

# PROJET D'ETABLISSEMENT 2018-2022 DU CHU DE NANTES

-----

## PROJET MANAGEMENT ET SOCIAL *(volet du projet d'établissement)*

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
<b>OBJECTIFS DU PROJET MANAGEMENT ET SOCIAL .....</b>	<b>6</b>
<b>1. OBJECTIF N°1- Attirer les talents, accueillir les individus .....</b>	<b>6</b>
<b>2. OBJECTIF N°2 - Cultiver les compétences, investir sur les parcours.....</b>	<b>7</b>
<b>3. OBJECTIF N°3 - Associer et impliquer les professionnels, se préoccuper     de leur quotidien et de leur qualité de vie au travail.....</b>	<b>9</b>
<b>ANNEXE 1 - LISTE DES ACTIONS .....</b>	<b>13</b>
<b>ANNEXE 2 - CHARTE D'ENGAGEMENT SUR LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL DANS LES CHU .....</b>	<b>16</b>

## INTRODUCTION

Par son projet managérial et social<sup>1</sup> 2018-2022, le CHU définit pour les cinq années qui viennent les grandes orientations de la politique de gestion des ressources humaines qui accompagnera la mise en œuvre du projet d'établissement.

Ce projet s'inscrit dans la continuité du précédent projet social et managérial, dont les lignes directrices étaient l'implication de tous les acteurs, le partage de valeurs (responsabilité, subsidiarité, solidarité), le développement de la responsabilité sociale de l'établissement (lutte contre la pénibilité, prévention des risques, politique d'amélioration de la qualité de vie au travail), la prise en compte de l'allongement des carrières et l'amélioration des conditions de travail.

Le nouveau projet managérial et social se veut :

- directement connecté au projet médical et soignant, qui met tout particulièrement en avant la promotion de l'innovation et l'adaptation des compétences,
- nourri des résultats du 1er baromètre social mis en œuvre de mars à avril 2017 au CHU de Nantes,
- prenant en compte la création du GHT 44,
- à destination de tous les professionnels du CHU,
- au service de l'attractivité du CHU et de l'innovation dans les pratiques,
- inscrit dans les grandes orientations nationales<sup>2</sup>.

Dès lors, le nouveau projet présente plusieurs particularités innovantes.

Pour la première fois, il traite du **collectif de travail hospitalier dans sa globalité**, en incluant les personnels médicaux et non médicaux, et intègre en un **volet unique** les dimensions sociale et managériale du projet d'établissement. En ce sens, il s'attache à reconnaître la richesse des compétences et les talents des professionnels, propose des modalités renouvelées d'animation d'équipe en insistant sur l'accompagnement des managers, tout comme il détermine des actions concrètes visant à prendre soin des personnels (ce qui inclut la dimension psychologique) tout au long de leur carrière.

Le nouveau projet managérial et social, tout comme l'ensemble du projet d'établissement 2018-2022, est sous-tendu par les valeurs du soin, mission première du CHU, de respect et d'attention portée à l'autre. C'est une condition nécessaire pour conserver le sens donné au travail dans l'établissement. Ces valeurs, en matière de politique de gestion des ressources humaines, se traduisent par les fondamentaux que sont l'engagement des personnels et le travail en commun, la reconnaissance et la valorisation des professionnels, la promotion du bien-être au travail, le progrès et le développement des compétences, la responsabilité sociale de l'établissement.

En ce sens, il engage le CHU de Nantes, la Direction des Affaires Médicales, le Pôle Ressources Humaines et tous les professionnels de l'établissement.

Les principes précédemment évoqués ont nourri la **démarche d'élaboration** de ce volet du projet d'établissement.

Celle-ci a tout d'abord été **participative**, associant les différentes parties prenantes (toutes les filières non médicales, le personnel médical, les représentants du personnel ...) dans trois groupes de travail animés chacun par la directrice des affaires médicales, un directeur du pôle ressources humaines et un directeur de soin. Les conclusions de ces groupes sont venues s'ajouter aux enseignements du baromètre social de mars 2017, à l'analyse de différents indicateurs sociaux et au bilan des actions actuellement en cours.

---

<sup>1</sup> Le projet social et managérial, volet du projet d'établissement, inclut le projet social et le projet psychologique prévus par l'article L 6143-2 du Code de santé publique.

<sup>2</sup> Notamment : stratégie Qualité de Vie au Travail « Prendre soin de ceux qui nous soignent » - Rapport ministériel du 5 décembre 2016.

Périmètre des groupes de travail :

**Groupe de travail 1 -  
Améliorer l'attractivité des  
filiales hospitalières et  
hospitalo-universitaires au  
CHU de Nantes**

**Sous thème 1 :** Adapter la politique d'emploi au contexte démographique et aux spécificités des métiers

**Sous thème 2 :** Poursuivre le déploiement de dispositifs contribuant à fidéliser les compétences des médecins, des paramédicaux et des autres professionnels

**Sous thème 3 :** Anticiper les évolutions liées à la création des GHT et promouvoir l'exercice territorial

**Groupe de travail 2 - Viser  
l'excellence professionnelle  
dans tous les métiers  
(compétences et formation)**

**Sous thème 1 :** Poursuivre et adapter en fonction des besoins les actions de formations engagées (management / coaching / convergence médico-soignante ; prévention RPS / gestion des conflits ; nouvelles pratiques et coopérations)

**Sous thème 2 :** Déployer une politique de gestion des ressources humaines prospective, pour l'encadrement dans tous les métiers (notamment médical et soignant), les disciplines et les nouveaux métiers

**Groupe de travail 3 -  
Poursuivre et promouvoir  
l'ensemble des actions visant  
à améliorer la qualité de vie  
au travail**

**Sous thème 1 :** Poursuivre et compléter les actions lancées dans le cadre du plan de prévention des RPS et QVT (agir sur les changements dans le travail ; gérer les relations de travail ; renforcer la motivation et la reconnaissance ; gérer les situations qui ont fait l'objet d'alerte ; prendre en compte les aspirations collectives et individuelles)

**Sous thème 2 :** Encourager la recherche en management (Programme de recherche sur la performance du système de soin - projet Chrysalide sur l'impact du management sur l'absentéisme)

La méthode a consisté à investiguer, à travers le prisme des trois thèmes de réflexions retenus, le travail au CHU de Nantes dans sa globalité, **dans sa dimension tant collective qu'individuelle.**

La dimension collective (sens de la marque employeur « CHU », excellence des prestations proposées par l'institution sur le territoire, inscription de l'établissement dans la cité, sur le bassin de santé du GHT 44, dans la région et l'inter-région) a notamment été travaillée sous l'angle de l'attractivité. Les thèmes de l'adaptation de la politique de l'emploi au contexte démographique, de la fidélisation des compétences médicales et non médicales, ou encore la promotion de l'exercice territorial ont été discutés.

La dimension individuelle a également été prise en considération sous deux aspects principaux : l'excellence professionnelle dans tous les métiers d'une part, ce qui a emporté des réflexions sur des sujets aussi variés que les actions de formation et d'animation, l'anticipation sur les nouveaux métiers et des nouvelles pratiques, ou la recherche en management ; l'amélioration de la qualité de vie au travail d'autre part, avec une attention particulière portée à la prévention des risques professionnels et à la facilitation du quotidien.

Cette démarche s'est enfin voulue **pragmatique** pour arriver à un projet court, articulé autour d'un nombre restreint d'objectifs, déclinés en actions concrètes, priorisées et évaluables.

Il en résulte un projet management et social 2018-2022 construit autour de trois objectifs, eux-mêmes déclinés en trois à sept axes de travail. Chacun des objectifs comporte une dimension collective et une dimension individuelle : la politique Ressources Humaines du CHU de Nantes répond à la fois à la nécessité de porter attention à chaque professionnel, à son projet et à ses conditions de travail, et aux enjeux du CHU en termes de compétence, de capacité à innover ou encore de sentiment d'appartenance. Au total, ce sont 25 actions qui forment la feuille de route du CHU de Nantes sur le plan managérial et social pour les prochaines années.

## **Le développement durable, un objectif transversal**

Le CHU de Nantes est le principal établissement de santé et premier employeur de la région Pays de la Loire. Sa responsabilité sociétale est à l'aune du rôle économique et social majeur qu'il tient dans son territoire. Elle se traduit par des choix institutionnels qui contribuent au développement durable, dans ses aspects économiques, sociaux et environnementaux. Par sa mission première de soins, et par ses valeurs qui sont celles du service public hospitalier, le CHU de Nantes contribue naturellement au développement durable de la société. Pour autant, contribuer au développement durable nécessite également une action volontariste, notamment la prise en compte, dans les choix de l'institution, de la responsabilité sociale du CHU en tant qu'employeur et de la responsabilité environnementale du CHU. Un exemple important en est l'attention portée aux exigences du développement durable dans le cadre du projet de construction du nouvel hôpital sur l'île de Nantes.

# OBJECTIFS DU PROJET MANAGERIAL ET SOCIAL

## **1. OBJECTIF N°1 - ATTIRER LES TALENTS, ACCUEILLIR LES INDIVIDUS**

Le CHU de Nantes bénéficie d'une bonne attractivité pour les professionnels de santé. Il s'agit donc de conforter cet atout en s'ouvrant sur d'autres potentiels tout en veillant à l'intégration de chacun dans la structure.

### **Axe 1-1 : Attirer de nouveaux profils, encourager et permettre aux professionnels de s'ouvrir sur d'autres secteurs et compétences**

#### **→ Action Personnel Médical (PM) et Personnel Non Médical (PNM)**

En premier lieu, il s'agit de diversifier les viviers de recrutement potentiel du CHU. Pour cela, il convient de faire connaître le CHU dans des viviers potentiels et locaux (grandes écoles d'ingénieur, de commerce, université...) mais aussi d'expérimenter de nouveaux profils et de nouveaux métiers via la proposition d'offres de stage.

La responsabilité sociale de l'établissement passe également par des actions de communication visant à mieux faire connaître le CHU et sa politique RH aux institutions partenaires : missions locales, services civiques, représentation dans des associations du type « Entretiens de l'excellence » ou « Cordées de la réussite ». Plus globalement, les modalités de recrutement doivent être modernisées pour toucher un plus grand nombre de professionnels (renforcement des offres d'emploi sur les réseaux sociaux, dématérialisation du processus recrutement).

En second lieu, il est essentiel d'encourager les professionnels de l'établissement à se former dans d'autres cadres ou à d'autres compétences. Pour cela, il est possible de proposer des formations ouvertes à des participants non hospitaliers, de développer les partenariats de formation avec des institutions extérieures mais également de poursuivre la mise en place des groupes de co-développement (groupe de personnes qui partagent les problématiques professionnelles et cultivent ensemble une « intelligence collective selon une méthode en étapes structurées).

### **Axe 1-2 : Intégrer les nouveaux professionnels au CHU**

#### **→ Action PM et PNM**

L'intégration des nouveaux professionnels constitue un enjeu fondamental pour développer le sentiment d'appartenance des nouveaux professionnels. Pour améliorer l'intégration des nouveaux collaborateurs, la mise en valeur des services proposés par le CHU (y compris CGOS) à ses professionnels dans un « Welcome Pack » est essentielle. Il s'agit également de travailler avec les partenaires institutionnels pour recenser et donner à lire de manière simple l'offre de services locale existante (logement : SNI-FHF, garde d'enfant et écoles...). L'objectif recherché est de faire en sorte que les professionnels ne se sentent pas anonymes au sein de la structure, parfois considérée comme trop impersonnelle.

Dans le même ordre d'idée, les sessions d'accueil des nouveaux arrivants et d'accueil des nouveaux encadrants médicaux et non médicaux peuvent être renouvelées en réinterrogeant les sujets abordés, en utilisant l'e-learning pour les aspects techniques et en s'assurant que tous les professionnels en bénéficient.

Enfin les nouveaux arrivants peuvent être davantage impliqués dans la dynamique institutionnelle dès les premières semaines de la prise de poste en généralisant le principe du recueil de rapports d'étonnement quelques temps après l'arrivée.

Pour les médecins, un temps d'accueil des nouveaux nommés PH de l'année en cours, auquel sont associés les nouveaux praticiens titulaires arrivés par voie de mutation également dans l'année, a été mis en place.

Cette action sera poursuivie et amplifiée par une présentation et un mot de bienvenue de tous ses praticiens à la communauté.

Dans le même ordre d'idée, une lettre d'information dédiée aux médecins a été initiée fin 2017, elle continuera à être enrichie en 2018.

### **Axe 1-3 : Renforcer et valoriser l'attractivité du CHU de Nantes sur les métiers sensibles**

#### **→ Action PM et PNM**

Il est fondamental de poursuivre la politique spécifique pour les métiers sensibles du personnel non médical. Pour mémoire, trois métiers sensibles sont identifiés : IBODE, IADE, Masseur-kinésithérapeute. Diverses actions sont engagées : action sur la rémunération d'entrée, développement de l'apprentissage, collaboration avec l'IFM3R, accompagnement des agents s'engageant dans une démarche volontaire de formation.

De même, il existe une politique spécifique pour certaines disciplines médicales à poursuivre et à renforcer. Trois disciplines sensibles sont identifiées pour le personnel médical : anesthésie-réanimation, imagerie et psychiatrie.

Cette politique sera poursuivie dans le cadre du prochain projet d'établissement.

## **2. OBJECTIF N°2 - CULTIVER LES COMPETENCES, INVESTIR SUR LES PARCOURS**

Le projet souhaite aller au-delà de l'évolution des compétences et des métiers nécessaires aux nouvelles prises en charge des patients, en offrant la possibilité de parcours individualisés, reconnaissant les potentiels et les aspirations de chacun et en les conciliant avec les besoins de l'établissement. Cet enjeu d'accompagnement personnalisé, de reconnaissance du mérite et de progrès dans les compétences est aussi celui de la reconnaissance de chaque professionnel, dans toutes les étapes de sa carrière.

### **Axe 2-1 : Fidéliser les talents et valoriser le mérite**

#### **→ Action PM et PNM**

Une action innovante de ce projet managérial consiste en la mise en place d'un programme pour les talents / hauts potentiels. Cette initiative basée sur le repérage par l'encadrement, dans tous les métiers, des professionnels impliqués et de qualité permettra d'accompagner de manière personnalisée des parcours individuels et facilitera la constitution d'un réseau interprofessionnel. Ce réseau permettra de capitaliser sur les expertises multiples au travers de temps d'échanges organisés autour de thématiques prospectives comme l'Hôpital de demain et plus précisément le projet île de Nantes.

Plus globalement, le projet managérial et social est sous tendu par l'idée de renforcer la prise en compte du mérite et la valeur professionnelle dans les parcours au CHU.

Cela vient conforter la dynamique d'accompagnement des projets cadres et cadres supérieurs. En effet, la Coordination Générale des Soins et le PRH déclinent dès à présent un dispositif de repérage des souhaits d'évolutions des personnels soignants vers des missions d'encadrement et de mise en situation de responsabilités, pour aboutir, en cas de succès, au passage des concours et pour la fonction cadre au financement des études. De même, cette reconnaissance des potentiels suppose la valorisation de responsabilités particulières de certains membres de l'ingénierie ou encore des coordonnateurs de programmes de recherche (modes spécifiques de promotion, organisation de concours internes). De même, cette doctrine volontariste d'accompagnement des professionnels renforce la logique de sélection déjà existante des dossiers pour une prise en charge en promotion promotionnelle au travers de la systématisation de jury pour l'ensemble des grades.

Pour les médecins, une attention particulière doit continuer à être portée sur leur trajectoire dès la fin de leur internat. Pour mener à bien cet objectif, des rencontres ont lieu tous les ans avec tous les chefs de service et chefs de PHU du CHU. Elles visent à préparer les trajectoires et faire, autant que possible, du « sur mesure » en fonction de leur souhait d'évolution : temps partagé dans un autre établissement, trajectoire HU, mission transversale, préparation aux fonctions d'encadrement...

## **Axe 2-2 : Améliorer la fluidité des parcours**

### **→ Action PM et PNM**

Il est apparu au cours des réflexions collectives la nécessité de renforcer l'attractivité des postes de nuit. L'un des outils pour y parvenir est l'octroi d'une priorité dans l'accès à la formation. De même, il est nécessaire de valoriser les secteurs du CHU moins attractifs et dont il peut être difficile de sortir. Pour cela, il est possible d'améliorer la connaissance sur ces secteurs (intérêt, compétences, exigences requises...) pour modifier les représentations et lutter contre les stéréotypes (exemple de stéréotypes contre lesquels lutter : la supposée faible technicité en gérontologie ou en travail de nuit).

L'objectif principal pour les médecins est de leur permettre, à un moment donné de leur parcours, de se concentrer plus sur une mission qu'une autre. A cette fin et à titre d'exemple, l'établissement poursuivra la politique offerte en matière de recherche dédiant, dans le cadre d'un appel d'offres, du temps médecin dédié à la recherche.

## **Axe 2-3 : Permettre aux professionnels d'être acteurs de leurs parcours**

### **→ Action PM et PNM**

L'ambition quant aux parcours consiste en premier lieu à donner aux professionnels une lisibilité sur les opportunités leur permettant d'être acteurs de leur évolution dans l'établissement. A cette fin, il est proposé la réalisation d'un guide complet présentant les outils à disposition des professionnels pour construire et diversifier leur parcours (mobilité interne, stages par comparaison, offre de formation, compte personnel de formation, visibilité sur les métiers passerelle avec transfert de compétence possible, rappel des règles sur les quotités de temps, rappel des règles du cumul d'activités) qui pourrait être présenté dans le cadre d'un forum ou d'une semaine « parcours professionnel ».

Un outil similaire, propre aux médecins, sera également proposé.

Les formations peuvent également être orientées « aide à la mobilité » et des lieux d'échanges inter-secteurs peuvent être mis en place (ainsi le programme des « talents »). Il est indispensable d'associer étroitement les cadres à cette démarche en réaffirmant leur place dans le recueil des projets et l'accompagnement du parcours des agents.

## **Axe 2-4 : Renforcer les outils d'accompagnement des parcours**

En premier lieu, il est proposé de systématiser les entretiens avec la direction du Pôle Ressources Humaines suite à des échecs de mobilité et de renverser le paradigme actuel qui consiste à laisser au professionnel le soin de demander de l'aide dans cette situation d'échec. Le PRH proposera donc de tels entretiens en amont de toute sollicitation.

En second lieu, les outils d'accompagnement du retour à l'emploi ou de remise à niveau doivent être renforcés, au travers notamment des nouveaux outils d'enseignement (simulation, e-learning).

Enfin, certains parcours de formation peuvent devenir certifiants, ce qui permet de répondre à un enjeu de reconnaissance et de valorisation des compétences acquises.



### **Axe 2-5 : Développer la gestion des parcours en proximité par une meilleure coordination PRH-PHU**

Un « recours » PRH pour instruire des projets de parcours qui dépassent le périmètre du PHU/pôle fonctionnel doit être renforcé. L'encadrement a dans ce cadre un rôle de repérage et de signalement au PRH qui ouvrira des créneaux mensuels dédiés pour des entretiens ad hoc.

Il apparaît essentiel d'articuler dans le temps la mobilité interne au PHU et la mobilité CHU suite à la connaissance d'une vacance de poste à venir. De nouvelles modalités sur la mobilité, permettant de garantir une marge de manœuvre aux PHU dans l'accompagnement des trajectoires individuelles, seront expérimentées.

Enfin, la mobilité inter GHT via une bourse aux emplois informatisée, et au-delà, la mobilité inter fonction publique doivent être facilitées.

### **Axe 2-6 : Accorder une attention spécifique à la filière administrative et au métier de Cadre administrative de pôle (CAP)**

Plus particulièrement, il ressort des réflexions des groupes de travail la nécessité d'accorder une attention toute particulière à la filière administrative et au métier de cadre administratif de pôle. Dans cette optique, des entretiens spécifiques seront programmés au PRH avec ces acteurs fondamentaux. Ils permettront de faire le point sur la situation de chacun mais aussi de recenser d'éventuels projets ou souhaits de mobilités non encore identifiés par la direction.

### **Axe 2-7 : Faire converger les parcours individuels et les besoins identifiés par la Gestion Prévisionnelle des Métiers et des Compétences**

Toutes ces actions s'inscrivent bien évidemment dans la logique plus générale d'accompagnement de l'évolution des métiers et des compétences, dans la perspective des évolutions du SIH, de la mise en place de l'hôpital numérique et de la conception de l'Hôpital de l'île de Nantes. Elles s'entendent également dans un contexte d'évolution sociétale qui nécessite l'agilité et l'adaptation des professionnels, qui peut être facilitée par une formation continue redynamisée.

## **3. OBJECTIF N°3 - ASSOCIER ET IMPLIQUER LES PROFESSIONNELS, SE PREOCCUPER DE LEUR QUOTIDIEN ET DE LEUR QUALITE DE VIE AU TRAVAIL**

Les managers (responsables médicaux, directeurs, cadres soignants, techniques, administratifs) constituent l'ossature à partir de laquelle se diffuse la mise en œuvre de la stratégie hospitalière. Les trois leviers identifiés pour le management sont la formation et l'accompagnement des managers, la communication, et le sens donné aux actions, prérequis essentiel à la motivation des professionnels.

Pour autant, la mise en œuvre de cette stratégie ne s'entend que dans un environnement favorable, ce qui implique de faciliter le travail au quotidien par des actions concrètes et visibles (lutte contre les irritants, simplification des circuits, etc.).

### **Axe 3-1 Impliquer tous les managers autour de valeurs communes pour mettre en œuvre les objectifs institutionnels**

#### **→ Action PM et PNM**

L'accompagnement des managers passe par les outils suivants :

- l'appui aux managers de proximité (formation en binôme médecin/cadre) ;
- les séminaires d'intégration des nouveaux cadres médicaux et non médicaux ;

- le séminaire Sup' du management ;
- les formations individuelles des médecins responsables de services ou d'unités médicales (EMAMH : Ecole du management des Médecins des Hôpitaux) ;
- les analyses de pratiques des managers non médicaux, les séances thématiques coordonnées par la coordination des soins et le PRH, les ateliers RH ;
- le parcours de sélection et d'intégration des cadres de santé et cadres supérieurs de santé.

En parallèle, la communication se décline par :

- des réunions d'échange et d'information à l'attention de tous les responsables ;
- des réunions d'échange et d'information à l'attention de tous les médecins ;
- des coordinations régulières (cadres supérieurs de santé coordonnés par la Coordination Générale des Soins (CGS) une fois par mois, cadres de santé coordonnés par la CGS une fois par semestre, cadres de PHU coordonnés mensuellement par la plate forme, cadres administratifs de pôle coordonnés mensuellement par le PERF) ;
- un comité directeur des chefs de PHU.

Cette communication institutionnelle complète la gestion de proximité (bureau de PHU, CODIR des PHU, comités médicaux des PHU, conseil de gestion des PHU, conseils de pôle des PHU).

Ce maillage fort des échelons centraux et de proximité est à conforter en ce sens qu'il constitue le socle managérial sur lequel de nouvelles dynamiques peuvent se construire.

### **Axe 3-2 Favoriser et promouvoir l'innovation dans les organisations de travail, organiser des espaces d'autonomie et d'initiative**

#### **→ Action PM et PNM**

Il a été proposé dans les groupes de travail la création d'**un prix de l'innovation participative du CHU de Nantes**. Plusieurs thématiques pourraient être retenues (parcours patient, management, développement durable, recherche et enseignement) et seraient susceptibles d'intéresser des équipes mixtes (pluri-professionnelles et inter-PHU) et de déboucher sur un mode de reconnaissance des gagnants à déterminer (prix, engagement d'accompagnement).

Le Programme de Recherche sur la performance du système de soin CHRYSALIDE est tout entier consacré à la recherche de performance managériale au travers d'ouverture et d'innovation dans les méthodes de gestion d'équipe. Inspiré par le concept d'entreprise libérée, ce travail de recherche porté par un psychologue du travail trouvera en 2018 un terrain d'observation et d'expérimentation remarquable au travers de sa mise en œuvre à l'échelle d'un PHU.

### **Axe 3-3 Favoriser la culture d'établissement et le sentiment d'appartenance**

#### **→ Action PM et PNM**

Au-delà de l'intégration initiale dans l'établissement, il convient de développer le ré-accueil et la communication institutionnelle pour les professionnels qui demeurent au CHU, ceci afin de confirmer auprès des professionnels l'excellence de la « marque » CHU de Nantes. Cela sous-entend une communication directe spécifique à destination du Personnel Médical (lettre d'information), le renforcement et la réingénierie de la formation « connaissance de l'institution » mais aussi la présentation et la valorisation des instances sociales (CTE, CHSCT et les travaux qu'ils initient - gestion des risques professionnels par exemple) notamment dans le cadre des formations d'accueil des nouveaux arrivants.

### **Axe 3-4 Affirmer la responsabilité sociale de l'établissement et son engagement dans la qualité de vie au travail**

#### **→ Action PM et PNM**

Le CHU de Nantes adhère à la charte d'engagement sur la Qualité de vie au Travail (QVT) dans les CHU, promue par la conférence nationale des Directeurs Généraux de CHU. Par cette charte, la qualité de vie au travail dans les CHU est mise en avant comme un pilier fondamental de la performance des établissements au même titre que la qualité et la sécurité des soins et la performance économique. Les 12 engagements de cette charte soulignent l'attention portée à la qualité de vie au travail des professionnels médicaux et non médicaux et sont sous-tendus par la conviction que l'amélioration de la qualité de vie au travail a vocation à constituer un champ de réflexion dans les projets d'organisation. La charte constitue enfin le socle d'une politique managériale volontariste sur le sujet de la qualité de vie au travail.

Les 12 engagements de la charte sont :

- 1- l'existence d'un projet managérial s'adressant à tous les professionnels médicaux et non médicaux et basé sur un socle de valeurs partagées ;
- 2- l'accompagnement des managers dans la réussite de leurs missions ;
- 3- l'accès à un dispositif d'accompagnement professionnel et social coordonné pour les professionnels notamment dans le contexte des réorganisations ;
- 4- l'accompagnement des projets professionnels et des nouveaux métiers ;
- 5- la lutte contre les discriminations ;
- 6- la sensibilisation des professionnels sur les risques de l'hyperconnexion ;
- 7- l'information sur les dispositifs permettant l'articulation entre la parentalité et le travail ;
- 8- le développement de l'offre de services offerts aux agents hospitaliers pour favoriser une meilleure conciliation de la vie personnelle et professionnelle ;
- 9- le développement des métiers de prévention des risques à l'échelle des GHT ;
- 10- la promotion de l'organisation du travail en équipe (convergence entre les temps des professionnels, nouveaux modes de management) ;
- 11- le développement du sentiment d'appartenance favorisant le vivre ensemble ;
- 12- la promotion des outils de la QVT notamment auprès des nouveaux arrivants.

Très liée à la promotion de la QVT, la responsabilité sociale de l'établissement (RSE) irrigue tous les aspects de la gestion des Ressources Humaines. La RSE se donne notamment à lire dans la poursuite de la politique de maintien dans l'emploi et la politique handicap de l'établissement, dans la poursuite du plan de gestion des inaptitudes et du dispositif de reconversion.

Ce dernier dispositif fortement innovant, mis en place au CHU de Nantes depuis trois ans, permet de remettre sur poste des agents en inaptitude de fonction. Il s'agit également de poursuivre la mise en œuvre de la convention signée en 2015 avec le FIPHFP (fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique) sur la politique handicap de l'établissement.

En outre, un nouvel accent doit être mis sur la politique de prévention des risques professionnels et d'amélioration de la qualité de vie au travail.

La politique de prévention des risques professionnels se décline tout d'abord en deux plans de prévention : le plan de prévention des risques psychosociaux et d'amélioration de la qualité de vie au travail (2016-2021) et le plan de prévention des troubles musculo-squelettiques.

La démarche est pilotée par le comité de pilotage Qualité de vie au travail et prévention des risques professionnels et suivie par le Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail. L'implication en proximité de l'encadrement médico-soignant s'est traduite par la nomination de 38 référents risques

professionnels, de tous métiers, qui ont pour mission de participer au développement de la culture de prévention au sein des cellules qualité.

Le CHU a mis en place six groupes thématiques : prévention des risques biologiques, radioprotection, risques chimiques, troubles musculo-squelettiques, circulation piétons-véhicules-chutes, risques psychosociaux.

Le risque amiante fait également l'objet d'un suivi rigoureux avec un retour à systématiser auprès du CHSCT.

Les risques psychosociaux (RPS) sont d'origine et de nature variée (travail et organisation, management et relations, valeurs et attentes, changement) et mettent en jeu l'intégrité et la santé mentale : ils sont à l'interface de l'individu et de sa situation de travail.

L'ambition affichée est celle de la conciliation de l'amélioration des conditions de travail et de la performance collective.

Le plan de prévention des risques psychosociaux s'organise autour de cinq orientations :

- agir sur la prévention des RPS dans le cadre des changements au travail ;
- agir sur la gestion des relations au travail ;
- renforcer la motivation, le sentiment d'utilité et la reconnaissance ;
- gérer les situations qui font l'objet d'alerte ;
- prendre en compte les aspirations collectives et individuelles.

La responsabilité sociale de l'établissement passe également par l'extension d'exercice du travail, avec notamment le développement du télétravail.

Cette forme d'organisation du travail permet aux professionnels d'exercer leurs fonctions hors des locaux du CHU de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication. Le télétravail est organisé au domicile de l'agent. Il est basé sur le principe du volontariat de la réversibilité et de l'équivalence des droits et obligations des travailleurs.

### **Axe 3-5 Lutter contre les irritants du quotidien**

#### **→ Action PM et PNM**

Pour lutter contre les irritants au quotidien, il s'agit avant tout de travailler sur la diffusion des informations et des procédures à suivre pour régler un problème en facilitant les relations avec les directions fonctionnelles. A cette fin, des focus groupes pluri professionnels devraient permettre d'identifier les process perfectibles dans une logique client / fournisseur. Au-delà, il s'agira de faciliter l'accès aux personnes ressources, ce qui passe aussi par la systématisation d'une adresse mail pour tous les professionnels, et l'optimisation de l'annuaire interne.

A moyen terme, le déploiement du kiosque agent doit permettre la mise à disposition de documents RH au format numérique. L'agent doit pouvoir consulter toutes les informations individuelles le concernant (planning, salaire, jours de congés) par un applicatif Web sans devoir passer par le biais d'un tiers.

### **Axe 3-6 Renforcer la sécurité des professionnels**

Les groupes ont enfin mis en avant la thématique de la sécurité aux abords de l'établissement et l'intérêt d'un travail avec la TAN pour l'adaptation des horaires de passage des transports en commun.

## ANNEXE 1 - LISTE DES ACTIONS

N°	ACTION	Echéance	Indicateurs / Suivi
<b>OBJECTIF N°1 - ATTIRER LES TALENTS, ACCUEILLIR LES INDIVIDUS</b>			
<b>Axe 1-1 : Attirer de nouveaux profils, encourager et permettre aux professionnels à s'ouvrir sur d'autres secteurs et compétences</b>			
1	Diversifier les viviers de recrutement potentiel du CHU	Toute la période jusqu'à 2022	Participation aux salons, présence sur les réseaux
2	Développer les échanges hors du milieu hospitalier (formations ouvertes, partenariat pour les formations, co-développement)	Toute la période jusqu'à 2022	Existence de différents partenariats
<b>Axe 1-2 : Intégrer les nouveaux professionnels au CHU</b>			
1	Favoriser le choix du CHU de Nantes (mettre en valeur les services proposés dans un welcome pack, informer sur l'offre de service local-logement, garde d'enfants, écoles)	Echéance d'instruction du projet 2019	Si faisabilité, diffusion d'une première version
2	Faciliter l'accueil et l'intégration (redynamiser les sessions d'accueil, diffuser une présentation personnalisée des nouveaux arrivants en lieu et place de la note de service classique, recueillir les rapports d'étonnement)	Janvier 2019	Evolution des outils et contenus
<b>Axe 1-3 : renforcer et valoriser l'attractivité du CHU de Nantes sur les métiers sensibles</b>			
1	Poursuivre et renforcer la politique spécifique pour les métiers sensibles PNM	Toute la période jusqu'en 2022	Absence de postes vacants
2	Poursuivre et renforcer la politique spécifique pour les métiers sensibles PM	Toute la période jusqu'en 2022	Absence de postes vacants
<b>OBJECTIF N°2 - CULTIVER LES COMPETENCES, INVESTIR SUR LES PARCOURS</b>			
<b>Axe 2-1 : Fidéliser les talents et valoriser le mérite</b>			
1	Créer un programme pour les talents et hauts potentiels (en lien avec le groupe projet île de Nantes)	2019	Mise en place du programme
2	Renforcer la prise en compte du mérite et de la valeur professionnelle des agents	Toute la période jusqu'en 2022	Accompagnement projets cadres sup et cadres, promotion spécifique ingénierie, promotions spécifiques recherche,

N°	ACTION	Echéance	Indicateurs / Suivi
			sélections préalables aux prises en charge promotions professionnelles
<b>Axe 2-2 : Améliorer la fluidité des parcours</b>			
1	Renforcer l'attractivité des postes de nuit	Toute la période jusqu'en 2022	Octroi d'une priorité pour la formation
2	Valoriser les secteurs du CHU moins attractifs (lutte contre les stéréotypes), en lien avec les PHU et le PACQ	Toute la période jusqu'en 2022	
<b>Axe 2-3 : Permettre aux professionnels d'être acteurs de leurs parcours</b>			
1	Réaliser de(s) guide(s) sur les outils permettant de diversifier son parcours (mobilité interne, stages par comparaison, offre de formation, cumul d'activité) et faire vivre ce guide au travers d'un forum ou d'une semaine parcours professionnel	2020	Diffusion d'un ou de guides / organisation de forum
<b>Axe 2-4 : Renforcer les outils d'accompagnement des parcours</b>			
1	Systématiser les entretiens avec la direction des ressources humaines suite à des échecs de mobilité	2019	Mise en place des entretiens
2	Renforcer les outils d'accompagnement du retour à l'emploi ou de remise à niveau (e-learning, simulation)	2019	Nombre de formations organisées dans ce cadre
3	Rendre certifiants certains parcours de formation	Toute la période jusqu'en 2022	Mise en place de formations certifiantes
<b>Axe 2-5 : Développer la gestion des parcours en proximité par une meilleure coordination PRH-PHU</b>			
1	Articuler les actions PHU et PRH dans la mobilité sous une forme expérimentale (sur un certain périmètre de postes, rendre au pôle la possibilité de mouvements en interne, en deuxième niveau seulement publier à la mobilité)	2018-2019	Expérimentation en 2018 sur un PHU
2	Organiser une bourse aux emplois intra GHT informatisée en lien avec la DTTSN	Etude de faisabilité 2018 pour mise en œuvre éventuelle 2019	Mise en place éventuelle bourse aux emplois
<b>Axe 2-6 : Accorder une attention spécifique à la filière administrative et au métier de Cadre administrative de pôle (CAP)</b>			
1	Proposer un entretien au PRH à tous les cadres qui le souhaitent pour le point sur leur parcours	2018	Mise en place des entretiens
<b>Axe 2-7 : Faire converger les parcours individuels et les besoins identifiés par la Gestion Prévisionnelle des Métiers et des Compétences</b>			
1	Anticiper les besoins au regard de l'évolution des métiers et des attentes sociétales impactant la pratique	Toute la période jusqu'en 2022	Mise en place de formations ad hoc

N°	ACTION	Echéance	Indicateurs / Suivi
<b>OBJECTIF N°3 - ASSOCIER ET IMPLIQUER LES PROFESSIONNELS, SE PREOCCUPER DE LEUR QUOTIDIEN ET DE LEUR QUALITE DE VIE AU TRAVAIL</b>			
<b>Axe 3-1 Impliquer tous les managers autour de valeurs communes pour mettre en œuvre les objectifs institutionnels, favoriser la culture d'établissement et le sentiment d'appartenance</b>			
1	Poursuivre et renforcer l'ensemble des actions d'accompagnement des managers et de communication institutionnelle	Toute la période jusqu'en 2022	
<b>Axe 3-2 Favoriser et promouvoir l'innovation dans les organisations de travail, organiser des espaces d'autonomie et d'initiative</b>			
1	Créer un prix de l'innovation participative au CHU de Nantes	Etude de faisabilité 2018	Mise en place du prix
<b>Axe 3-4 Affirmer la responsabilité sociale de l'établissement et son engagement dans la QVT</b>			
1	Poursuivre et renforcer la politique de prévention des risques professionnels et de QVT	Toute la période jusqu'en 2022	Mise en œuvre des plans
2	Etendre le Télétravail	Toute la période jusqu'en 2022	Nombre de télétravailleurs
<b>Axe 3-5 Lutter contre les irritants du quotidien</b>			
1	Mettre en place des focus groupe, en prenant en compte les besoins du personnel médical	2018-2019	Constitution des focus groupes
2	Rédiger des FAQ (un problème=>une ressource= une solution)	2019	Mise en place des FAQ
3	Continuer à renforcer la sécurité des professionnels (en lien avec le PILNH et avec la TAN)	Toute la période jusqu'en 2022	

## ANNEXE 2 - CHARTE D'ENGAGEMENT SUR LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL DANS LES CHU



### CHARTRE D'ENGAGEMENT SUR LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL DANS LES CHU

La qualité de vie au travail constitue, avec la performance économique et la qualité et la sécurité des soins, **l'un des trois piliers fondamentaux de la performance des établissements de santé**. Conscients que « *les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte<sup>3</sup>* », les Directeurs Généraux des Centres Hospitaliers Universitaires ont souhaité **formaliser douze engagements sur ce sujet**. Ces engagements viennent approfondir et consolider les politiques déjà menées par les établissements autour de cette thématique.

Par cette charte, les Directeurs Généraux des CHU :

- **soulignent qu'une attention particulière doit être portée à la qualité de vie au travail** des professionnels, médicaux comme non médicaux, des établissements qu'ils dirigent, considérant qu'elle peut avoir un impact direct sur la qualité et la sécurité des soins dispensés dans leurs établissements ;
- affirment que **l'amélioration de la qualité de vie au travail des professionnels a vocation à constituer un champ de réflexion présent dans les projets** d'organisation et d'optimisation du fonctionnement des Centres Hospitaliers Universitaires ;
- s'engagent à **développer, dans les CHU, une politique managériale volontariste sur ce sujet**, associant l'ensemble des parties prenantes et visant l'attractivité et la fidélisation des professionnels, sur la base d'un socle de valeurs communes discuté dans l'établissement.

#### Les 12 engagements des CHU en matière de qualité de vie au travail

##### **1. Définir, dans chaque CHU, un projet managérial s'adressant à tous les professionnels concernés, médicaux et non médicaux, et basé sur un socle de valeurs partagées**

Ce document, porté au plus haut niveau de l'établissement, doit être construit en associant l'ensemble des parties prenantes et en tenant compte d'un socle de valeurs devant guider les managers, des règles de management individuel et d'animation collective et de gestion des projets de l'établissement, ou encore les modalités de management de crise.

##### **2. Accompagner les managers dans la réussite de leur mission**

Les CHU s'engagent à former les managers à leurs missions et à leur fournir l'ensemble des outils et ressources nécessaires à leur exercice professionnel (interlocuteurs dédiés, modalités d'accompagnement et de mentorat, tableaux de bord, logiciels, télétravail). Ils viseront également à développer des communautés de managers dans les établissements, qui leur permettent d'échanger sur

---

<sup>3</sup> Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013



la pratique managériale, à rendre le travail des cadres visible et à le reconnaître institutionnellement (témoignages d'expériences menées, projets conduits).

### **3. Favoriser l'accès de leurs professionnels à un dispositif d'accompagnement professionnel et social coordonné, notamment lorsque des réorganisations touchent leur secteur d'activité**

Dans l'idéal, ce dispositif personnalisé devra associer l'ensemble des parties prenantes (encadrement, service de santé au travail, organisations syndicales, directions) et rendre les professionnels acteurs de leur parcours, notamment par le biais de la contractualisation. Ce dispositif visera également à faire en sorte que la mobilité soit considérée comme un axe de développement des agents, donc une opportunité.

### **4. Accompagner l'émergence de nouveaux projets professionnels et de nouveaux métiers, et leur donner du sens**

Au long de leur carrière, qu'ils soient confrontés à un projet de restructuration ou simplement à un projet d'évolution, les professionnels des CHU doivent pouvoir se projeter dans de nouvelles missions, au sein ou à l'extérieur de l'hôpital, en étant accompagnés par les managers, qui veilleront à donner du sens à ces évolutions. Ces accompagnements doivent également permettre d'accompagner l'apparition de nouveaux métiers et de nouvelles fonctions à l'hôpital.

### **5. Lutter concrètement contre les discriminations**

Les hôpitaux universitaires souhaitent garantir une culture de non-discrimination en leur sein. Ils s'engagent à assurer une analyse régulière de leurs processus de gestion des ressources humaines sur le respect des 25 critères de discrimination, et à mettre en place des actions correctives face à tout dysfonctionnement constaté.

### **6. Promouvoir le droit à la déconnexion**

Conscients du développement des nouvelles technologies et de la porosité des frontières entre vie privée et vie professionnelle, les CHU souhaitent mieux définir le cadre d'utilisation des différents outils de communication et sensibiliser leurs professionnels aux risques liés au surinvestissement ou à l'hyper-connexion. Ils s'engagent notamment à promouvoir un dispositif d'incitation comportementale à l'utilisation adaptée des outils connectés.

### **7. Faciliter une meilleure articulation entre parentalité et travail**

Soucieux d'adapter le travail aux enjeux de la parentalité tout en maîtrisant l'impact économique des projets parentaux pour l'hôpital, les CHU souhaitent mieux informer leurs personnels sur les dispositifs favorisant le lien entre parentalité et travail. A ce titre, un guide de la parentalité au travail pourra utilement être diffusé au sein des CHU.

### **8. Développer l'offre de services offerts aux agents hospitaliers afin de favoriser une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle**

Face au développement d'aspirations fortes des professionnels vis-à-vis d'une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie personnelle, les CHU souhaitent accompagner la performance de leurs collaborateurs en leur offrant des services répondant aux contraintes de leurs rythmes de travail. Ils s'engagent à développer progressivement une offre de services attractive pour les professionnels de leur établissement (conciergerie, covoiturage, garde d'enfants...).

### **9. Poursuivre les transformations engagées dans la santé au travail en accompagnant, à l'échelle des Groupements Hospitaliers de Territoire, le développement de nouveaux métiers de prévention des risques et de nouveaux outils de pilotage des situations à risque**

Les CHU s'engagent, dans ce cadre, à mieux structurer les compétences disponibles à l'échelle des GHT et à accompagner l'émergence de nouvelles compétences (préventeurs, conseillers en prévention des risques psychosociaux, conseillers en positionnement et parcours professionnel). Ils souhaitent également structurer une offre de formation spécialisée et développer de nouveaux outils de pilotage (évolutions du document unique, cartographies des postes, gestion des inaptitudes en lien avec le service de santé au travail). Enfin, cet axe pourra donner lieu au développement de nouvelles missions (référént ou médiateur dans les situations de conflit) ou de nouveaux groupes de travail chargés du pilotage de ces questions à l'échelle des établissements.

## **10. Mieux organiser et promouvoir le travail en équipe**

Dans l'esprit du Programme d'Amélioration Continue du Travail en Equipe (PACTE) porté par la Haute Autorité de Santé, les CHU réaffirment le caractère crucial du fonctionnement en équipe dans le bon fonctionnement des services hospitaliers. Dans ce cadre, ils s'engagent à développer toutes les actions visant à disposer des bonnes compétences, au bon endroit et au bon moment : il s'agit notamment de la synchronisation et de la convergence des temps entre les professionnels, de la disponibilité des compétences ou encore des actions visant à mieux connaître et rendre lisibles les circuits et interfaces. Il s'agira également de donner l'occasion aux personnels de produire collectivement selon des modalités innovantes de type « intelligence collective », de faire des propositions (organisation de travail, ..... ) avec pour objectif la création de valeur. Enfin, certaines modalités particulières de management d'équipe pourront être promues lorsque cela apparaît opportun (« lean management » notamment).

## **11. Promouvoir le « vivre ensemble »**

Conscients de la force du collectif qu'ils constituent, les CHU souhaitent développer le sentiment d'appartenance de leurs professionnels à un collectif de travail et de vie hospitalière, malgré des séparations parfois accrues par le système de fonctionnement en pôles et la délégation de gestion. Les CHU s'engagent à valoriser les actions portées par leurs équipes et visant à favoriser le « vivre ensemble ». Ils s'engagent également à développer, dans chaque CHU, des outils et méthodes de régulation des relations de travail, en situation de conflit comme dans le fonctionnement quotidien.

## **12. Faire connaître puis évaluer les dispositifs mis en œuvre**

La taille des CHU et le nombre des professionnels y intervenant rend parfois difficile la circulation de l'information sur les dispositifs existants. Les CHU s'engagent explicitement à faire connaître les outils développés en leur sein pour l'amélioration de la Qualité de Vie au Travail, notamment auprès des nouveaux arrivants. Par ailleurs, soucieux de se placer dans un dispositif d'amélioration continue de la Qualité de Vie au Travail, les CHU s'engagent à évaluer et faire évoluer de manière périodique les dispositifs mis en œuvre.