



PROJET MANAGERIAL

S'ajoutant aux composantes au projet d'établissement, et notamment au projet médical et au projet de soins, au projet social ainsi qu'au projet psychologique, le projet de management définit les orientations stratégiques de l'établissement en matière de gestion de l'encadrement et des équipes.

Défini comme un outil de pilotage, d'animation et de motivation des équipes pour l'atteinte des objectifs du projet d'établissement, il concerne tant les équipes médicales que les équipes soignantes, paramédicales, sociales, administratives, techniques et logistiques.

Il fixe les valeurs portées par le CH de SAUMUR et ses sites associés et caractérise les attendus en matière de fonctionnement de l'établissement.

Il donne des orientations pour améliorer de manière continue les relations entre les équipes afin d'atteindre les objectifs de prise en charge des patients du territoire et les différents objectifs stratégiques qui composent le projet d'établissement (qualité, développement durable, égalité hommes-femmes ...).

Conscient que l'hôpital est, comme toute organisation, sujet au disfonctionnement spontané, la politique de management à SAUMUR doit s'inscrire dans la politique qualité de l'établissement et promouvoir l'amélioration continue, permettre l'émergence des ajustements et corrections qui permettent d'atteindre les objectifs que l'établissement se fixe.

1-les valeurs fondatrices du projet de management (fiche Actions N°1 et 2)

L'EQUITE, la CONFIANCE et la BIENVEILLANCE constituent les piliers du management au CH de SAUMUR pour être porteur d'amélioration continue de la qualité, d'exemplarité, pour promouvoir le travail en équipe, adhérer au projet collectif, à la démarche collective d'amélioration des pratiques, et de la qualité des soins, des organisations et process. Il s'agit concrètement de promouvoir la CONFIANCE MUTUELLE entre les agents et leurs responsables.

Ces valeurs fondatrices nourrissent les plans d'actions à mettre en œuvre pour permettre aux managers d'exercer leurs fonctions dans les meilleures conditions possibles.

Pour autant, au-delà des intentions, le projet de management du CH de Saumur et de ses sites associés tient compte du contexte particulier de notre structure.

En effet, la taille de l'établissement a été identifiée par plusieurs groupes de travail comme étant une richesse permettant de développer une culture de la proximité, permettant une forte agilité, richesse qui n'est pas accessible à un établissement de plus grande taille.

Néanmoins, cette taille humaine a aussi été identifiée comme une contrainte forte à intégrer dans la politique de management de l'établissement : l'hôpital est en effet constitué des femmes et des hommes qui le composent, mais dans toutes leurs diversités d'aptitudes à vivre ensemble.

Ainsi, dans un établissement à taille humaine, le « vivre ensemble » doit être une valeur supplémentaire à intégrer aux piliers de la politique de management : les acteurs présents constituent des ressources rares, incontournables, et cela oblige toute la communauté hospitalière à se respecter dans ses différences et notamment dans ses différends.

Les actions qui en découlent ont donc pour objectif de promouvoir le respect et l'aptitude à prévenir et gérer les désaccords et les conflits s'ils surviennent, et promouvoir les échanges afin d'améliorer les pratiques de management.

L'établissement va donc proposer des plans d'actions visant, dans un cadre bienveillant, à donner à toute personne en situation de management des outils pour mieux se connaître individuellement, gérer ses émotions en situation de stress, et apprendre à détecter et gérer les personnalités difficiles, détecter les agents en difficultés (professionnelles et/ou personnelles) prévenir ou gérer les conflits s'ils surgissent, ceci dans l'objectif de promouvoir en permanence cette valeur du « vivre ensemble » pour atteindre les objectifs de prise en charge des besoins de santé du territoire dans un établissement à taille humaine.

2-L'exercice du management au CH de SAUMUR et ses sites associés (fiche Actions N°4)

L'établissement va également promouvoir un certain mode de démocratie sanitaire afin d'être à l'écoute des équipes et des projets, afin de rester un « hôpital proche de vous ».

2.1 La gouvernance

A cette fin, il sera possible de réinterroger le mode de gouvernance en cours dans plusieurs dimensions :

- en réaffirmant le niveau du service comme bon niveau d'émergence et de gestion des projets, en s'appuyant sur le binôme « chef de service » et « cadre de proximité »
- le périmètre des pôles et des services : réinterroger la structure actuelle afin de rechercher si une répartition différente aurait plus de sens au regard des enseignements du fonctionnement actuel et des projets de l'établissement,
- les modalités de gestion de la vie des pôles : pour revoir les modalités d'expression des équipes constitutives de nos pôles afin de favoriser l'expression des équipes, l'émergence des projets et la gestion des difficultés.

2.2 L'expression des équipes

L'expression des équipes sera facilitée par remise en usage des outils associés au management des services et des pôles, avec le « contrat de pôle », les « projets de service » et la « gestion de projet » comme références afin de structurer les relations entre les services, les pôles, les Directions et leurs services supports.

Les échanges pluriprofessionnels entre les personnes en situation de management seront recherchés afin de permettre à chacun de prendre du recul sur sa pratique ou pour bénéficier de l'expérience des succès et apprentissages des collègues.

3-les attendus du projet de management

La mise en œuvre d'une politique managériale basée sur ces piliers doit permettre l'atteinte des objectifs du projet d'établissement dans une dynamique agile et bienveillante qui développe le sentiment d'appartenance et la fierté des hospitaliers, salariés de l'hôpital de Saumur, de Longué Jumelles et de Montreuil Bellay.

4- La situation des personnels d'encadrement (fiche actions N°3)

La situation des personnels d'encadrement du CH fera l'objet d'un plan particulier (fiche-projet N°), justifié par l'importance de ces managers dans le fonctionnement cohérent et efficace de l'institution, reconnue dans le projet de management de l'établissement.

L'encadrement s'entend au sens large, incluant toute la ligne hiérarchique de tous les secteurs : médicaux, soignants, mais aussi techniques, médico-techniques et administratifs, de la Direction aux

cadres de proximité. Ce plan aura pour objectif de leur permettre d'exercer leurs fonctions dans de meilleures conditions :

- Pour renforcer le rôle de contrôle bienveillant et d'autorité des managers. La délégation de gestion en cours accroît les responsabilités des cadres. Il est important que les personnels respectent les valeurs et les décisions prises à cet effet, et que le personnel d'encadrement puisse exercer ses fonctions dans un contexte de bienveillance, de confiance et d'autonomie.
- Un plan d'action permettra de renforcer les aptitudes à gérer les conflits, et détecter les agents en difficultés. Les actions de coaching devront permettre le renforcement du positionnement des personnes en situation de management.
- Pour développer des actions de valorisation et de reconnaissance de leur fonction ainsi que s'appuyer sur leur expertise de proximité en encourageant leur autonomie et leurs initiatives dans le respect des objectifs institutionnels. Dans le même esprit, l'établissement accompagnera et favorisera les réflexions engagées par les équipes d'encadrement par la mise en œuvre de sessions de travail collectif thématiques (journées de l'encadrement, analyse de pratique ...).
- Pour accompagner de façon spécifique le nouvel arrivant et les faisant-fonctions de cadre en prolongeant les dispositifs mis en place récemment (tutorat, compagnonnage, etc.) et en proposant des formations adaptées.
- Pour développer des services de soutien par la DRH sur des expertises : GTT, planning, droits sociaux, statuts titulaires et contractuels, droit syndical, santé au travail ...

Pour accompagner les évolutions de l'établissement, la recherche d'amélioration des organisations de travail doit devenir un objectif permanent de l'ensemble des services du CH de Saumur.

Trois grandes orientations guident l'action en matière de ressources humaines pour les années à venir.

➤ ***Une recherche de l'adéquation des ressources et des activités***

Les services des pôles cliniques et médico-techniques ne peuvent en effet se développer sans qu'une réflexion soit menée sur le dimensionnement des unités de soins, la composition des équipes soignantes et la définition du nombre de personnels affectés à ces activités, dans le respect de la réglementation et des normes requises ou des financements.

Il est important de privilégier un dimensionnement d'unités adapté et de favoriser la mutualisation des ressources et des compétences au sein de chacun des pôles afin de garantir la qualité et la sécurité des soins et le développement durable de l'établissement.

A cette fin, de outils seront réactualisés et mis à la disposition des pôles pour mieux connaître leurs besoins en effectifs et en compétences et ainsi mieux dimensionner les équipes.

➤ ***Une simplification des circuits de décision***

Le CH s'est déjà engagé dans une simplification des processus de gestion (dématérialisation, digitalisation). Le projet de management permettra d'ouvrir une réflexion sur la gouvernance de l'établissement.

Cette orientation repose en grande partie sur la motivation et la compétence des cadres médicaux et paramédicaux, et pose, de ce fait, avec plus d'acuité, la mise en œuvre rapide d'une politique spécifique à leur égard. Par ailleurs, cette orientation nécessite de redéfinir les modalités d'expression des personnels afin de garantir et favoriser l'expression et la consultation des agents.

➤ ***Une évolution des organisations***

Le projet médical du CH de Saumur privilégie une vision de son organisation sur le fondement du parcours des patients. Cette idée implique une organisation au plus près des besoins induits par cette

démarche. Ce travail devra naturellement concilier les organisations médicales et paramédicales et les services supports.

Ces organisations seront pensées au plus près des besoins des patients et de la sécurité des soins et du développement durable.

Le développement de la prise en charge en consultation et en ambulatoire au détriment de l'hospitalisation complète oblige à repenser le fonctionnement global des services et notamment la planification des soins de l'ensemble de l'équipe médicale et paramédicale, privilégiant la collaboration entre les différents acteurs et la mise en place « circuits patients » et de filières de prises en charge en lien avec tous les services supports.

Parallèlement, le recours à l'informatisation sera recherché, chaque fois que des tâches non directement utiles à la prise en charge des patients peuvent être réduites au profit de la réalisation de soins de qualité, ou que celle-ci permette une amélioration de la sécurité des patients.

Pour promouvoir un développement durable des ressources humaines, l'établissement veille au bien-être de ses professionnels pour mener les évolutions des organisations et des pratiques.

Il accompagne les professionnels dans l'évolution des compétences et des métiers, notamment pour soulager les soignants, et autres professions exposées, dans le réemploi des agents ayant des restrictions d'aptitude médicale, en créant de nouveaux métiers et en recherchant des postes adaptés, et il propose des actions de promotion de la santé et des temps et des projets collectifs favorisant le bien-être au travail et favorisant l'inclusion des personnels en situation particulière.