

PROJET D'ÉTABLISSEMENT 2022 > 2026



SOMMAIRE

1. Fédérer autour de valeurs collectives 5

1.1 Poursuivre l'amélioration de la qualité de vie au travail 6

Garantir une politique de recrutement et de remplacement courageuse 6

Insuffler les valeurs du CHU dès le recrutement 6

Sensibiliser les professionnels aux exigences des organisations 6

Lutter contre les discriminations 6

1.2 Repenser collectivement les modalités de travail 7

Réguler l'organisation du travail 7

Répartir la permanence des soins équitablement 7

1.3 Redonner un sens commun 7

Offrir aux agents une lisibilité sur ce que l'on attend d'eux 7

S'engager dans une démarche durable 7

2. Innover pour donner du sens 8

2.1 Être attractif pour fidéliser 9

Développer la marque employeur 9

Améliorer l'accueil du nouvel arrivant et de l'étudiant 9

2.2 Digitaliser 9

Dématérialiser les processus RH 9

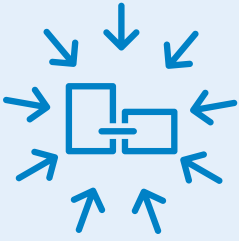
S'appuyer sur des partenaires et acteurs fiables du secteur digital 10

2.3 Accompagner les parcours pour permettre aux agents d'être acteur de leur carrière	10
Soutenir le codéveloppement	10
Accompagner les parcours	10
Garantir l'application des lignes directrices de gestion	10
S'appuyer sur la formation	10

3. S'engager pour l'institution **11**

3.1 Encourager la performance	12
Soutenir la performance collective	12
Identifier et valoriser les talents	12
3.2 Moderniser les relations sociales	12
Sortir des postures	12
Informar en toute transparence	12
Négocier sur la base des accords du Segur	12
3.3 Mettre les ressources au service de l'humain	13
Agir en développant la prévention	13
Développer les moyens accordés	13

Glossaire	14
------------------	-----------



1. FÉDÉRER AUTOUR DE VALEURS COLLECTIVES

1.1 La qualité de vie au travail

La qualité de vie au travail (QVT) doit rester un élément pérenne du projet social tant elle est depuis plusieurs années un objectif partagé entre la direction, les agents et leurs représentants. Elle s'articulera pour la période 2022-2026 autour de quatre actions principales :

- garantir une politique de recrutement et de remplacement courageuse ;
- insuffler les valeurs du CHU dès le recrutement ;
- sensibiliser les professionnels aux exigences des organisations ;
- lutter contre les discriminations.

GARANTIR UNE POLITIQUE DE RECRUTEMENT ET DE REMPLACEMENT COURAGEUSE

Quatre engagements principaux :

- des règles transparentes seront retranscrites dans une politique écrite à disposition de l'encadrement et des agents sur le site de la DRH ;
- une application effective de la politique avec un engagement réciproque d'œuvrer, à l'aune des situations rencontrées, mais toujours dans l'intérêt collectif ;
- la mise en place de l'application Hublo pour la gestion des remplacements est une concrétisation de la volonté de la direction de mettre en place une politique « gagnant-gagnant » visant à concilier les contraintes inhérentes à la permanence des soins et les attentes légitimes des agents quant à leur vie privée ;
- le déploiement d'une solution numérique pour le processus de recrutement permettra d'accompagner cette politique vers la modernité.

INSUFFLER LES VALEURS DU CHU DÈS LE RECRUTEMENT

En proposant aux personnes associées aux entretiens d'embauche un référentiel de qualité réaffirmant les valeurs communes de l'établissement :

- l'objectif est d'acculturer les agents de la DRH mais également ceux qui participent avec la DRH au recrutement au rappel des valeurs essentielles du service public hospitalier, en leur proposant des outils RH standardisés. À terme, il est attendu une diffusion du discours commun au sein de l'établissement pour remettre au cœur des préoccupations de chacun le sens du collectif.

- rédiger avec les organisations syndicales une charte sur les valeurs attendues au CHU de Besançon et s'y référer lors des embauches et concours pour qu'elle soit connue de tous.

SENSIBILISER LES PROFESSIONNELS AUX EXIGENCES DES ORGANISATIONS

Trois engagements principaux :

- la DRH s'accorde autour de 3 thèmes par an avec les cadres de pôles, en lien avec la direction des soins, qui choisissent le sujet qu'ils souhaitent que la DRH présente à l'ensemble des cadres de proximité. L'objectif est de dynamiser la relation avec le terrain tout en répondant concrètement à un besoin identifié ;
- développer une communication directe à destination des agents au sein de l'établissement en diversifiant les vecteurs d'information mais également en s'assurant de son intelligibilité pour l'ensemble ;
- organiser un « vis ma vie » pour 15 agents par an (1 jour par agent) pour comprendre les problématiques et impératifs des agents d'autres services (ex : techniques, logistiques, soins, administratifs...) et leurs apports dans la bonne organisation de l'établissement. En cas de réussite, cette démarche pourrait être discutée avec les autres établissements du GHT afin de créer du lien en affirmant une dimension territoriale de la prise en charge du patient. L'expérience de l'agent sera collectée par la DRH par le biais d'un formulaire à compléter par les deux parties prenantes.

LUTTER CONTRE LES DISCRIMINATIONS

L'histoire de l'hôpital se heurte parfois aux évolutions contemporaines. Si intrinsèquement l'hôpital ne discrimine pas, il doit adapter les nouvelles attentes sociétales pour les intégrer à sa propre réalité. Dans trois domaines principalement :

- le plan égalité femme-homme était la première étape mais il doit maintenant être animé par un référent afin qu'il soit connu et appliqué ;
- les formations à la laïcité seront institutionnalisées et encouragées ;
- une politique dynamique du handicap sera travaillée avec le FIPHP dans le cadre de la signature d'une nouvelle convention.

1.2 Repenser collectivement les modalités de travail

Le principe de continuité du service public hospitalier est une des contraintes qui impacte le plus la fluidité des mécanismes organisationnels des établissements de santé. Ce principe, contraignant pour les agents, est essentiel à la prise en charge des patients, inhérent à l'activité hospitalière et de facto imprescriptible. Pour être acceptable et compris par tous, la permanence des soins doit donc être répartie équitablement. Pour la période 2022-2026, cet objectif s'articulera autour de deux actions principales à mettre en œuvre :

- réguler l'organisation du travail ;
- répartir la permanence des soins équitablement (PDS).

RÉGULER L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Les contraintes hospitalières sont de moins en moins admises par une partie des agents. Pour les rendre plus acceptables, il est nécessaire de les réguler par une politique RH transparente :

- avec une politique ciblée, l'attractivité de certaines spécialités sera renforcée en favorisant l'intégration de temps partiels ;
- les processus de mobilité internes au CHU doivent être clarifiés et consolidés ;
- les modalités de temps de travail seront interrogées par le biais de la négociation collective, pour être réinventées à la lumière des outils du Ségur.

RÉPARTIR LA PERMANENCE DES SOINS

Afin d'éviter ce vœu pieux, une réflexion institutionnelle sera engagée, dans un premier temps, pour analyser la situation au sein de l'établissement. Puis dans un second temps, dans le cadre du Ségur de la santé, une négociation pour repenser la gestion des contraintes du travail de nuit ou des week-ends et jours fériés sera engagée avec les partenaires sociaux pour tenir compte des nouveaux modes de vie des agents.

1.3 Redonner un sens commun

L'adhésion aux valeurs communes doit s'appuyer également sur des mesures concrètes et durables qui seront articulées autour de deux actions principales :

- offrir un contenu de travail de qualité ;
- s'engager dans une démarche durable.

OFFRIR AUX AGENTS UNE LISIBILITÉ SUR CE QUE L'ON ATTEND D'EUX

Pour offrir cette lisibilité, la direction mettra en œuvre deux mesures structurantes et deux mesures de terrain :

- une cartographie des évaluateurs pour affirmer le positionnement des cadres et permettre aux agents d'identifier la personne qui fixera leurs objectifs et les évaluera lors des entretiens professionnels ;
- une fiche de poste pour chaque agent afin de connaître les obligations professionnelles, que ce soit quand il occupe le poste mais aussi quand il y postule ;
- le dialogue social reste une des priorités de la DRH qui s'engage à organiser un temps d'échange trimestriel pendant lequel les organisations syndicales peuvent aborder les problématiques qu'elles souhaitent ;
- en sécurisant les agents dans leurs tâches quotidiennes, diagnostiquer, former, accompagner et évaluer pour lutter contre les interruptions de tâches, semble indispensable ;
- l'information et sa diffusion sont prégnantes à l'hôpital mais, si elles ne sont pas maîtrisées, elles peuvent très vite emboliser l'activité. En ce sens, il est pertinent de décliner une politique constructive d'utilisation des courriels pour fluidifier et favoriser la communication et non la saturer.

S'ENGAGER DANS UNE DÉMARCHÉ DURABLE

Un des enjeux de société actuel et futur est d'inscrire dans le temps les projets institutionnels en prenant en compte leur « durabilité » ; pour ce faire des mesures engageant le CHU de Besançon dans cette dynamique seront mises en œuvre :

- une QVT, qui prend en compte l'approche systémique de l'écosystème des acteurs de l'établissement, doit s'inscrire dans le temps. L'objectif étant de développer une culture RSE (responsabilité sociale et écologique) dans le champ des ressources humaines ;
- l'objectif est de diffuser une culture du « durable », en lien avec la direction du développement durable, dans l'ensemble des projets de l'établissement comme par exemple, le projet mobilité durable.



2. INNOVER POUR DONNER DU SENS



2.1 Être attractif pour fidéliser

Les difficultés RH actuelles mettent en lumière la mutation du marché de l'emploi et notamment concernant les métiers de la santé. L'établissement doit s'adapter pour comprendre les attentes des professionnels qui seront nos collègues demain.

Deux actions principales sont à mettre en œuvre :

- développer la marque employeur ;
- améliorer l'accueil du nouvel arrivant et de l'étudiant.

DÉVELOPPER LA MARQUE EMPLOYEUR

Identifier son employeur à travers des codes et référentiels semble aujourd'hui indispensable pour garantir une visibilité sur un marché de l'emploi plutôt favorable aux demandeurs, en tous cas dans les métiers du soin.

Deux chantiers principaux vont être mis en œuvre par la DRH en partenariat avec d'autres acteurs :

- valoriser une identité du CHU : en collaboration avec la direction de la communication au travers d'outils communs standardisés qui permettront d'identifier rapidement les documents de l'établissement tout en proposant un design moderne et attractif ; mais également en encourageant l'adhésion des agents à l'image qui sera développée ;
- en interne comme en externe pour l'établissement : en développant la marque employeur au travers d'outils dématérialisés comme les réseaux sociaux (ex : LinkedIn, Facebook, Twitter...) mais également dans la représentation du CHU auprès de futurs professionnels tant dans des salons qu'auprès des apprenants de l'IFPS, en développant un lien privilégié entre eux et l'institution.

AMÉLIORER L'ACCUEIL DU NOUVEL ARRIVANT ET DE L'ÉTUDIANT

Par des mesures concrètes :

- diffuser le livret d'accueil : un nouveau format du livret d'accueil va être proposé au nouvel arrivant afin qu'il s'acculture à l'établissement. L'objectif est de faciliter son intégration en lui donnant les informations nécessaires afin qu'il s'informe et qu'il identifie les personnes ressources du CHU à travers un document lisible ;
- organiser des journées d'accueil : du fait de la pandémie, cette tradition a été suspendue ; l'objectif est de relancer le dispositif dans un

format compatible avec les attentes de chacun ;

- écrire une politique volontariste pour ancrer la culture de l'accueil des étudiants ;
- formaliser une démarche d'intégration structurée :
 - par le cadre de proximité : si on se fie au dicton populaire « la première impression est souvent la bonne », un travail collectif visant à définir une politique du comment bien accueillir nos nouveaux professionnels pour les fidéliser sera définie, tout en laissant aux pôles une liberté d'adaptation aux réalités de leur spécificité ;
 - par la DRH : en organisant un suivi, si les agents le souhaitent, dans l'année de leur arrivée au CHU.

2.2 Digitaliser

Digitaliser, c'est l'ambition de la simplicité. La dématérialisation des processus RH est, en ce sens, un levier de transparence et d'efficacité pour l'ensemble des acteurs. Même si elle ne peut être encore l'alpha et l'oméga de l'information RH, la digitalisation s'impose comme une étape à ne pas manquer sous peine de prendre un retard certain sur des actions à moyen terme obligatoires.

Deux actions principales à mettre en œuvre :

- dématérialiser les processus RH ;
- s'appuyer sur des prestataires et acteurs fiables du secteur digital.

DÉMATÉRIALISER LES PROCESSUS RH

La dématérialisation reposera sur trois axes de travail majeurs :

- communiquer sur intranet les politiques RH : la DRH produira une politique RH claire quant aux règles de recrutement ou de remplacement afin que chacun des acteurs puissent agir, avec souplesse, mais en connaissance de cause ;
- développer la lisibilité de la page RH dans l'intranet de l'établissement ;
- développer les outils supports RH : le contrôle de gestion social est un élément essentiel du pilotage des RH. Il sera développé au travers d'outils institutionnels de suivi qui auront vocation à terme, d'analyser voire d'anticiper les situations plutôt que de les subir ;
- engager la dématérialisation du dossier agent : c'est un projet ambitieux qui finalisera l'ensemble des autres actions digitales des RH.

S'APPUYER SUR DES PARTENAIRES ET ACTEURS FIABLES DU SECTEUR DIGITAL

Appréhender les évolutions numériques RH pour améliorer le service rendu aux agents :

- choisir des prestataires innovants pour créer des partenariats avec des start-up du monde de la santé (ex : Hublo, MStaff...) qui développeront leurs outils dans un intérêt commun autour d'une relation normalisée de gagnant-gagnant ;
- suivre le marché des innovations technologiques RH adaptées à l'hôpital en développant une culture de la « curiosité numérique ».

2.3 Accompagner les parcours pour permettre aux agents d'être acteurs de leur carrière

La formation est un droit essentiel pour les agents. L'engagement dans une démarche constructive visant à accompagner l'ensemble des agents dans un parcours professionnel, et notamment par la formation, est un objectif majeur. Depuis 2021, les actions de formation sont complétées de règles de promotion connues de tous et basées principalement sur la valeur et l'expérience professionnelle : les lignes directrices de gestion. L'établissement souhaite accompagner les agents dans des parcours garantissant le maintien des compétences et l'évolution professionnelle.

Quatre actions principales à mettre en œuvre :

- soutenir le codéveloppement ;
- accompagner les parcours ;
- garantir l'application des lignes directrices de gestion ;
- s'appuyer sur la formation.

SOUTENIR LE CODÉVELOPPEMENT

L'établissement veut élargir le projet de codéveloppement des cadres soignants aux autres encadrants. L'objectif est de mettre en place les ateliers de codéveloppement, conformément au projet initié par la direction des soins, et de l'étendre à tous les cadres.

ACCOMPAGNER LES PARCOURS

Deux axes seront travaillés en ce sens :

- l'acculturation des agents, des encadrants mais également des agents de la DRH à la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC) : en identifiant les personnes ressources et par un processus de suivi de la GPMC ;
- la DRH s'organise pour mettre en place une commission dédiée au suivi des parcours professionnels des agents afin de faciliter la réflexion pluriprofessionnelle et la recherche de solution pour l'agent et l'établissement.

GARANTIR LES APPLICATIONS DES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION

En ciblant deux domaines principalement :

- en entrant progressivement dans la culture de l'évaluation avec la dématérialisation du processus via Gesform mais également en produisant une cartographie des évaluateurs comme des métiers ;
- en construisant des règles de promotion interne modernes et robustes connues de tous.

S'APPUYER SUR LA FORMATION

Piloter la formation en réaffirmant que la formation est un droit pour tous sur lequel l'établissement doit s'appuyer pour construire la carrière de l'agent. La DRH développera sa collaboration avec l'ANFH locale pour proposer une offre élargie, visant le plus grand nombre et facilement accessible pour tous. Dans cette perspective, une offre de formation à l'échelle du groupement hospitalier de territoire pourra être construite afin de favoriser les synergies territoriales.



3. S'ENGAGER POUR L'INSTITUTION



La perte de sens décrite par certains de ses détracteurs, n'est pas une fatalité pour l'hôpital. La crise sanitaire « Covid-19 » a démontré l'engagement de la majorité des acteurs à soutenir l'institution pour qu'elle ne rompt pas. Les valeurs hospitalières sont toutefois le ciment commun qui assurera la pérennité des organisations de l'établissement. Elles méritent un engagement collectif.

L'axe 3 se décline en trois objectifs principaux :

- encourager la performance ;
- moderniser les relations sociales ;
- mettre les ressources au service de l'humain.

3.1 Encourager la performance

La performance est aujourd'hui inévitable et l'intégrer dans l'ensemble des réflexions structurelles s'avère indispensable.

Elle sera encouragée à deux échelles :

- en soutenant la performance collective ;
- en valorisant les talents.

EN SOUTENANT LA PERFORMANCE COLLECTIVE

En s'appuyant sur le Ségur de la santé, l'établissement souhaite développer l'engagement collectif. L'objectif est de construire une émulation en finançant l'investissement d'un groupe d'acteurs, via des projets émanant de leur engagement collectif. Ce mécanisme se concrétise par la mise en place d'une prime d'engagement collectif pour les équipes qui contribueront à l'amélioration de la qualité de prise en charge des patients au travers de projets innovants.

IDENTIFIER ET VALORISER LES TALENTS

En consolidant les filières de sélection internes par des mesures concrètes d'excellence :

- créer des viviers d'agents à fort potentiel : qui pourront ensuite accéder à des fonctions d'encadrement ou d'expertise. Les lignes directrices de gestion valorisent également le travail et l'ambition des agents investis dans ces filières ;
- accompagner les projets de promotions professionnelles de toutes les catégories socioprofessionnelles avec objectivité et volontarisme pour permettre aux agents un parcours de réussite.

3.2 Moderniser les relations sociales

La réussite d'un projet social ambitieux doit s'appuyer sur des relations sociales franches, intelligibles pour l'ensemble des agents et continues dans le temps.

Trois ambitions principales devront être partagées par les acteurs pour susciter l'adhésion de tous :

- sortir des postures ;
- travailler en toute transparence ;
- mettre en place une négociation pluriannuelle.

SORTIR DES POSTURES

S'engager sur des règles communes partagées du dialogue social : l'opportunité proposée par le Ségur d'engager des négociations internes sur les sujets structurants pour le personnel des établissements de santé vise une vision constructive du dialogue social. L'objectif est de développer la négociation collective autour des axes proposés par le Ségur.

INFORMER EN TOUTE TRANSPARENCE

Pour construire un dialogue social pérenne, la ritualisation d'échanges réguliers entre les services de la DRH et les organisations syndicales est un atout majeur. Ainsi, chaque organisation syndicale pourra, lors d'un échange trimestriel avec la DRH, poser les questions qu'elle juge utiles dès qu'elle les aura préalablement adressées à la DRH. Ce temps d'échange est également l'opportunité pour chaque organisation syndicale d'évoquer de façon plus générale tout sujet d'actualité pertinent pour l'établissement. Un calendrier prévisionnel est établi avec chaque organisation syndicale pour une lisibilité partagée des échéances.

NÉGOCIER SUR LA BASE DES ACCORDS DU SÉGUR

Pour être capable d'instituer une négociation pluriannuelle programmée autour des axes du Ségur de la santé, il est fondamental de fixer des règles communes connues de l'ensemble des acteurs. L'objectif est de définir un calendrier de négociation pluriannuelle structurant tout en permettant un dialogue constructif dans l'intérêt des agents de l'établissement.

3.3 Mettre les ressources au service de l'humain

Après une période éprouvante lors de la gestion de la crise sanitaire « Covid-19 » pour l'ensemble des professionnels hospitaliers, l'objectif est de cibler les ressources disponibles en matière de risques professionnels tout en prenant l'engagement de garantir les moyens accordés à la réalisation d'actions pour le plus grand nombre.

Deux axes principaux à mettre en œuvre :

- ▀ agir en amont en développant la prévention ;
- ▀ développer les moyens accordés.

AGIR EN DÉVELOPPANT LA PRÉVENTION

Deux axes de travail :

- ▀ prévenir les risques TMS et RPS : au travers du document unique et l'analyse des accidents de travail, l'objectif est de limiter les risques professionnels des agents au sortir d'une pandémie qui a fragilisé les organisations comme les individus ;
- ▀ Le plan annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail (PAPRI Pact) permettra, en tant que levier managérial et de dialogue social, de renforcer la prévention des RPS et des TMS ;
- ▀ animer la commission de maintien dans l'emploi : il s'agit, grâce à un travail pluriprofessionnel (SST, DRH, cadres, DS) de proposer des solutions concrètes aux problématiques individuelles des agents qui présentent des restrictions incompatibles avec leur poste.

DÉVELOPPER LES MOYENS ACCORDÉS

Deux axes :

- ▀ renforcer les collaborations RH et les liens financiers auprès de l'ANFH pour le volet formation et l'ARS pour les projets CLACT, et défendre les implications financières RH auprès des financeurs ;
- ▀ s'engager sur des moyens et les concrétiser au service de l'humain.

GLOSSAIRE

ANFH : association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier

ARS : agence régionale de santé

CHU : centre hospitalier universitaire

CLACT : contrat local d'amélioration des conditions de travail

DRH : direction des ressources humaines

DS : direction des soins

FIPHFP : fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique

GHT : groupement hospitalier de territoire

GPMC : gestion prévisionnelle des métiers et des compétences

LDG : lignes directrices de gestion

PAPRI Pact : plan annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail

PDS : permanence des soins

QVT : qualité de vie au travail

RPS : risques psychosociaux

RSE : responsabilité sociale et écologique

SST : service de santé au travail

TMS : troubles musculo-squelettiques

PROJET D'ÉTABLISSEMENT

2022 > 2026

Projet social

—

CHU DE BESANÇON

3 boulevard Alexandre Fleming
25030 Besançon Cedex

03 81 66 81 66

—

chu-besancon.fr