aux points de jonction souhaités entre la formation des cadres non médicaux et médicaux.

L'objectif est donc :

- » De répondre aux besoins de formation spécifiques des managers médicaux d'un côté, et des managers non médicaux de l'autre ;

- » Tout en veillant à ce que les binômes essentiels que sont les chefs de services/cadres et chefs de pôles/cadres supérieurs puissent s'exercer dans un cadre de connaissance réciproque et respectueux du rôle de chacun.

→ COMMENT ATTEINDRE L'OBJECTIF ?

Action 1 : Déployer les actions de formation prévues par la CVH dans le cadre du parcours du manager médical

La CVH considère l'acculturation aux pratiques managériales indispensable, tant en phase initiale que dans le cadre d'une actualisation continue, avec, dans les deux cas :

- » Sur le plan individuel, l'anticipation de la phase d'apprentissage théorique au regard de la prise de fonction ;
- » Sur le plan institutionnel, l'organisation d'un pilotage prévisionnel des flux de formation par niveau (et en amont par l'identification nominative des praticiens).

En termes de contenu, la logique du parcours managérial suppose une adaptation des formations, initiale et continue, au niveau de responsabilités prises. La CVH distingue ainsi deux types de thématiques :

- » Les **thématiques récurrentes**, regroupant les sujets « permanents » tels la communication interpersonnelle, la prévention et la gestion des conflits, la qualité et la sécurité des soins, le leadership....

- » Les **thématiques spécifiques**, adaptées aux enjeux particuliers de la fonction occupée, tels que : la gestion financière, la gestion des ressources humaines, le management et la gestion de projet, la conduite du changement et l'innovation...

La CVH insiste sur la nécessité d'un positionnement institutionnel fort reposant sur une référence constante :

- » Aux axes stratégiques institutionnels et aux projets de pôles et de services ;
- » À l'entretien professionnel afin de rappeler l'importance du contact de proximité avec chaque membre de l'équipe médicale.

Action 2 : Relancer les actions de formation institutionnelle cadres et cadres supérieurs

Outre les formations statutaires des cadres de santé à l'école des cadres, le CHRU a défini deux cursus de formation continue : l'un pour les cadres, l'autre pour les cadres supérieurs.

Ces dispositifs doivent être relancés, en tenant compte du présent projet RH et management et en veillant à sa cohérence avec le parcours de formation des managers médicaux. L'objectif étant de renforcer les binômes chefs de service/cadres et chefs de pôles/cadres supérieurs, notamment *via* des temps de formation conjoints.

Des formations partagées ou des événements dédiés à l'ensemble des managers, quel que soit leur secteur d'exercice, seront organisés dans une logique de partage de pratiques et de constitution d'un collectif managérial, porteur de sens et de valeurs conjoints.

COMMENT MESURER L'ATTEINTE DE L'OBJECTIF ?

L'évaluation des formations proposée permettra, comme cela est fait de manière systématique, d'évaluer la pertinence du dispositif par rapport aux attentes et aux besoins.

FICHE 1.4.

PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ ET LUTTER CONTRE LES VIOLENCES SEXUELLES ET SEXISTES

Ambition 2 : Un hôpital qui s'adapte aux évolutions sociétales

→ POURQUOI CET OBJECTIF ?

80 % des professionnels hospitaliers sont des professionnelles. Pourtant, à mesure que l'on progresse dans la chaîne de responsabilité managériale, cette proportion diminue, voire s'inverse, dans le cas de certaines fonctions.

Un tel constat pose trois enjeux :

- » Tout d'abord, celui de l'égalité et de la non-discrimination. Une institution qui porte l'égalité d'accès aux soins dans son socle de valeurs cardinales ne peut se satisfaire d'une inégalité manifeste dans l'accès aux responsabilités managériales ;
- » Ensuite, celui du rapport au pouvoir. La question n'est pas d'opposer les caractéristiques supposées d'un management féminin et d'un management masculin. Mais il s'agit de reconnaître, dans la proportion d'encadrement masculin, la réalité d'une forme de reproduction institutionnelle. Là où l'enjeu du management est d'évoluer, pour s'adapter à celles et ceux qui doivent être accompagnés, formés, valorisés, encadrés ;

- » Enfin, celui de la diversité, qui dépasse la question du sexe et s'applique également à l'âge et aux expériences. La richesse d'une institution se mesure à sa capacité à faire converger des individus différents pour les faire converger vers un objectif commun. Et non à choisir des gens identiques.

S'ajoute à la problématique de l'égal accès aux fonctions à responsabilité, le sujet des violences sexuelles et sexistes qui est lié. Non parce que les managers masculins seraient moins efficaces pour lutter contre les violences sexuelles et sexistes. En revanche, la parité en matière de responsabilité crée un contexte favorable pour identifier les comportements déviants, les traiter par des voies institutionnelles et promouvoir les comportements positifs.

→ QUEL EST L'OBJECTIF ?

L'objectif est donc :

- » De promouvoir la parité, en termes d'accès au management et à la prise de décision ;
- » De promouvoir l'égalité par la formation de tous les professionnels et de toutes les professionnelles ;

- » De poursuivre la formation relative aux violences sexuelles et sexistes, en la proposant sous des formats adaptés aux responsables médicaux, non médicaux, aux représentants élus et à l'ensemble des professionnels du CHRU.

→ COMMENT ATTEINDRE L'OBJECTIF ?

Action 1 : Poursuivre la formation des managers à la lutte contre les VSS

Un ambitieux plan de formation avait été proposé à l'ensemble des managers médicaux et non médicaux de l'hôpital. Un cycle de formation se poursuit afin :

- » D'entretenir et d'actualiser les connaissances acquises pour les managers formés ;
- » De former les nouveaux managers ;
- » De former celles et ceux qui n'avaient pu s'inscrire à la session précédente.

Action 2 – Promouvoir l'égalité par la formation de toutes et tous

Une politique ambitieuse, touchant au cœur de nos valeurs et à un sujet aussi majeur, se doit de s'adresser à toutes et tous. Le projet de formation de l'ensemble des professionnels du CHRU doit donc se poursuivre, afin que chacun puisse prendre la mesure :

- » De l'état actuel des inégalités femmes/hommes dans le monde hospitalier ;
- » De toutes les actions mises en place dans l'établissement, en faveur de l'égalité ;

- » Et plus généralement des enjeux accolés à cette question d'égalité, qui constitue un levier essentiel et sain pour diversifier nos regards et construire l'hôpital de demain.

Action 3 : Encourager la prise de responsabilité, dans un souci permanent d'équilibre hommes/femmes

La promotion de l'égalité en matière de responsabilité doit s'appuyer sur trois actions :

- » L'identification des profils présentant des dispositions favorables à un management sain et équilibré ;
- » L'accompagnement des candidates par la formation et le tutorat ;
- » Une attention institutionnelle particulière aux critères de nomination et à l'équilibre général des nominations, sur des catégories de postes équivalentes.

Action 4 : Poursuivre la structuration et la professionnalisation de celles et ceux qui sont en charge du traitement des situations de violences sexuelles et sexistes

La réactivité nécessaire au traitement des signalements reçus, comme l'accompagnement des professionnels ou équipes impactées, nécessitent d'avoir des relais en proximité, notamment en appui de la Direction des Ressources Humaines et de la Direction des Affaires Médicales.

Des formations spécialisées sont organisées pour les personnes ressources intervenant dans le traitement des signalements. Des formations à l'enquête administrative sont également prévues pour constituer un pool d'enquêteurs, issus du personnel médical et du personnel non médical, permettant le traitement plus rapide des signalements ou situations le nécessitant.

COMMENT MESURER L'ATTEINTE DE L'OBJECTIF ?

- » L'indicateur le plus pertinent semble être l'évolution de la proportion de femmes et d'hommes assurant des entretiens professionnels *via* Gesform.
- » Le nombre de déclarations de violences sexuelles ou sexistes *via* la plateforme institutionnelle constitue une donnée intéressante, à condition d'être accompagné d'une analyse qualitative de leur qualification et de leur traitement.
- » Enfin, le rapport social unique, présenté chaque année en CME et en CSE, constitue une base de données extrêmement riche, notamment sur les inégalités salariales, qui reflètent en partie la différence d'accès aux responsabilités.

FICHE 1.5.

DÉVELOPPER LA CONNAISSANCE DE L'INSTITUTION ET LA RECONNAISSANCE DE CHACUN, POURVOYEUSES DE SENS AU TRAVAIL

Ambition 4 : Un hôpital responsable

→ POURQUOI CET OBJECTIF ?

Le CHRU est le premier employeur de la région et compte 10 000 professionnels, exerçant plus de 150 métiers eux-mêmes très souvent sous-divisés en spécialités. Nul ne peut donc prétendre connaître chacun de ces métiers, chacun des services, chacun des collectifs.

L'intelligence collective dépend pourtant beaucoup de notre capacité à comprendre comment fonctionnent les autres :

- » D'abord, parce qu'aucune solution ne peut être trouvée si le problème posé ne tient pas compte des positions des uns et des autres ;

- » Ensuite, parce qu'une connaissance précise du métier des autres est une marque d'intérêt et donc de reconnaissance. Elle évite par ailleurs souvent de fonder l'appréciation d'une situation sur un *a priori* qui sera souvent à la fois faux et blessant.

L'enjeu de la connaissance du CHRU est donc fondamental pour mener à bien notre action commune, comme pour redonner du sens au travail au quotidien.

À cet objectif de connaissance est associé celui de la reconnaissance des professionnels dans leur engagement quotidien.

→ QUEL EST L'OBJECTIF ?

L'objectif est d'amener chaque professionnel, quelle que soit sa position dans l'organisation et quel que soit son métier, à comprendre :

- » Les objectifs stratégiques du CHRU ;
- » Ce qui relève de son rôle propre ;
- » Qui sont ses interlocuteurs en fonction des questions posées ;
- » Les liens d'interdépendance entre services, activités, métiers ;
- » Quels sont les lieux et moments de concertation et de décision, en fonction des objectifs et responsabilités de chacun.

Cet objectif ne peut être atteint que grâce à une double impulsion :

- » Celle des managers, dont le rôle est de relayer le cadre dans lequel sont conduites les actions et l'orientation dans laquelle elle s'inscrit ;
- » Celle des professionnels eux-mêmes, qui doivent inscrire leur rôle propre dans une vision plus générale, tenant compte de la spécificité de l'hôpital qui est d'associer des centaines d'acteurs différents.

→ COMMENT ATTEINDRE L'OBJECTIF ?

Action 1 : Apporter aux cadres les éléments d'information et de compréhension nécessaires et les aider à les diffuser auprès des professionnels

De nombreux outils existent au CHRU, pour permettre aux responsables de disposer des informations institutionnelles et de les diffuser :

- » La newsletter Effervescence ;
- » Le site intranet refondu ;
- » Le guide de gouvernance qui rappelle les rôles de chacun.

Plusieurs outils spécifiques aux cadres non médicaux existent au CHRU :

- » Les fiches réflexes cadres, travaillées avec le collège des cadres, qui doivent être connues, actualisées et complétées chaque année par les retours des encadrants ;
- » Les Minutes RH présentant des sujets techniques et indiquant les canaux de renseignements complémentaires.

Ces outils doivent être actualisés régulièrement. Les cadres se doivent de proposer ce qui serait de nature à les soutenir.

Action 2 : Développer les actions de communication à l'attention de l'ensemble des professionnels, en usant des supports les plus efficaces, en fonction des thématiques abordées

Le nouvel intranet, comme un usage optimisé du mail et une révision des formats des notes de service, doit permettre de diffuser une information simple, claire et adaptée à l'ensemble des professionnels.

Action 3 : Apporter des marques de reconnaissance aux professionnels engagés

La première campagne relative à l'engagement collectif a présenté ses limites, du fait de la complexité d'un dispositif nécessitant des ressources dont le CHRU ne disposait pas pour la gérer.

Pour autant, le principe de cette prime d'engagement collectif reste intéressant et doit être rediscuté, dans un cadre mieux circonscrit. Il semble intéressant de privilégier, à chaque édition, une thématique prioritaire correspondant à nos axes stratégiques (développement durable, qualité de vie au travail, vie des services...) et en proposant aux professionnels de s'inscrire dans ce cadre pour proposer un projet.

COMMENT MESURER L'ATTEINTE DE L'OBJECTIF ?

La réitération de l'enquête conduite en la matière dans le cadre du projet d'établissement permettra de voir si les outils d'information proposés sont mieux connus.

FICHE 2.1.

DÉVELOPPER L'ATTRACTIVITÉ

Ambition 2 : Un hôpital qui s'adapte aux évolutions sociétales

→ POURQUOI CET OBJECTIF ?

Qu'ils soient médecins, soignants, sages-femmes, personnels médico-techniques, de rééducation, ou administratifs et techniques, l'engagement des professionnels de santé et leur expertise forment le socle de l'action hospitalière.

Du fait des départs naturels à la retraite (plus de 100 professionnels non médicaux et en moyenne 20 médecins chaque année), de la mobilité croissante des jeunes générations et de la dynamique projets de l'établissement, le besoin annuel en recrutements constitue un enjeu de premier ordre.

Le temps où l'hôpital public se suffisait à lui-même, en tant qu'argument d'attractivité, est révolu. Les aspirations et attentes des nouvelles générations doivent être entendues, que ce soit dans les procédures de recrutement, dans la manière de communiquer avant et pendant une candidature, ou dans la façon d'accueillir les nouveaux arrivants, comme tout au long de leur carrière au sein du CHRU.

→ QUEL EST L'OBJECTIF ?

Dans ce contexte, où les besoins n'ont jamais été aussi importants et où celles et ceux que nous cherchons à attirer n'ont jamais été aussi rares, l'objectif premier est d'attirer pour pourvoir les postes vacants et pour choisir les profils qui correspondent le mieux aux emplois proposés.

Un recrutement ne vise idéalement pas seulement à occuper une place vide, mais à choisir le collaborateur disposant non seulement des compétences techniques requises, mais qui soit également susceptible de s'intégrer dans un collectif de travail donné.



→ COMMENT ATTEINDRE L'OBJECTIF ?

Action 1 : Adapter nos modes de recrutements aux attentes des professionnels

Le CHRU recrute plus de 1000 collaborateurs chaque année. La difficulté réside dans notre capacité à concilier ce volume important avec l'attente croissante d'un recrutement et d'un accueil individualisés.

Toute imprécision dans les réponses institutionnelles (salaire, affectation, perspectives) et tout délai de réponse aux questions posées par un candidat risque d'être mal interprétés et met le CHRU, en tout état de cause, dans une position délicate.

La DAM a largement adapté ses procédures de recrutements et d'échanges individualisés pour les médecins et doit poursuivre dans cette voie. Elle pourra en revanche s'appuyer sur les outils de publication et sur les réseaux sociaux pour diffuser le plus largement possible ses offres.

La DRH doit poursuivre sa transformation, en lien avec la Direction des Soins, pour adapter les procédures aux professionnels et apporter les réponses les plus individualisées possibles, dans une meilleure prise en compte de l'expérience collaborateur.

Action 2 : Améliorer l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants

Le recrutement est la première étape de l'accueil d'un nouveau collaborateur. Les jalons suivants sont tout aussi importants : arrivée dans le service, accompagnement dans son apprentissage, présentation des collègues, explication des procédures en vigueur et des aspects pratiques...

Là encore, la manière dont un professionnel est accueilli témoignera de la reconnaissance que lui porte l'institution. Le CHRU souhaite poursuivre les chantiers déjà engagés en ce sens, en travaillant dans chaque service un mémo indiquant les phases à ne pas oublier pour accueillir un collaborateur :

- » Pour le personnel médical, en lien avec le chef de service et plus globalement la CVH ;
- » Pour le personnel non-médical, en déclinant un modèle transversal obligeant à se poser un certain nombre de questions communes à tous et permettant d'intégrer les outils spécifiques aux services.

Action 3 : Conforter l'esprit d'appartenance et développer une communication positive du CHRU

Ce n'est pas en dénigrant l'hôpital public qu'on le défend. Le CHRU doit poursuivre les actions engagées en matière de marque, afin de conforter le sentiment d'appartenance des professionnels, ainsi que leur fierté de travailler dans un centre de recours, d'excellence et de recherche.

Les réseaux sociaux constituent un mode de communication aujourd'hui pleinement répandu et largement intuitif pour les jeunes générations.

Deux actions semblent intéressantes sur ce point :

- » Le développement d'un réseau d'ambassadeurs dont la mission sera de relayer les initiatives d'équipe et les réussites de service ;
- » La formation des cadres et responsables, en matière d'outils numériques (notamment le nouvel intranet) et de réseaux sociaux, afin d'en comprendre la portée et d'utiliser au mieux son potentiel.

COMMENT MESURER L'ATTEINTE DE L'OBJECTIF ?

Deux indicateurs semblent pertinents pour apprécier non seulement notre capacité à recruter, mais également à choisir les bons profils :

- » La proportion de postes vacants par spécialités pour les médecins et par grades pour les soignants ;
- » Le nombre moyen de candidatures par spécialités ou par grades, pour un poste publié en externe.



FICHE 2.2.

LE RECUEIL DE L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR AU CŒUR DE NOS PRATIQUES ET DE NOS ACTIONS

Ambition 2 : Un hôpital qui s'adapte aux évolutions sociétales

→ POURQUOI CET OBJECTIF ?

Pour développer son attractivité et fidéliser celles et ceux qui font l'hôpital, le CHRU se doit de connaître les attentes des professionnels concernés.

L'avis des soignants s'exprime, certes, à travers différents vecteurs institutionnels : responsables médicaux, encadrement, représentants syndicaux, direction. Mais elles restent subjectives et gagneraient à être objectivées.

L'enjeu est triple :

- » Proposer un lieu d'expression permettant à chacun de s'exprimer de manière directe ;
- » Mieux donner à voir les attentes, les irritants, les souhaits d'évolution ;
- » Assurer une réponse institutionnelle aux différents sujets évoqués.

→ QUEL EST L'OBJECTIF ?

L'objectif est donc de mettre en place un outil permettant de sonder les attentes réelles des professionnels, leurs irritants, leurs sources de satisfactions, leurs inquiétudes, afin de pouvoir prioriser notre action sur ces sujets.

L'objectif est, également, de pouvoir identifier rapidement les secteurs dans lesquels des difficultés sont ressenties et exprimées,

au titre notamment de la relation managériale, afin d'intervenir avant que la situation ne s'envenime ou ne s'enlise.

Un tel outil permettra enfin de procéder à une analyse réelle des départs, afin là encore de pouvoir corriger ce qui peut l'être et de montrer à celles et ceux qui nous quittent que le CHRU tente de s'améliorer et tient compte de leur parole.

→ COMMENT ATTEINDRE L'OBJECTIF ?

Le recueil de l'expérience collaborateur repose sur un outil. Cet outil se doit d'être connu des professionnels censés l'utiliser, mais aussi des cadres et responsables concernés.

L'objectif ne pourra donc être atteint qu'en :

- » Choissant une solution de recueil adaptée à l'hôpital ;
- » Partageant le choix qui aura été fait ;
- » Donnant à voir l'intérêt des professionnels à s'exprimer.

Le recueil de l'expérience collaborateur permettra :

- » D'identifier les points clefs du parcours du collaborateur, et

notamment les irritants du quotidien, comme les facteurs de fidélisation ou de départs ;

- » De servir d'indicateur d'alerte sur certains secteurs en tension ou sur des problématiques importantes pour les professionnels, nouvelles ou en évolution ;
- » De donner une boussole aux managers par rapport aux attentes de chaque professionnel, de leurs équipes, dans toute leur diversité, comme points communs ;
- » De sonder régulièrement les équipes ou certains métiers ou corps sur les dispositions mises en œuvre et sur les pistes d'action collectivement attendues.

COMMENT MESURER L'ATTEINTE DE L'OBJECTIF ?

Trois critères simples peuvent être retenus et croisés :

- » Le nombre de professionnels participants ;
- » La représentativité des répondants, en fonction des thématiques et des périmètres retenus ;
- » Le nombre d'actions conduites issues des retours d'expérience collaborateurs.

FICHE 3.1.

DÉVELOPPER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

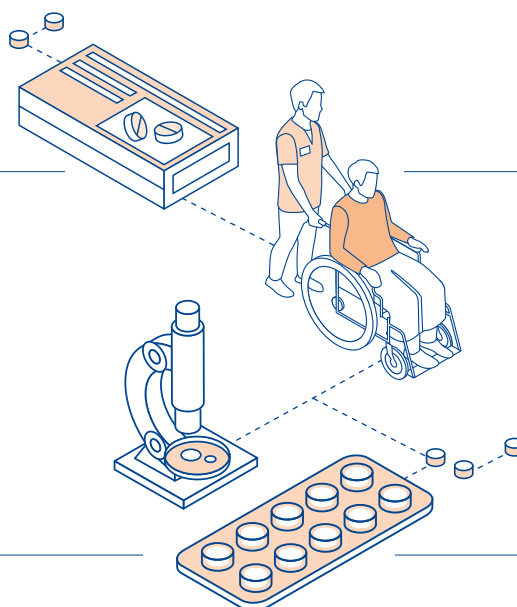
Ambition 2 : Un hôpital qui s'adapte aux évolutions sociétales

→ POURQUOI CET OBJECTIF ?

La vocation hospitalière d'un CHRU consiste à assurer une continuité de soins d'excellence et de recours. La continuité s'entend non seulement en nombre de professionnels présents, mais également en termes de compétences.

L'enjeu majeur des années à venir sera de concilier cette exigence, qui constitue le sens même de notre action, avec l'aspiration croissante et légitime à un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

Cet équilibre sera d'autant plus difficile à assurer, si les ressources compétentes viennent à manquer et se conjuguent avec un taux d'absentéisme élevé.



→ QUEL EST L'OBJECTIF ?

L'objectif est donc :

- » D'assurer un management conciliant les aspirations croissantes des professionnels de santé à un équilibre personnel et professionnel avec le sens de l'hôpital public ;
- » De fournir aux hospitaliers des ressources internes et externes permettant de les aider à mieux concilier leurs deux vies ;
- » D'apporter aux professionnels une reconnaissance spécifique.

→ COMMENT ATTEINDRE L'OBJECTIF ?

Action 1 : Placer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle au cœur de nos préoccupations managériales

Les cadres et les chefs de service ont pour mission d'assurer des tableaux de service et des plannings répondant aux objectifs de continuité de service. À l'heure où grandissent les aspirations de chacun au droit à la déconnexion, à une plus grande visibilité et à la conciliation des vies personnelle et professionnel, la responsabilité des cadres et responsables n'est pas des moindres.

En témoignent ainsi les discussions parfois difficiles, autour des congés annuels, des astreintes, des gardes...

Les actions en faveur de la parentalité constituent à ce titre un levier essentiel pour concilier vie professionnelle et vie personnelle :

- » Guide des ressources et procédures liées à la parentalité ;
- » Développement des places en crèche ;
- » Les informations passées par les managers...

Au-delà des actions et des outils proposés, l'enjeu est de manifester l'attachement du CHRU à la nécessité d'aider les professionnels à concilier leurs vies, sans jamais rogner sur les exigences qui sont les nôtres, en tant que service public.

Action 2 : Développer une vision innovante de l'organisation du temps de travail et du présentisme

Le temps de travail se situe à la croisée des chemins des vies professionnelles et personnelles et constitue, à ce titre, un enjeu managérial déterminant pour les responsables.

La DRH propose depuis longtemps des formations aux cadres, ainsi qu'un guide temps de travail et des outils informatiques permettant d'élaborer un planning. La maîtrise de ces outils est une priorité absolue, tout comme la communication qu'elle sous-tend, puisque les professionnels ne peuvent se satisfaire aujourd'hui d'entendre qu'une de leur demande est rejetée, sans légitimement savoir pour quelle raison.

La DAM peut intervenir en appui aux chefs de services et responsables d'UF, afin de les appuyer dans l'élaboration de leurs tableaux.

Mais au-delà de ces outils, il est nécessaire de s'ouvrir à de nouvelles organisations innovantes, sous forme d'expérimentation :

- » La semaine de quatre jours qui a été testée dans certains secrétariats ;
- » Le développement du télétravail ;
- » Des référents plannings, qu'ils soient médicaux pour le personnel

non médical ou non médicaux pour les soignants. Une organisation a, par exemple, été mise en place pour les sages-femmes dans le pôle Femmes-Parentalité ;

- » L'usage d'outils numériques innovants facilitant le partage d'information et le travail collaboratif.

Action 3 – Mettre en place des actions bien-être sur l'ensemble des sites

- » Ce point, qui a fait l'objet d'une action au titre des accords locaux, doit être mis en place, en lien avec les professionnels souhaitant le porter, en cohérence avec la démarche de prévention des risques professionnels et de promotion de la qualité de vie au travail de l'établissement.

COMMENT MESURER L'ATTEINTE DE L'OBJECTIF ?

Deux indicateurs semblent pertinents pour apprécier non seulement notre capacité à recruter, mais également à choisir les bons profils :

- » La proportion de postes vacants par spécialités pour les médecins et par grades pour les soignants ;
- » Le nombre moyen de candidatures par spécialités ou par grades, pour un poste publié en externe.

FICHE 3.2.

DIMINUER L'ABSENTÉISME

Ambition 4 : Un hôpital responsable

→ POURQUOI CET OBJECTIF ?

L'ensemble des parties prenantes de l'hôpital se doivent de regarder le taux d'absentéisme comme l'enjeu majeur des années à venir.

Cet enjeu ne saurait se réduire à opposer les responsabilités des uns et des autres de manière caricatural. Il convient en revanche :

- » De reconnaître qu'une institution, quelle qu'elle soit, ne peut assurer ses missions lorsque plus d'un professionnel rémunéré sur dix est absent chaque jour ;

- » D'analyser les différentes causes de cet absentéisme, afin de tenter d'apporter, sans angélisme ni défaitisme, toutes les réponses envisageables, dès lors que celles-ci sont réalistes et conformes à notre vocation.

Plus largement, l'absentéisme implique de poursuivre le travail engagé sur les moyens de remplacement et leurs modalités, pour rendre plus lisible la politique de remplacement, en hiérarchisant et en organisant l'utilisation des moyens à disposition.

→ QUEL EST L'OBJECTIF ?

L'objectif est donc :

- » De poursuivre les efforts engagés en ce qui concerne le renforcement des moyens de remplacement dévolus aux pôles médicaux et médico-techniques et leurs modalités de mise en œuvre ;

- » De procéder à une analyse précise de l'absentéisme et de la partager avec l'ensemble des responsables ;
- » D'apporter les réponses correspondantes, en tâchant d'en évaluer la portée.

→ COMMENT ATTEINDRE L'OBJECTIF ?

Action 1 – Conduire une étude précise de l'absentéisme

Et la partager avec les principaux acteurs de terrain concernés : les responsables et managers

Action 2 – Développer une culture de gestion des risques

Pour accompagner les professionnels de santé et agir sur le taux d'absentéisme.

Action 3 – Mettre en œuvre, dans le cadre d'un plan d'action partagé avec les responsables médicaux et non médicaux, les actions correspondantes

Parmi lesquelles :

- » Aider les managers à placer la vie de service et le sentiment d'appartenance au cœur de leurs préoccupations ;
- » Renforcer les actions de prévention et de gestion des risques ;
- » Développer le management participatif dans une logique de transformation managériale transversale à l'établissement.

COMMENT MESURER L'ATTEINTE DE L'OBJECTIF ?

Les indicateurs seront ceux définis par l'étude absentéisme en lien avec les indicateurs de l'expérience collaborateur.

FICHE 3.3.

ACCOMPAGNER LES PROFESSIONNELS EN DIFFICULTÉ

Ambition 4 : Un hôpital responsable

→ POURQUOI CET OBJECTIF ?

Faire partie d'une communauté ne signifie rien sans les liens qui unissent ses membres. La reconnaissance de chacun passe par notre capacité collective à organiser l'accompagnement des collaborateurs confrontés à des situations difficiles à titre personnel.

Ces situations peuvent être d'ordre social, médical, personnel. Elles nécessitent d'être identifiées par les managers de proximité

ou par les responsables, puis orientées vers les services pouvant faire bénéficier aux professionnels concernés de leur expertise et de leur accompagnement dans le temps.

Dans ce cadre, l'accompagnement des agents par les partenaires sociaux peut aussi être un atout important, dans leurs démarches, s'ils le souhaitent.

→ QUEL EST L'OBJECTIF ?

L'objectif est de soutenir chaque professionnel dans les épreuves de la vie et de lui témoigner de la reconnaissance institutionnelle et de l'intérêt de faire partie d'une communauté, le CHRU, pour laquelle la bienveillance et la solidarité constituent des valeurs cardinales.

L'objectif est donc :

- » De former les managers aux dispositifs d'identification des situations de fragilité ;

» De leur donner les clefs permettant d'orienter leurs collaborateurs pour un accompagnement spécifique ;

» De donner les moyens nécessaires pour accompagner les professionnels.

→ COMMENT ATTEINDRE L'OBJECTIF ?

Action 1 – Un service de santé suffisamment dimensionné

Associant les compétences et en lien avec les directions et instances susceptibles de le saisir et de l'appuyer.

Action 2 – Un accompagnement psychologique de proximité

Associant le psychologue du travail et le psychologue du personnel, mieux connus des professionnels, et impliqués à des moments clefs du parcours des agents.

Action 3 – Un service social proactif

Dont l'objectif est à la fois d'assurer le suivi et l'orientation des professionnels en situation précaire, mais aussi d'anticiper ces situations ou de donner l'information nécessaire aux jeunes professionnels (nouveaux arrivants, internes...) ou aux professionnels à risque de fragilité sociale.

Action 4 – Renforcer le dépistage des situations de suicide et la formation afférente, en particulier pour les managers

COMMENT MESURER L'ATTEINTE DE L'OBJECTIF ?

Les indicateurs s'appuieront sur les bilans du service de santé au travail, de la psychologue du personnel et du service social du personnel.

FICHE 4.1.

DES DIRECTIONS AU SERVICE DES SERVICES ET DES PROFESSIONNELS POUR UNE TRANSFORMATION MANAGÉRIALE TRANSVERSALE ET COLLECTIVE

Ambition 1 : Un hôpital porteur d'innovations

→ POURQUOI CET OBJECTIF ?

Les professionnels sont de plus en plus nombreux à questionner les organisations de travail, souhaitant plus de participations, des démarches simplifiées via des outils numériques, comme plus de personnalisation dans les réponses apportées.

De la même manière, l'exigence de soutenabilité et de durabilité qui s'impose à notre établissement, comme à la société, impose de revoir nos organisations et outils, pour plus de sobriété, en particulier sur l'usage du papier.

Enfin, depuis 2021, le CHRU de Tours développe le management participatif. Plus de 40 services sont d'ores et déjà engagés dans cette démarche, avec des retours positifs et des aspirations à passer à une étape supérieure, plus transversale et mobilisatrice, en impliquant davantage les directions comme leviers et supports de cet outil.

Dans ce cadre, comme moteur de cette démarche à structurer à l'échelle de l'établissement, les directions des ressources humaines, des soins et des affaires médicales ont une triple responsabilité :

- » Celle de fixer certaines orientations stratégiques ou de participer à la prise de décision, pour ensuite décliner actions arrêtées au niveau institutionnel ;
- » Celle d'accompagner les responsables dans la résolution des difficultés ou dans le règlement des irritants du quotidien ;
- » Celle d'apporter des réponses aux situations individuelles, en tant que direction support pour les professionnels de santé qui les sollicitent.

Sur ce dernier point, la réactivité et l'attention accordées aux professionnels constituent des marques de reconnaissance, dans une logique d'exemplarité par rapport aux attendus des services et des managers de proximité, comme levier de fidélisation et d'engagement au sein de l'institution.

→ QUEL EST L'OBJECTIF ?

L'objectif est donc :

- » De structurer une démarche transversale qui porte une transformation managériale, visant plus de participation, de simplification et de souplesse en proximité ;
- » De mettre à disposition des outils et des ressources pour accompagner cette démarche en proximité et favoriser son appropriation par tous ;

- » De développer la culture de soutien aux managers de proximité, par le conseil, l'information et la saisine des personnes ressources lorsque le sujet le nécessite ;
- » De tâcher d'être le plus réactif et le plus efficace possible dans les réponses apportées aux usagers des Directions que sont les professionnels du CHRU.

→ COMMENT ATTEINDRE L'OBJECTIF ?

Il s'agit d'un objectif collectif pour l'équipe de direction, et plus largement pour la gouvernance hospitalière. De la même manière, en particulier pour les équipes des directions principalement concernées (DRH/DS/DAM), une démarche de service est à

construire avec les équipes, qui sont d'ores et déjà largement engagées dans cette voie, pour faire évoluer leurs pratiques et outils, au service des professionnels de l'établissement et, plus indirectement, des usagers du CHRU de Tours.

Quatre leviers semblent pouvoir être actionnés pour poursuivre les efforts engagés :

Action 1

Simplifier les démarches administratives pour les professionnels et les cadres.

Action 2

Poursuivre le travail de digitalisation en développant des outils numériques partagés favorisant le partage d'informations et la participation.

Action 3

Développer la symétrie des attentions et la culture de service rendu dans les réponses apportées.

Action 4

Mutualiser à l'échelle du territoire ce qui peut être utile aux établissements et aux professionnels des directions communes.

COMMENT MESURER L'ATTEINTE DE L'OBJECTIF ?

Ce point s'inscrit pleinement dans le chantier d'expérience collaborateur évoqué plus haut et devra faire l'objet de questions spécifiques lors des futures enquêtes conduites dans ce cadre.

FICHE 4.2.

TRAVAILLER DANS UNE LOGIQUE TERRITORIALE QUI CONJUGUE ET CONFORTE NOS FORCES

Ambition 1 : Un hôpital porteur d'innovations

→ POURQUOI CET OBJECTIF ?

La logique territoriale est celle d'une nécessaire complémentarité. D'abord parce qu'il serait contreproductif d'alimenter toute logique concurrentielle. Ensuite, parce l'offre de soins est en enjeu collectif.

Par ailleurs, les établissements des directions communes ne disposent pas des mêmes ressources que le CHRU qui peut apporter :

- » Des leviers d'action transversaux sur l'ensemble des axes du projet d'établissement ;

- » Un recours d'expertise du fait du dimensionnement des équipes et du volume de questions et de dossiers traités.

Dès lors, l'enjeu d'un travail commun et harmonisé en matière RH présente un intérêt majeur qui peut conforter nos forces et nos atouts.

→ QUEL EST L'OBJECTIF ?

Plusieurs objectifs se dessinent :

- » Tout d'abord, un pilotage commun des fonctions RH de proximité, assurant une cohérence et un recours potentiel, ainsi qu'un secours en cas de rupture liée à la rareté des ressources et des compétences ;

- » Ensuite, la mise en œuvre d'actions communes, à l'image de ce qui a été mis en place au niveau de la DAM de territoire ou de la politique attractivité engagée par le CHRU.

→ COMMENT ATTEINDRE L'OBJECTIF ?

Action 1

Harmoniser les lignes directrices de gestion pour gagner en cohérence et limiter la concurrence.

Action 2

Proposer l'ensemble des actions du projet RH aux établissements des directions communes, notamment en matière d'attractivité, de formation et de qualité de vie au travail.

COMMENT MESURER L'ATTEINTE DE L'OBJECTIF ?

Les objectifs seront évalués dans le cadre du bilan du projet d'établissement, en recensant chacune des fiches actions.



Centre Hospitalier Régional Universitaire de Tours
37044 Tours cedex 9
02 47 47 47 47

www.chu-tours.fr



CHRU de Tours



CHRU de Tours



chudetours



CHRU_Tours