CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE DE REIMS

PROJET D'ÉTABLISSEMENT

2016 - 2020

Projet managérial

Sommaire

Introduction 277

Chapitre 1 : La formation et l'accompagnement au pilotage des acteurs de la gouvernance des pôles 277

- Mettre en place des séminaires de gouvernance institutionnels (Fiche 1) 279
- Créer une formation institutionnelle pour les trios de pôles (Fiche 2) 281
- Mettre en œuvre un parcours de formation pour l'exercice des fonctions de chefs de pôles, ouvert aux responsables de structure interne (Fiche 3) 283
- Le développement des compétences des cadres supérieurs (Fiche 4) 285
- Promouvoir la fonction de cadre administratif de pôle dans le cadre d'un fonctionnement institutionnel (Fiche 5) 287
- Développer les compétences des responsables de structures internes en leur apportant des outils de management (Fiche 6) 289
- Les cadres de santé : acteurs clés du relais de la politique institutionnelle (Fiche 7) 291

Chapitre 2 : Le développement des compétences des professionnels au sein de l'institution 293

- Renforcer les compétences managériales et accompagner les parcours professionnels des cadres de santé (Fiche 8) 295
- Valoriser la formation professionnelle pour encourager et développer des compétences stratégiques (Fiche 9) 297
- Favoriser la mobilité et l'évaluation pour encourager le développement des projets professionnels (Fiche 10) 299
- Accompagner le développement des études promotionnelles (Fiche 11) 301
- Mettre en place une politique de développement professionnel continu (DPC) pour le personnel médical (Fiche 12) 303
- Mettre en œuvre une politique de gestion prévisionnelle des métiers et compétences (Fiche 13) 305

Chapitre 3 : Le renforcement de la qualité de la prise en charge et de la qualité de vie au travail par le management des relations de travail 307

- Développer la médiation et l'accompagnement des professionnels (Fiche 14) 309
- Définir des relations sociales qui renforcent les collectifs de travail (Fiche 15) 311

Chapitre 1 : La formation et l'accompagnement au pilotage des acteurs de la gouvernance des pôles

Introduction

Depuis 2005, le Pôle est le nouveau cadre de la gestion hospitalière et il est également l'entité fédératrice des projets. Ainsi les Pôles travaillent à rendre concrète la stratégie déterminée par le projet d'établissement.

Dans son projet d'établissement 2016-2020, le CHU de Reims souhaite réaffirmer la place du Pôle dans l'organisation de l'institution. Il s'agit aussi d'accompagner les acteurs de la gouvernance du Pôle pour garantir un fonctionnement optimal des organisations au service de la qualité des soins.

La gouvernance du Pôle s'appuie sur une pluralité d'acteurs. La diversité de leurs fonctions et de leurs rôles constitue une réelle opportunité, leur permettant, en travaillant ensemble, d'appréhender le périmètre du Pôle et son fonctionnement de manière globale et exhaustive. Il s'agit donc d'un gage de qualité dans le pilotage du Pôle. Toutefois la complémentarité entre les acteurs du Pôle est également source de complexité car travailler ensemble suppose effectivement de disposer d'un socle de connaissances et de références communes. Cela implique de proposer un accompagnement à la mesure des enjeux de l'établissement.

Le premier axe du projet managérial s'attache ainsi d'une part à préciser les missions de chacun au sein du Pôle et d'autre part à proposer à tous de développer des compétences partagées et spécifiques en matière de gestion et de management.

Cet accompagnement s'appuiera notamment sur une politique de formation affirmée, à destination des responsables médicaux et de l'encadrement soignant, administratif et technique.

Des formations spécifiques seront proposées en tenant compte des besoins exprimés par les professionnels et des compétences ciblées par l'établissement comme clés de réussite du management des Pôles.

Le management est aussi au service de l'évolution des compétences des différentes équipes médicales, soignantes, techniques et administratives. C'est en développant les compétences actuelles et en préparant celles de demain qu'un hôpital, et spécifiquement un Centre Hospitalier Universitaire, peut anticiper les futures évolutions médicales et faire face aux défis à venir.

Mettre en place des séminaires de gouvernance institutionnels

Promoteur / Direction des Affaires Médicales / Pôle Ressources Humaines – Organisation des soins – Formation – Relations sociales
Sources / Travaux de l'ANAP sur les Pôles d'excellence

OBJECTIFS :
- Créer des temps d'échange sous forme de séminaire avec les trios de pôle et les responsables de structure interne
- Echanger lors de la première rencontre sur le projet managérial des pôles et les formations qui seront proposées

PLANS D'ACTIONS

Objectif 1 : Créer des temps d'échange sous forme de séminaire avec les trios de pôle et les responsables de structure interne

Il apparait nécessaire dans la gouvernance du CHU de créer des temps d'échanges élargis permettant d'évoquer notamment les éléments de stratégies, les orientations de l'établissement pour l'avenir, et de façon plus large les politiques de santé. Ces séminaires regrouperaient les trios de pôles, les responsables de structure interne ainsi que l'équipe de direction. Ils pourraient être organisés une à deux fois par an, avec une approche ouverte et participative.

Objectif 2 : Echanger lors de la première rencontre sur le projet managérial des pôles et les formations qui seront proposées

Ce séminaire pourrait être réuni au premier trimestre 2016 afin d'échanger sur la mise en œuvre du projet d'établissement, et plus particulièrement du projet managérial. A cette occasion les participants pourront faire part de leurs attentes concernant la gouvernance du CHU et le fonctionnement des pôles. Cela permettra également d'échanger sur les périmètres et les fonctions de chacun au sein des pôles. Les modules de formation décrits dans les fiches actions suivantes pourront être adaptés selon les conclusions du séminaire.

AUTRES SERVICES OU STRUCTURES CONCERNÉS PAR LE PROJET

Pôles cliniques, médico-techniques et administratifs.

PERSONNES RESPONSABLES ET ACTEURS DU PROJET

- Direction générale
- Pôle Ressources Humaines (DRH – DSIRMT – IRF)
- Direction des Affaires Médicales

CALENDRIER DE RÉALISATION

- **Objectif 1 : 2016-2020**
- **Objectif 2 : 2016**

INDICATEURS DE SUIVI

- **Objectif 1 :**
  Taux de participation
- **Objectif 2 :**
  Validation des modules de formation.

Créer une formation institutionnelle pour les trios de pôles

Promoteur / Direction des Affaires Médicales / Pôle Ressources Humaines – Organisation des soins – Formation – Relations sociales
Sources / Travaux de l'ANAP sur les Pôles d'excellence

OBJECTIFS :
- Construire des parcours de formation adaptés et des modules communs au trio de Pôle
- Permettre aux Pôles de construire un modèle de gouvernance efficient au sein du trio de Pôle
- Définir une cohérence institutionnelle dans le management individuel et collectif

PLANS D'ACTIONS

Objectif 1 : Construire des parcours de formation adaptés et des modules communs au trio de Pôle

Les Pôles constituent aujourd'hui le premier échelon de décision de gestion sur de nombreux sujets. Pour autant, les responsables médicaux et non médicaux de Pôle n'ont pas forcément les outils réglementaires et managériaux nécessaires pour assumer ces fonctions. A ce titre, une réflexion sur la création d'un module de formation pour les chefs de Pôle a été menée en 2013 et des formations pour les cadres supérieurs de Pôle ont été mises en œuvre dès 2014. Il apparaît aujourd'hui nécessaire de compléter ces démarches en proposant aux responsables de Pôle de l'établissement une formation en vue d'acquérir les outils leur permettant d'exercer au mieux leurs fonctions, de renforcer leurs compétences managériales et de gestion de projet. L'objectif est à la fois de prévoir des formations spécifiques à chaque fonction (cf. fiches actions 2, 3 et 4) et d'organiser des modules communs aux trois acteurs de la gouvernance du Pôle.

Objectif 2 : Permettre aux Pôles de construire un modèle de gouvernance efficient au sein du trio de Pôle

Cette formation constitue également une occasion importante pour permettre aux managers d'évoquer ensemble les modalités de fonctionnement internes aux Pôles. Il s'agit, par exemple, de réfléchir à l'organisation des Pôles et de leur management, à la place que chaque responsable y occupe, à ses missions et à ses objectifs. L'objectif est d'améliorer le positionnement et le portage de projets au sein de leur Pôle et au niveau institutionnel. Dans le cadre de cette définition des compétences, il convient d'aborder les thématiques sur la gestion opérationnelle, le pilotage, la démarche qualité, le développement d'activité et les filières de soins notamment pour identifier le rôle et la place de chaque acteur.

Objectif 3 : Apporter une cohérence institutionnelle dans le management individuel et collectif

Alors que le CHU définit par son projet d'établissement les grandes lignes de sa stratégie pour les prochaines années, il apparaît indispensable de mettre également en cohérence les approches managériales des responsables médicaux et non médicaux pour renforcer la dynamique. En effet, le management constitue un vecteur important de valeurs, apte à renforcer le sentiment d'appartenance à l'établissement.

AUTRES SERVICES OU STRUCTURES CONCERNÉS PAR LE PROJET

Pôles cliniques, médico-techniques et administratifs.

PERSONNES RESPONSABLES ET ACTEURS DU PROJET

- Pôle Ressources Humaines (DRH – DSIRMT – IRF)
- Direction des Affaires Médicales

CALENDRIER DE RÉALISATION

- **Objectif 1 : 2016-2020**
- **Objectif 2 : 2017**
- **Objectif 3 : 2016-2020**

INDICATEURS DE SUIVI

- **Objectif 1 :**
  Nombre de formations dédiées
- **Objectif 2 :**
  Mise en place d'espaces d'échanges internes aux Pôles
- **Objectif 3 :**
  Nombre de projets pilotés par le trio de Pôle (assemblée générale du Pôle, bilan annuel d'activité du Pôle auprès de tout le personnel du Pôle, etc.)

Mettre en œuvre un parcours de formation pour l'exercice des fonctions de chefs de pôles, ouvert aux responsables de structure interne

Promoteur / Direction des Affaires Médicales

OBJECTIFS :
- Compléter la réflexion engagée lors du séminaire de travail du Directoire en formation élargie
- Construire avec les chefs de Pôle les outils de travail appropriés à leurs fonctions
- Créer à l'occasion de ces formations un espace d'échanges sur les pratiques des différents chefs de Pôle
- Renforcer la cohésion avec les responsables de structures internes

PLANS D'ACTIONS

Objectif 1 : Compléter la réflexion engagée lors du séminaire de travail du Directoire en formation élargie

Le séminaire organisé en novembre 2013 dans le cadre des réunions du Directoire en formation élargie a permis d'engager une réflexion sur la création d'un module de formation pour les chefs de Pôle. Cette démarche s'appuie sur une dynamique législative et réglementaire. Il apparaît aujourd'hui important de la compléter en proposant aux chefs de Pôle de l'établissement une formation leur permettant d'acquérir les outils afin d'exercer au mieux leurs fonctions.

Objectif 2 : Construire avec les chefs de Pôle les outils de travail appropriés à leurs fonctions

Les thématiques suivantes seront abordées :
- la gestion de projets et ses outils (conduite de réunions, outils de gestion, etc.),
- les analyses médico-économiques (tableaux de bord, etc.),
- la communication et ses outils,
- le positionnement du chef de Pôle au sein de l'institution, et en lien avec les autres acteurs du Pôle (aspects réglementaires, leadership, etc.).

Objectif 3 : Créer à l'occasion de ces formations un espace d'échanges sur les pratiques des différents chefs de Pôle

Ce parcours de formation constituera un espace d'échanges entre chefs de Pôle, à même de partager les pratiques de chacun, les difficultés rencontrées et les méthodes employées pour les dépasser.

Objectif 4 : Renforcer la cohésion avec les responsables de structure internes

Les responsables de structure interne notamment à l'occasion d'une prise de fonction, mais aussi en fonction de leur souhait, intégreront les dispositifs de formation sur une ou plusieurs thématiques.

AUTRES SERVICES OU STRUCTURES CONCERNÉS PAR LE PROJET

Pôles cliniques, médico-techniques.

PERSONNES RESPONSABLES ET ACTEURS DU PROJET

- Direction des Affaires Médicales
- Directeurs Délégués de Pôle

INCIDENCES FINANCIÈRES PRÉVISIBLES

- Financement du parcours de formation (intervenants extérieurs, frais de formation, etc.)

CALENDRIER DE RÉALISATION

- **Objectif 1 : 1er trimestre 2016**
- **Objectif 2 : 2016-2020**
- **Objectif 3 : 2016-2020**
- **Objectif 4 : 2016-2020**

INDICATEURS DE SUIVI

- **Objectif 1 :**
  Validation du parcours de formation
- **Objectif 2 :**
  Ouverture du parcours de formation
- **Objectif 3 :**
  Taux de participation des chefs de Pôle
- **Objectif 4 :**
  Taux de participation des responsables de structure interne.

Le développement des compétences des cadres supérieurs

Promoteur / Pôle Ressources Humaines – Organisation des soins – Formation – Relations sociales

OBJECTIFS :
- Transmettre aux cadres supérieurs les clefs de lecture de la politique de santé
- Favoriser le développement des compétences des cadres supérieurs nécessaires au pilotage des projets de Pôle
- Renforcer la cohésion du collectif cadres supérieurs de santé

PLANS D'ACTIONS

Objectif 1 : Transmettre aux cadres supérieurs les clefs de lecture de la politique de santé

Les politiques nationales de santé orientent les décisions stratégiques institutionnelles et doivent être à ce titre explicitées aux cadres supérieurs.
Cette démarche est de nature à favoriser les échanges, le développement d'une pédagogie autour des décisions prises et leurs déclinaisons à l'échelle des Pôles.
Ce travail permettra de donner du sens aux projets portés.
Il permettra par exemple en 2016 d'accompagner le déploiement de la future loi de santé en présentant les évolutions majeures de ce texte et notamment la mise en place des Groupements Hospitaliers de Territoire.

Objectif 2 : Favoriser le développement des compétences des cadres supérieurs nécessaires au pilotage des projets de Pôle

L'accompagnement du développement des compétences des cadres supérieurs est un des objectifs prioritaires du projet managérial.

Des formations sous la forme de séminaires et de journées de conférences seront proposées chaque année à partir d'une thématique spécifique (efficience et qualité en 2016).

Ce choix permettra de définir les axes de formation correspondant aux attentes des cadres de Pôles et traduisant l'exigence attendue à l'exercice de leur fonction (sans déconnecter ces éléments de la pratique quotidienne).

Objectif 3 : Renforcer la cohésion du collectif cadres supérieurs de santé

Le groupe des cadres supérieurs porte des projets au sein des Pôles, mais aussi au plan institutionnel.
La construction d'un collectif dynamique est de nature à faciliter le développement des compétences individuelles tout en créant un climat de travail plus sécurisant
En ce sens, des temps communs d'information seront mis en place et un positionnement des cadres supérieurs de santé comme acteurs dans le pilotage de l'institution sera soutenu par la DSIRMT.

PERSONNES RESPONSABLES ET ACTEURS DU PROJET

- Pôle Ressources humaines (DSIRMT / DRH)

INCIDENCES FINANCIÈRES PRÉVISIBLES

- Coût des programmes des formations annuelles

CALENDRIER DE RÉALISATION

- **Objectif 1 : 2016-2020**
- **Objectif 2 : 2016-2020**
- **Objectif 3 : 2016-2020**

INDICATEURS DE SUIVI

- **Objectif 1 :**
  Nombre de temps d'information et d'échanges sur les grandes orientations en santé
- **Objectif 2 :**
  Nombre de formations annuelles
- **Objectif 3 :**
  Taux de participation aux temps collectifs.

Promouvoir la fonction de cadre administratif de pôle dans le cadre d'un fonctionnement institutionnel

Promoteur / Pôle Finances – Pilotage Médico-économique – Système d'information
Sources / Profil de fonction institutionnel du cadre administratif de Pôle

OBJECTIFS :
- Promouvoir le positionnement du cadre administratif de Pôle (CAP) au sein de l'établissement
- Développer le rôle d'appui auprès du chef de Pôle dans une perspective institutionnelle
- Harmoniser les méthodes par la mise en place de temps d'échange

PLANS D'ACTIONS

Objectif n°1 : Promouvoir le positionnement du cadre administratif de Pôle au sein de l'établissement

Il s'agit d'envisager le rôle et la place des CAP afin d'établir une redéfinition des missions et du positionnement attendu dans une perspective d'harmonisation de leur fonctionnement. A cette fin, il convient de définir les compétences attendues et de mettre en place un accompagnement à la prise de fonction. Dès lors, la mise en place d'étapes préalables à la prise de fonction et l'établissement d'un suivi des objectifs et des missions doivent être organisés. A la faveur de ce positionnement, un projet de formation personnalisé pour chaque CAP sera co-construit par le Pôle Finances et le professionnel en lien avec les projets à conduire par les Pôles.

Objectif n°2 : Développer le rôle d'appui auprès du chef de Pôle dans une perspective institutionnelle

Le CAP est rattaché fonctionnellement au chef de Pôle. Il est nécessaire d'apporter les outils et la méthodologie de projet notamment sur le plan de la gestion administrative. L'objectif retenu est de lui permettre d'assurer le suivi médico-économique de l'activité du Pôle et de s'inscrire dans la gestion des personnels administratifs du Pôle. Le CAP est inscrit dans la démarche d'élaboration, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation du projet et du contrat de Pôle. A cet égard, il sera en mesure de proposer des actions stratégiques.

Objectif n°3 : Harmoniser les méthodes par la mise en place de temps d'échange animés par le Pôle Finances

Compte tenu du périmètre des missions exercées, un rattachement hiérarchique au Directeur du Pôle Finances apparaît pertinent. Une animation de ce collectif de cadres administratifs sera mise en place par le Pôle Finances.
L'harmonisation des fonctionnements dans une logique inter-Pôle sera conduite par le Pôle Finances afin de favoriser les liens entre les Pôles cliniques et médico-techniques.
Dans le cadre d'un lien fonctionnel, le directeur délégué du Pôle sera en mesure de fixer des objectifs en cohérence avec les projets engagés et en correspondance avec le fonctionnement institutionnel.

AUTRES SERVICES OU STRUCTURES CONCERNÉS PAR LE PROJET

Chefs de Pôle, Directeurs délégués de Pôle, Pôle Ressources Humaines (DRH)

PERSONNES RESPONSABLES ET ACTEURS DU PROJET

- Pôle Finances – Pilotage Médico-économique – Système d'information

CALENDRIER DE RÉALISATION

- **Objectif 1 : 2016-2020**
- **Objectif 2 : 2016**
- **Objectif 3 : 2016-2020**

INDICATEURS DE SUIVI

- **Objectif 1 :**
  Nombre de CAP ayant suivi les formations identifiées et prévues
- **Objectif 2 :**
  Étude annuelle sur le positionnement des CAP
- **Objectif 3 :**
  Mise en place de réunions du collectif.

Développer les compétences des Responsables de Structures Internes en leur apportant des outils de management

N°6

Promoteur / Direction des Affaires Médicales

OBJECTIFS :
- Créer des journées de formation pour les responsables de structure interne
- Construire avec les responsables de structure interne des outils de management adaptés
- Développer le recours aux fiches de postes et aux entretiens d'évaluation pour le personnel médical

PLANS D'ACTIONS

Objectif 1 : Créer des journées de formation pour les responsables de structure interne

Les échanges avec le personnel médical permettront d'identifier un besoin de formation au rôle de manager chez les responsables médicaux.

Objectif 2 : Construire avec les responsables de structure interne des outils de management adaptés

L'objectif principal de ces formations consiste à construire avec les responsables de structure interne des outils de management adaptés à leur positionnement au sein de l'institution. Cela concerne la réglementation (statuts, temps de travail, etc.), mais également les savoir-faire et les savoir-être, clés du management.

Objectif 3 : Développer le recours aux fiches de postes et aux entretiens d'évaluation pour le personnel médical

En parallèle de ces formations, une réflexion sera engagée pour mettre à disposition des responsables de structure interne deux outils importants pour le management de leur équipe :

> Un modèle de fiche de poste, permettant de définir les périmètres d'activités, les compétences et les responsabilités de chaque praticien,

> Un guide de l'entretien d'évaluation, permettant d'aborder de façon annuelle le positionnement de chaque praticien, ses objectifs et ses projets.

AUTRES SERVICES OU STRUCTURES CONCERNÉS PAR LE PROJET

Pôles cliniques et médico-techniques, structures internes, Commission Médicale d'Etablissement.

PERSONNES RESPONSABLES ET ACTEURS DU PROJET

- Direction des Affaires Médicales
- Directeurs Délégués de Pôle

INCIDENCES FINANCIÈRES PRÉVISIBLES

- Organisation des formations avec l'appui d'un prestataire extérieur.

CALENDRIER DE RÉALISATION

- **Objectif 1 : 2017**
- **Objectif 2 : 2017**
- **Objectif 3 : 2017**

INDICATEURS DE SUIVI

- **Objectif 1 :**
  Ouverture de la formation
- **Objectif 2 :**
  Taux de satisfaction des participants
- **Objectif 3 :**
  Utilisation des outils.

Les cadres de santé : acteurs clés du relais de la politique institutionnelle

Promoteur / Pôle Ressources Humaines – Organisation des soins – Formation – Relations sociales

OBJECTIFS :
- Transmettre aux cadres de santé les clés de lecture de la politique de santé
- Communiquer autour des stratégies institutionnelles
- Favoriser le développement des compétences des cadres de santé nécessaires au pilotage de leurs projets

PLANS D'ACTIONS

Objectif 1 : Transmettre aux cadres de santé les clés de lecture de la politique de santé

Les politiques nationales de santé orientent les axes régionaux de la politique de soins. Le sens de ces reformes requiert pour les acteurs qui les portent et les déclinent au niveau opérationnel d'en comprendre le sens et les enjeux.
Les cadres de santé peuvent parfois avoir le sentiment d'une perte de repère face à ces stratégies nationales, notamment en lien avec les orientations les plus restructurantes.
Une présentation des principales orientations et des changements qu'elles induisent sera proposée aux cadres sous la forme d'un temps de travail laissant la place à l'interactivité.

Objectif 2 : Communiquer autour des stratégies institutionnelles

Les établissements de santé sont confrontés à des enjeux nécessitant des adaptations de leurs organisations.
Les cadres de santé sont les acteurs clés de la déclinaison des politiques institutionnelles au plus près du patient et au cœur des unités de soins.
Afin de fédérer le collectif cadres, les assemblées générales des cadres sont le lieu privilégié de présentation des orientations politiques et des projets de l'établissement.
Un cycle de quatre assemblées générales des cadres par an permet cette transmission d'information.

Objectif 3 : Favoriser le développement des compétences des cadres de santé nécessaires au pilotage de leurs projets

Une formation sera proposée aux cadres de santé ayant comme objectifs :
- de développer les compétences clés du cadre,
- de fédérer le collectif cadres autour de principes managériaux communs,
- de comprendre et mettre en œuvre la politique institutionnelle afin d'accompagner les changements,
- de définir sa fonction de manager de proximité au regard du contexte évolutif.

PERSONNES RESPONSABLES ET ACTEURS DU PROJET

- Pôle Ressources Humaines (DSIRMT / DRH)

INCIDENCES FINANCIÈRES PRÉVISIBLES

- Coût de formation annuelle

CALENDRIER DE RÉALISATION

- **Objectif 1 : 2016**
- **Objectif 2 : 2016-2020**
- **Objectif 3 : 2016-2020**

INDICATEURS DE SUIVI

- **Objectif 1 :**
  Nombre de thématiques proposées en groupe de travail
- **Objectif 2 :**
  Nombre d'assemblées générales des cadres organisées chaque année
- **Objectif 3 :**
  Nombre de formations proposées aux cadres de santé en lien avec le développement des compétences et leurs besoins identifiés.

Chapitre 2 : Le développement des compétences des professionnels au sein de l'institution

Introduction

Promouvoir le renforcement et le développement des compétences des agents du CHU est l'un des objectifs de l'institution pour son projet d'établissement 2016-2020. En effet, le développement des compétences est un gage de qualité du service rendu et de sécurité de la prise en charge. Mais il représente également la reconnaissance de l'établissement envers ses collaborateurs.

L'accompagnement des agents dans la construction de leur parcours professionnel sera un axe affirmé de la politique sociale du CHU de Reims, inscrite dans son projet managérial.

La politique de développement des compétences s'appuiera sur plusieurs leviers :

- Les cadres seront sensibilisés et formés à l'enjeu que représentent le repérage des talents et l'accompagnement des agents dans la définition d'un projet professionnel.
- L'investissement de l'établissement en matière de formation professionnelle continue, permettant le perfectionnement des pratiques et l'acquisition de connaissances, sera maintenu et affirmé. L'offre de formation professionnelle continue veillera à s'adapter aux souhaits de formation exprimés par les agents, et aux compétences attendues par l'institution, de façon à assurer un développement des compétences conforme aux besoins de tous et de chacun.
  Le Développement Professionnel Continu (DPC), au cœur du dispositif global de la formation professionnelle continue, sera enrichi et valorisé.
- Les études promotionnelles, levier efficace de promotion sociale et de construction d'une carrière, seront mieux structurées. Ce travail permettra d'assurer un accompagnement individuel à chaque agent entrant dans un cursus d'études promotionnelles.
- Afin de mieux préparer et anticiper les projets des agents et les corréler aux besoins de l'établissement, une politique forte de Gestion Prévisionnelle des Métiers et des Compétences (GPMC) sera menée au CHU de Reims. Cette politique placera les compétences professionnelles au cœur des parcours au sein de l'institution.

Grâce à une politique globale d'anticipation des besoins et d'accompagnement des projets, le développement des compétences promu par le CHU de Reims, sera favorable aussi bien à l'établissement et à ses organisations, qu'aux agents et à leur carrière.

Renforcer les compétences managériales et accompagner les parcours professionnels des cadres de santé

Promoteur / Pôle Ressources Humaines – Organisation des soins – Formation – Relations sociales

OBJECTIFS :
- Définir les modalités de repérage des potentiels des soignants souhaitant s'engager dans la fonction d'encadrement
- Définir le processus de sélection des professionnels
- Construire le parcours professionnel des futurs cadres de santé
- Mettre en place des outils à destination de l'encadrement et des faisant-fonction afin de structurer l'accompagnement
- Structurer et accompagner les cadres de santé en post-IFCS

PLANS D'ACTIONS

La mise en place du projet managérial s'inscrit dans une dynamique institutionnelle de politique de management. Ce projet est basé sur le fondement de valeurs professionnelles partagées par l'ensemble de l'encadrement.
Un séminaire de travail avec l'encadrement a permis de définir des valeurs professionnelles fortes comme la loyauté, l'engagement, l'éthique qui accompagnent nos pratiques managériales.

Objectif 1 : Définir les modalités de repérage des potentiels des soignants souhaitant s'engager dans la fonction d'encadrement

Le projet de devenir cadre de santé s'inscrit dans un processus de construction identitaire souvent mûri pendant plusieurs années d'exercice professionnel. Les cadres de santé et les cadres supérieurs de santé sont les acteurs privilégiés pour l'identification des futurs potentiels.
L'entretien professionnel est un temps privilégié permettant de formaliser les projets professionnels des agents. Ainsi, ce temps d'échange permet d'apprécier certaines aptitudes requises par ce nouveau métier : implication, engagement, et capacité à assumer des responsabilités. A ce stade, l'encadrement pourra le cas échéant valider la crédibilité du projet et définir avec l'agent les axes d'amélioration et d'engagement.

Objectif 2 : Définir le processus de sélection des professionnels

La Direction des Ressources Humaines et la Direction des soins infirmiers, de rééducation et médico-techniques doivent construire un processus de sélection des candidats définissant des règles claires et partagées.
Ces éléments sont à définir en s'appuyant sur le travail d'un groupe projet composé de cadres supérieurs de santé, de cadres de santé et de faisant-fonction de cadres de santé permettant de construire un processus complet de sélection des candidats.

Objectif 3 : Construire le parcours professionnel des futurs cadres de santé

Le temps d'apprentissage en tant que faisant-fonction est une étape de confirmation du projet. Il permet de confirmer les aptitudes du candidat à s'engager dans des fonctions d'encadrement mais contribue aussi à la construction de son identité professionnelle.

Objectif 4 : Mettre en place des outils à destination de l'encadrement et des faisant-fonction afin de structurer l'accompagnement

La définition d'une fiche de poste du faisant-fonction permet de préciser les compétences et les missions attendues par l'institution pour ce dernier. De même, le plan de formation constitue un outil pertinent permettant d'accompagner le professionnel dans l'apprentissage de ses fonctions.

Objectif 5 : Structurer l'accompagnement des cadres de santé en post-IFCS

La prise de poste du cadre nouvellement diplômé s'inscrit dans un processus de conversion identitaire, véritable concrétisation du projet cadre. Les modalités d'accueil, d'intégration et d'accompagnement du nouveau professionnel seront définies et permettront de faciliter la prise de poste.

AUTRES SERVICES OU STRUCTURES CONCERNÉS PAR LE PROJET

Pôles cliniques et médico-techniques, représentants du personnel

PERSONNES RESPONSABLES ET ACTEURS DU PROJET

- Pôle Ressources Humaines (DRH / DSIRMT)
- Groupe projet cadres de santé

CALENDRIER DE RÉALISATION

- **Objectifs 1 et 2 : 1er trimestre 2016**
- **Objectifs 3 et 4 : Février 2016**
- **Objectif 5 : 2016-2017**

INDICATEURS DE SUIVI

- **Objectifs 1 et 2 :**
  Mise en place de la procédure de repérage des potentiels cadres de santé
- **Objectifs 3 et 4 :**
  Nombre d'outils mis à disposition de l'encadrement et Faisant Fonction de Cadres de Santé
- **Objectif 5 :**
  Nombre de tutorats engagés et formations proposées aux nouveaux cadres de santé.

Valoriser la formation professionnelle pour encourager et développer des compétences stratégiques

Promoteur / Pôle Ressources Humaines – Organisation des soins – Formation – Relations sociales

OBJECTIFS :
- Définir annuellement des axes prioritaires de formation au regard des projets et des besoins en compétence de l'établissement
- Proposer des méthodes pédagogiques innovantes permettant d'enrichir l'offre de formation professionnelle
- Poursuivre la communication sur l'offre et les différents dispositifs de formation afin d'aider le professionnel à construire son projet

PLANS D'ACTIONS

Objectif 1 : Définir annuellement des axes prioritaires de formation au regard des projets et des besoins en compétence de l'établissement

Le plan de formation de l'établissement est élaboré à partir des souhaits de formation des agents, exprimés lors de l'entretien de formation. Ces souhaits sont priorisés par l'encadrement du Pôle et par la Direction des Ressources Humaines. A ces demandes individuelles s'ajoutent les projets de Pôles ainsi que les formations institutionnelles proposées par l'établissement.
Dès 2016, des axes annuels prioritaires, construits par le Pôle Ressources Humaines, viendront enrichir le plan de formation.
Ces axes prioritaires correspondront à des besoins en formation identifiés et à l'image d'une politique institutionnelle forte sur ces thématiques.

Objectif 2 : Proposer des méthodes pédagogiques innovantes permettant d'enrichir l'offre de formation professionnelle

Le CHU de Reims souhaite promouvoir les méthodes pédagogiques innovantes, comme le e-learning et la simulation en santé (cf. volet enseignement du Projet Médical et Projet de Soins).
Ces nouvelles méthodes ont pour objectif de compléter l'offre de formation, en s'adressant à un public large et en garantissant l'acquisition des bonnes pratiques en lien avec les connaissances théoriques acquises.
En ce sens, le plan de formation s'attachera à développer et valoriser une offre s'appuyant sur ces nouvelles méthodes pédagogiques. Des plateaux et supports techniques permettant le développement des méthodes pédagogiques innovantes seront déployés.

Objectif 3 : Poursuivre la communication sur l'offre et les différents dispositifs de formation afin d'aider le professionnel à construire son projet

Les différents dispositifs de formation sont parfois insuffisamment connus des agents et de l'encadrement. Des actions de communication et de sensibilisation seront menées par le Secteur de Formation – DPC de la DRH à destination des professionnels. Les agents auront ainsi une meilleure connaissance des différents dispositifs. Les cadres seront dès lors en mesure d'aider les agents à préparer et construire leur projet professionnel.

AUTRES SERVICES OU STRUCTURES CONCERNÉS PAR LE PROJET

Encadrement supérieur et encadrement de proximité.

PERSONNES RESPONSABLES ET ACTEURS DU PROJET

- Pôle Ressources Humaines (DRH et DSIRMT, Secteur de Formation – DPC de la DRH)

INCIDENCES FINANCIÈRES PRÉVISIBLES

- Pas d'incidence particulière sur le plan de formation : développement des outils pédagogiques innovants à coût constant.

CALENDRIER DE RÉALISATION

- **Objectif 1 : 2016-2020**
- **Objectif 2 : 2016**
- **Objectif 3 : 2017**

INDICATEURS DE SUIVI

- **Objectif 1 :**
  - Taux de participation aux axes prioritaires
  - Satisfaction des participants et de l'encadrement (mesurée grâce aux évaluations)
- **Objectif 2 :**
  - Nombre de formations faisant appel aux méthodes innovantes
  - Nombre d'agents formés selon ces méthodes
- **Objectif 3 :**
  Élaboration de supports écrits (articles, plaquettes informatives...).

Favoriser la mobilité et l'évaluation pour encourager le développement des projets professionnels

Promoteur / Pôle Ressources Humaines – Organisation des soins – Formation – Relations sociales

OBJECTIFS :
- Structurer au niveau institutionnel les processus de mobilité des agents en offrant une visibilité des vacances de postes
- Favoriser la mobilité intra Pôle afin de développer les compétences des professionnels
- Faire de l'entretien d'évaluation un outil du management par objectifs
- Structurer l'entretien de formation sous l'angle du développement professionnel

PLANS D'ACTIONS

Objectif 1 : Structurer au niveau institutionnel les processus de mobilité des agents en offrant une visibilité des vacances de postes

Afin d'encourager la mobilité des agents, des procédures sont en cours de structuration pour clarifier les processus de candidatures en cas de vacance de postes au sein de l'établissement.
Ces procédures seront présentées à l'encadrement et disponibles sur l'intranet afin de permettre à chaque agent d'en prendre connaissance.
Des avis de vacance de postes seront publiés systématiquement sur l'intranet et affichés dans l'établissement de façon à assurer une transparence sur l'ensemble des postes à pourvoir et permettre aux professionnels une démarche active de recherche.
Pour l'encadrement, il est privilégié des mobilités en inter Pôle après une période de référence d'exercice de plusieurs années. Ces mobilités sont également favorisées entre l'Institut Régional de Formation et les services de soins.

Objectif 2 : Favoriser la mobilité intra Pôle afin de développer les compétences des professionnels

Afin de faciliter la mobilité des agents, des prérequis organisationnels nécessaires à la mise en place de la mobilité intrapôle devront être définis par l'encadrement. Ces prérequis doivent permettre une bonne harmonisation des pratiques au sein du Pôle. Cette première étape est indispensable, car elle sécurise la prise de poste des agents en mobilité intrapôle et facilite ainsi la période d'adaptation.

Les profils concernés par la mobilité devront être ciblés en amont par l'encadrement et le périmètre à définir selon les besoins institutionnels. Selon les compétences attendues, la mobilité pourra être totale ou ne concerner que certains services ou certaines spécialités.

Objectif 3 : Faire de l'entretien d'évaluation un outil du management par objectifs

Afin de confirmer l'engagement de l'établissement dans une politique de ressources humaines agile et attractive, il convient de développer des entretiens avec les personnels d'encadrement notamment sous la forme d'entretiens fixant les objectifs et évaluant les résultats. Tous les agents pourraient le cas échéant en bénéficier par le biais de l'entretien d'évaluation annuel. L'entretien permettra d'évaluer les compétences, les projets portés et les résultats attendus au regard des objectifs fixés individuellement.

Objectif 4 : Structurer l'entretien de formation sous l'angle du développement professionnel

Afin d'encourager la mobilité des agents, l'entretien de formation annuel est l'occasion de décrire les compétences attendues et les compétences clés à acquérir dans le cadre d'un projet professionnel construit. La mobilité interne ou la promotion professionnelle pourront être ainsi anticipées au bénéfice de l'agent et de l'institution.

AUTRES SERVICES OU STRUCTURES CONCERNÉS PAR LE PROJET

Encadrement supérieur et encadrement de proximité, ANFH.

PERSONNES RESPONSABLES ET ACTEURS DU PROJET

- Pôle Ressources Humaines (DRH et DSIRMT)

INCIDENCES FINANCIÈRES PRÉVISIBLES

- Pas d'incidence particulière.

CALENDRIER DE RÉALISATION

- **Objectif 1 : 2016**
- **Objectif 2 : 2016-2018**
- **Objectif 3 : 2016-2019**
- **Objectif 4 : 2016-2019**

INDICATEURS DE SUIVI

- **Objectif 1 :**
  - Publication sur l'intranet de protocoles de vacances de postes
  - Publication d'avis de vacances de postes
- **Objectif 2 :**
  - Protocoles d'homogénéisation des pratiques
  - Ratios de mobilité sur le Pôle
- **Objectif 3 :**
  Nombre d'utilisateurs de GESFORM GPMC
- **Objectif 4 :**
  Nombre d'utilisateurs de GESFORM Evolution.

Accompagner le développement des études promotionnelles

Promoteur / Pôle Ressources Humaines – Organisation des soins – Formation – Relations sociales

OBJECTIFS :
- Promouvoir au sein de l'encadrement le repérage et l'émergence des talents
- Communiquer avec l'agent sur la fiabilité et la validité de son projet
- Sensibiliser sur la fonction des études promotionnelles
- Formaliser l'accompagnement individuel et collectif
- Mettre en place une évaluation postérieure à la prise de poste et des retours d'expérience (RETEX)

PLANS D'ACTIONS

Objectif 1 : Promouvoir au sein de l'encadrement le repérage et l'émergence des talents

Afin de permettre l'identification des potentiels au sein de l'établissement, une méthodologie d'accompagnement sera mise en place. Centrée sur les compétences clés, la vérification des prérequis, la mise en place d'étapes préalables, elle permettra de mettre en adéquation les potentiels au regard des besoins de l'établissement dans le cadre de la politique de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences.

Objectif 2 : Communiquer avec l'agent sur la fiabilité et la validité de son projet avant, pendant et après son départ en formation

Des temps d'échanges en fonction du profil de l'agent seront mis en place. Un suivi par le biais d'entretiens pendant la scolarité sera mis en œuvre avec la DSIRMT et le Directeur de l'Ecole/Institut pour sécuriser les parcours. Cette démarche sera suivie d'un accompagnement post-formation afin d'assurer l'intégration idéale dans la nouvelle fonction.

Objectif 3 : Sensibiliser sur la fonction des études promotionnelles

Une campagne de promotion de l'investissement de l'établissement dans cette politique sera réalisée et une clarification des critères d'attribution des financements des études promotionnelles auprès des professionnels sera envisagée.

Ce financement devra attester de la reconnaissance d'un investissement de la part du professionnel et d'un projet professionnel co-construit et argumenté.
L'engagement de l'agent au sein de l'institution et dans la réussite de sa formation devra être à la hauteur de l'investissement de l'établissement.

Objectif 4 : Formaliser l'accompagnement individuel et collectif

Une définition et un portage du projet du professionnel au regard des aptitudes, de l'expérience et des évaluations professionnelles seront exigés avant de pouvoir prétendre à un accompagnement méthodologique ou financier. Dès lors, des étapes du parcours professionnel envisagé seront validées autour de l'organisation de temps d'échanges avec la Direction et de retours d'expériences de professionnels ayant bénéficié d'études promotionnelles.

Objectif 5 : Mettre en place une évaluation postérieure à la prise de poste et des retours d'expérience (RETEX) dans une démarche d'amélioration continue

Un dispositif d'évaluation sera nécessaire pour évaluer la pertinence des critères d'évaluation et de financement. Des échanges avec les professionnels ayant bénéficié des études promotionnelles seront organisés en lien avec l'encadrement pour améliorer la démarche de détection, d'accompagnement et de prise de fonction.

AUTRES SERVICES OU STRUCTURES CONCERNÉS PAR LE PROJET

Représentants du personnel, encadrement tous secteurs.

PERSONNES RESPONSABLES ET ACTEURS DU PROJET

- Pôle Ressources Humaines (DRH et DSIRMT)

INCIDENCES FINANCIÈRES PRÉVISIBLES

- Financement dans le cadre de l'enveloppe du Fonds mutualisé des études promotionnelles (FMEP) de l'ANFH et du plan de formation de l'établissement.

CALENDRIER DE RÉALISATION

- **Objectif 1 : 2016-2020**
- **Objectif 2 : 2016**
- **Objectif 3 : 2016-2017**
- **Objectif 4 : 2017**
- **Objectif 5 : 2018**

INDICATEURS DE SUIVI

- **Objectif 1 :**
  Protocole de fonctionnement diffusé et utilisé
- **Objectif 2 :**
  Mise en place de temps de rencontres collectifs
- **Objectif 3 :**
  Nombre d'articles publiés et inscription à l'ordre du jour d'assemblées générales Cadres
- **Objectif 4 :**
  Nombre de temps de rencontres individuelles et nombre de préparations aux concours
- **Objectif 5 :**
  Évaluations du dispositif.

Mettre en place une politique de Développement Professionnel Continu (DPC) pour le personnel médical

Promoteur / Pôle Ressources Humaines – Organisation des soins – Formation – Relations sociales

OBJECTIFS :
- Finaliser la désignation de référents DPC médical au sein des Pôles
- Relancer le travail de la sous-commission DPC de la CME
- Mettre en cohérence la démarche qualité avec la politique de formation continue
- Compléter le programme d'offre de formation DPC du CHU

PLANS D'ACTIONS

Objectif 1 : Finaliser la désignation de référents DPC médical au sein des Pôles

Les Pôles ont été sollicités afin de désigner des référents DPC, tant sur le plan médical que non médical. Aujourd'hui, certains Pôles n'ont pas procédé à cette désignation particulièrement pour le versant médical. Il conviendra en conséquence de finaliser cette démarche. Ces référents pourront constituer un relais au sein des Pôles, et auprès de leurs collègues pour véhiculer des messages, relayer des difficultés, et accompagner la dynamique institutionnelle.

Objectif 2 : Relancer le travail de la sous-commission DPC de la CME

Une nouvelle sous-commission DPC a été mise en place en septembre 2015. Cela constitue une occasion de relancer une politique de formation continue et de redéfinir les règles de prise en charge financière.

Objectif 3 : Mettre en cohérence la démarche qualité avec la politique de formation continue

Il apparaît primordial de replacer la formation continue dans un cadre plus collectif, au niveau des équipes médicales mais également de l'institution. Le lien doit particulièrement être établi avec la démarche qualité, qui se veut aujourd'hui permanente. Cela conduira à proposer des orientations prioritaires en termes de formation continue, et à moduler les prises en charge financières selon celles-ci. Il conviendra également de développer les réunions communes des sous-commissions DPC et EPP de la CME.

Objectif 4 : Compléter l'offre de formation DPC du CHU

De nombreuses actions de formation sont réalisées aujourd'hui au sein des équipes médicales du CHU sans reconnaissance institutionnelle interne comme externe. Il y a un intérêt stratégique fort pour le CHU, en lien avec le volet enseignement du projet médical / projet de soins, à formaliser ces formations afin de pouvoir les proposer à un public plus large, et à en faire un outil de communication et de rayonnement stratégique sur le territoire.

AUTRES SERVICES OU STRUCTURES CONCERNÉS PAR LE PROJET

Direction des Ressources Humaines, CME, partenaires extérieurs.

PERSONNES RESPONSABLES ET ACTEURS DU PROJET

- Direction des Affaires Médicales

INCIDENCES FINANCIÈRES PRÉVISIBLES

- Prises en charge financières sur l'enveloppe dédiée auprès de l'ANFH

CALENDRIER DE RÉALISATION

- **Objectifs 1 et 2 : Fin 2015**
- **Objectif 3 : 1er semestre 2016**
- **Objectif 4 : Fin 2016**

INDICATEURS DE SUIVI

- **Objectif 1 :**
  Nombre de référents DPC médical
- **Objectif 2 :**
  Taux de participation à la sous-commission DPC
- **Objectif 3 :**
  Nombre de réunions communes des sous-commissions DPC et EPP
- **Objectif 4 :**
  Nombre de programmes.

Mettre en œuvre une politique de gestion prévisionnelle des métiers et compétences

Promoteur / Pôle Ressources Humaines – Organisation des soins – Formation – Relations sociales

OBJECTIFS :
- Adapter la cartographie des métiers de l'établissement et favoriser la reconnaissance du travail individuel
- Lier au sein des Pôles l'évaluation annuelle des compétences et les besoins de formation
- Intégrer la logique de développement professionnel continu à une dynamique de formation institutionnelle
- Disposer d'un bilan des postes vacants dans l'établissement et réaliser une projection des départs
- Communiquer au sein de l'établissement sur la démarche

PLANS D'ACTIONS

Objectif 1 : Adapter la cartographie des métiers de l'établissement et favoriser la reconnaissance du travail individuel

Déterminer les métiers de l'établissement et les effectifs associés, adapter les actions en fonction du contexte de l'établissement sur les métiers en tension, émergents et en décroissance, réaliser à intervalles réguliers des analyses quantitatives et qualitatives sur les métiers présentés au sein de la cartographie, identifier les besoins immédiats et prévisionnels. Une attention particulière sera portée sur les postes adaptables aux personnes en situation de handicap.

Objectif 2 : Lier au sein des Pôles l'évaluation annuelle des compétences et les besoins de formation identifiés dans les fonctions exercées

Déterminer les compétences à développer au sein de l'établissement au moment des évaluations annuelles, impliquer les Pôles dans des démarches de projets de Pôles ou de services au regard des besoins de formations constatés, accompagner les départs en retraite par l'anticipation du développement de compétences au regard des besoins prévisionnels, accompagner les cadres dans le développement de la GPMC par la mise en place d'une formation dédiée.

Objectif 3 : Intégrer la logique de développement professionnel continu à une dynamique de formation institutionnelle

Axer les plans de DPC médicaux et non-médicaux sur un recensement de l'existant mais également sur les orientations du projet médical et de soins, utiliser les outils de bilan de compétences, de valorisation des acquis de l'expérience, de congé de formation professionnelle ou encore d'études promotionnelles conformément aux besoins identifiés de l'établissement afin de promouvoir le développement des compétences.

Objectif 4 : Disposer d'un bilan des postes vacants et réaliser une projection des départs

Identifier de manière pluriannuelle les postes vacants et les départs annoncés afin de se placer dans une logique prévisionnelle au plan des effectifs et des compétences, réaliser une pyramide des âges sur les métiers en tension pour contribuer à une démarche prospective des compétences attendues au regard des flux entrants et sortants, notamment pour les métiers pour lesquels il existe des difficultés de recrutement ou des départs importants dans les années à venir. La mise en place d'une cartographie des métiers pourra dès lors être un outil au service de l'attractivité et de la fidélisation des personnels.

Objectif 5 : Communiquer au sein de l'établissement sur la démarche

Définir le contenu de la GPMC, insister sur le développement de la politique de mobilité interne, s'appuyer sur des retours d'expériences concrets, utiliser le journal interne pour diffuser largement.

AUTRES SERVICES OU STRUCTURES CONCERNÉS PAR LE PROJET

Pôles cliniques et médico-techniques, Direction de la Communication.

PERSONNES RESPONSABLES ET ACTEURS DU PROJET

- Pôle Ressources Humaines – Formation – Relations sociales : Secteur Gestion des compétences
- Direction des Affaires Médicales

INCIDENCES FINANCIÈRES PRÉVISIBLES

- Application GESFORM «Formation»
- Application GESFORM «GPMC»

CALENDRIER DE RÉALISATION

- **Objectif 1 : 2016-2020**
- **Objectif 2 : 2016-2020**
- **Objectif 3 : 2016-2020**
- **Objectif 4 : 2016-2020**
- **Objectif 5 : 2016-2020**

INDICATEURS DE SUIVI

- **Objectif 1 :**
  Cartographie des postes adaptés
- **Objectif 2 :**
  Identification des besoins de formations dans le cadre des entretiens d'évaluation
- **Objectif 3 :**
  Nombre de programmes DPC conformes au projet médical et de soins
- **Objectif 4 :**
  Bilan des postes vacants annuels
- **Objectif 5 :**
  Nombre d'actions de communication GPMC.

Chapitre 3 : le renforcement de la qualité de la prise en charge et de la qualité de vie au travail par le management des relations de travail

Introduction

Le monde hospitalier et ses organisations de travail sont en constante évolution afin d'optimiser le fonctionnement.

Cette recherche d'efficience ne peut s'envisager sans une réflexion sur le bien-être au travail. En ce sens, le CHU de Reims souhaite proposer des modèles d'organisation conformes aux attentes en matière de qualité de vie au travail.

Les actions menées pour améliorer la qualité de vie au travail et l'éthique professionnelle ont pour but de conforter l'appartenance des agents à leur institution et de garantir aux professionnels qui souhaitent s'investir au sein du CHU des environnements de travail satisfaisants et épanouissants.

Dans cette optique, le CHU de Reims s'est fixé deux objectifs fondamentaux pour son projet d'établissement 2016-2020. Ces deux objectifs auront vocation à garantir aux professionnels des dynamiques d'équipe sereines, au sein de collectifs professionnels forts.

La médiation sera développée afin de garantir de bonnes relations interprofessionnelles dans les équipes. Un accompagnement et des espaces d'écoute et de dialogue seront mis en place afin d'aider les agents ou les équipes.

Parallèlement, un socle de valeurs communes pourra permettre de renforcer les collectifs de travail.
En effet, si le CHU de Reims souhaite améliorer l'efficience de ses organisations et la qualité de ses prises en charge, il tient surtout à affirmer l'éthique et la bientraitance comme étant au cœur de son action, auprès des patients autant que des agents qui œuvrent quotidiennement pour les prendre en charge.

Développer la médiation et l'accompagnement des professionnels

Promoteur / Direction des Affaires médicales

OBJECTIFS :
- Identifier des professionnels volontaires pour s'impliquer dans une démarche de médiation et d'accompagnement
- Créer des procédures de contact et d'alerte
- Apporter un accompagnement concret et une médiation aux praticiens en difficulté
- Mettre en place des groupes de parole en cas de survenue d'un évènement indésirable grave ou d'une crise majeure

PLANS D'ACTIONS

Objectif 1 : Identifier des professionnels volontaires pour s'impliquer dans une démarche de médiation et d'accompagnement

Les professions de santé sont exposées à des tensions au quotidien et peuvent conduire ces professionnels à connaître des périodes difficiles, qu'elles soient individuelles ou collectives. Si une aide extérieure peut être importante, il apparaît que l'écoute, l'accompagnement, et l'investissement d'autres professionnels de l'établissement peuvent être un véritable atout. Un appel à candidature sera lancé afin d'identifier des professionnels volontaires pour s'impliquer dans ces démarches, dans la réalisation des procédures ou de l'accompagnement sur le terrain. Ces professionnels devront avoir des compétences en matière de médiation, de coaching, et de psychologie. Au besoin, des formations appropriées pourront être proposées.

Objectif 2 : Créer des procédures de contact et d'alerte

L'accompagnement et la médiation doivent pouvoir s'appuyer sur des procédures de contact et d'alerte. Celles-ci doivent envisager les sollicitations potentielles, les moyens d'y répondre et les personnes à mobiliser pour ce faire. Ces procédures devront être travaillées avec les personnes volontaires pour s'impliquer dans la démarche, et formées au besoin à celle-ci.

Objectif 3 : Apporter un accompagnement concret et une médiation aux professionnels en difficulté

Les personnes identifiées pour travailler sur ce sujet constitueront une cellule qui aura vocation à couvrir les situations de tension individuelles et collectives. Le travail mené par cette cellule sera complémentaire de celui mené par la cellule ACADD (Accompagnement du Changement et Appui au Développement Durable) du Pôle RH. Cela concerne par exemple des problèmes d'entente inter-personnels, les suites de situations difficiles avec des patients, etc. Il sera important de communiquer sur l'existence de cette cellule et de ce service offert, afin de pouvoir apporter concrètement de l'aide aux personnes en demande, tant au sein du personnel médical que du personnel non médical.

Objectif 4 : Mettre en place des groupes de parole en cas de survenance d'un évènement indésirable grave ou d'une crise majeure

L'activité de soins est une activité contraignante, incluant des facteurs de pénibilité non négligeables (sollicitations physique et psychique importantes) mais non exempte de risques. La survenue d'évènements indésirables graves ou de crises majeures peut remettre en cause les professionnels médicaux et non médicaux dans leur métier et est susceptible d'insécuriser leurs pratiques. Les gestionnaires de ressources humaines dans les Pôles interviennent en premier lieu mais il est important de pouvoir les accompagner dans la gestion de ces crises. La mise en place de groupes de paroles pilotés par un psychologue rattaché au Pôle Ressources Humaines, en lien avec l'unité de Médecine et Santé au travail le cas échéant, sera proposée aux Pôles. En fonction de la nature du problème seront proposées les compétences du psychologue du travail ou du psychologue clinicien-victimologue.

AUTRES SERVICES OU STRUCTURES CONCERNÉS PAR LE PROJET

CME, Unité Médecine et Santé au travail, chefs de Pôle, responsables de structure interne, Pôle Ressources Humaines.

PERSONNES RESPONSABLES ET ACTEURS DU PROJET

- Direction des Affaires Médicales

INCIDENCES FINANCIÈRES PRÉVISIBLES

- Coûts de communication sur le dispositif

CALENDRIER DE RÉALISATION

- **Objectif 1 : 2017**
- **Objectif 2 : 2018**
- **Objectifs 3 et 4 : 2016-2020**

INDICATEURS DE SUIVI

- **Objectif 1 :**
  Nombre de volontaires
- **Objectif 2 :**
  Validation de procédures de contact et d'alertes
- **Objectif 3 :**
  Opérationnalité du dispositif
- **Objectif 4 :**
  Nombre d'activations de groupes de parole.

Définir des relations sociales qui renforcent les collectifs de travail

OBJECTIFS :
- Identifier et partager des valeurs communes
- Donner l'accès à des lieux d'expression pour tous
- Développer une bienveillance managériale

PLANS D'ACTIONS

Objectif 1 : Identifier et partager des valeurs communes

Les récentes évolutions du monde hospitalier ont pu conduire à un manque de lisibilité des valeurs hospitalières, ce qui provoque un écart de représentation entre les missions réelles et l'idéal que les professionnels projettent de leur métier.
Il s'agit de définir des valeurs partagées par l'ensemble de la communauté des acteurs et de les décliner de manière opérationnelle afin de renforcer le sens de l'exercice hospitalier.
Les valeurs émergeant de ce travail feront l'objet d'une communication du CHU autant en interne auprès des équipes, qu'en externe notamment auprès de nos partenaires.

Objectif 2 : Donner l'accès à des lieux d'expression pour tous

La création au sein des Pôles de lieux d'échanges permettra d'écouter les remarques, les observations, les interrogations, les réflexions de chaque acteur ce qui favorise la reconnaissance professionnelle.
La tenue d'assemblées générales de Pôle offrira des lieux d'expression favorisant un management éthique et permettant la compréhension des décisions mises en place et leur accompagnement.
La mise en place de cycles de conférences à destination des étudiants et des professionnels au sein de l'IRF sera l'occasion de valoriser les travaux universitaires de chacun et de mettre en place des temps d'échanges de pratiques favorables à l'exercice pluri-professionnel. Des questionnements seront établis par des groupes d'étudiants ou de professionnels issus de différents métiers.
Des assemblées générales de l'encadrement permettant à l'ensemble des managers de l'établissement de se retrouver sur des thématiques transversales seront proposées de nature à renforcer le collectif d'encadrement.

Objectif 3 : Développer une bienveillance managériale

La notion de bienveillance recouvre un ensemble d'attitudes et de comportements positifs et constants de respect, de marques d'attention bienveillante, d'exigence, d'écoute, d'encouragement et de soutien.
Il est important de baser la relation hiérarchique sur une bienveillance, démarche n'excluant pas le contrôle et l'évaluation au regard des règles professionnelles.
Des formations auprès de l'ensemble des agents en responsabilité d'équipe autour de la notion de management bienveillant permettront d'améliorer les relations sociales au sein de l'établissement.

AUTRES SERVICES OU STRUCTURES CONCERNÉS PAR LE PROJET

Pôle Ressources Humaines, pôles cliniques et médico-techniques.

PERSONNES RESPONSABLES ET ACTEURS DU PROJET

- Pôle Ressources Humaines (DRH – DSIRMT)

INCIDENCES FINANCIÈRES PRÉVISIBLES

- Financement des actions de formation

CALENDRIER DE RÉALISATION

- **Objectif 1 : 2016-2020**
- **Objectif 2 : 2016-2020**
- **Objectif 3 : 2016-2020**

INDICATEURS DE SUIVI

- **Objectif 1 :**
  Réalisation d'une enquête permettant de définir les valeurs partagées par les professionnels du CHU
- **Objectif 2 :**
  Nombre d'assemblées mises en place
- **Objectif 3 :**:
  Nombre de formations concernant le management bienveillant.