

GHT NAVARRE-CÔTE BASQUE

PROJET DE GOUVERNANCE ET DE MANAGEMENT PARTICIPATIF



LES EDITOS	p4
INTRODUCTION	p6
[PARTIE 1 : GOUVERNANCE]	p8
I. CLARIFIER LES NIVEAUX DE DECISION ET DE PILOTAGE	p8
1.RENFORCER LA DYNAMIQUE DES INSTANCES	p8
2.DÉFINIR ET VALORISER LES RÔLES ET RESPONSABILITÉ DE CHACUN.E DANS L'ORGANISATION	p9
II. FAVORISER L'EMERGENCE DES PROJETS ET EN FACILITER LE DEPLOIEMENT	p12
3.DÉFINIR UN CIRCUIT CLAIR ET TRANSPARENT DE MONTAGE ET D'INSTRUCTION DES PROJETS	p12
4.OFFRIR LA POSSIBILITÉ AUX ÉQUIPES DE PORTER DES PROJETS ET STIMULER L'ENGAGEMENT DES PROFESSIONNELS À TRAVERS L'INTRAPRENEURIAT	p14
[PARTIE 2 : MANAGEMENT]	p15
III. FIXER LE CADRE ET LES AMBITIONS MANAGERIALES	p15
1.DÉFINIR LES VALEURS ET LES QUALITÉS MANAGÉRIALES ET LES INCARNER DANS LES PRATIQUES	p16
2.DÉFINIR LES MISSIONS ET COMPÉTENCES ATTENDUES DES MANAGERS	p17
3.FACILITER LE DÉVELOPPEMENT D'UN PANEL DE MÉTHODES MANAGÉRIALES	p18
IV. CRÉER ET ASSURER LES CONDITIONS D'UN EXERCICE MANAGERIAL EPANOISSANT	p19
4.REPÉRER LES POTENTIELS ET RÉUSSIR LA PRISE DE POSTE DES MANAGERS	p19
5.ACCOMPAGNER LEUR EXERCICE ET RECONNAÎTRE LES MANAGERS POUR AMÉLIORER LEUR QUALITÉ ET LEURS CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL	p21
6.CRÉER ET FAIRE VIVRE UNE COMMUNAUTÉ MANAGÉRIALE	p22
SUIVI ET EVALUATION	p23

LE MOT DU DIRECTEUR, DES PRÉSIDENT.E.S DE LA CMG ET DES CME ET DU COORDONNATEUR GÉNÉRAL DES SOINS DU GHT

« Le management est un défi quotidien. C'est un exercice exigeant et difficile mais indispensable au fonctionnement des équipes d'autant plus d'autant plus dans le milieu hospitalier dont les organisations complexes et la diversité des métiers et fonctions mettent à l'épreuve la cohésion des équipes, qu'elles soient médicotechniques, administratives ou médico-soignantes.

C'est dans ce contexte et soutenu par le rapport Claris et la loi Rist, que le GHT Navarre Côte Basque, au décours au décours de son projet d'établissement et de son projet médico-soignant partagé de territoire en 2022, s'est lancé avec les professionnels des établissements dans la rédaction d'un projet de management participatif, partant d'un état des lieux réalisé auprès des managers du GHT puis développant une réflexion approfondie sur le pilotage des projets et leur accompagnement au travers de l'analyse de sa gouvernance, avec l'ambition de créer les conditions d'un exercice managérial mature et épanoui.

Alors que les managers se disent majoritairement satisfait de leur fonction dans notre GHT, ils déconseillent paradoxalement cette pratique à leurs pairs. Cet antagonisme reflète la nécessité d'accompagnement en formation comme en tutorat, afin de sécuriser leurs compétences et investissement au service de l'institution mais également de créer un sentiment d'appartenance et de confiance réciproque entre professionnels. C'est aussi générer le terreau nécessaire à une transmission de cette expertise acquise à nos nouvelles générations.

Le management nécessite une adaptation permanente aux diverses évolutions sociétales et professionnelles que vit l'hôpital quotidiennement, de façon à répondre aux exigences de qualité et sécurité des soins pour les patients du territoire.

L'implication des équipes de professionnels du GHT Navarre Côte basque, très ancrées dans leur territoire, est à la hauteur de ce défi évolutif de nos pratiques managériales. »



- **Monsieur Frédéric Espenel**, Directeur des centres hospitaliers de la Côte Basque et de Saint-Palais, de l'EPS de Garazi à Ispoure et des EHPAD Jean Dithurbide à Sare et Larraskena à Hasparren
- **Dr Leila Lazaro**, Présidente de la commission médicale du groupement et président de la commission médicale d'établissement du CH de la Côte Basque
- **Dr Mathieu Auzi**, Président de la commission médicale d'établissement du CH de Saint-Palais
- **Dr Denis Landaburu**, Président de la commission médicale d'établissement de l'EPS Garazi
- **Monsieur André Weider**, Coordonnateur général des soins du GHT et président de la commission des soins infirmiers de rééducation et médicotechniques (CSIRMT)

TÉMOIGNAGE DES CO-PILOTES DU GROUPE DE TRAVAIL

« Co-piloter ensemble le groupe de travail sur le management participatif au sein du GHT a été une expérience enrichissante à plusieurs égards.

Nous avons pu, grâce à un groupe de managers médico-soignant-administratifs motivés et impliqués de tous les établissements, réfléchir à notre vision du management de demain. L'enquête que nous avons proposée à l'ensemble des managers du GHT a permis de mieux connaître notre communauté managériale et ses attentes. Nous avons mis en lumière des valeurs fondamentales, dégagé nos attentes en tant que manageurs, précisé nos besoins et les défis à relever afin de pouvoir entraîner nos équipes autour de projets motivants et innovants.

Nous avons pu, grâce aux résultats de cette enquête, proposer l'animation d'ateliers de travail sur un mode participatif afin de dégager des actions à mettre en place et répondre à nos attentes et problématiques. Les échanges lors de ces ateliers ont été particulièrement riches et ont permis à notre communauté de mieux se connaître. Ce processus a été essentiel pour une démarche réflexive et constructive, jetant les bases d'un management collaboratif efficace au sein de nos établissements.

Piloter les travaux du groupe de travail a renforcé notre conviction que c'est en encourageant la participation active de chacun.e, en favorisant le dialogue et les échanges au sein de nos équipes que nous contribuerons à améliorer la qualité de notre vie au travail et par conséquent la qualité des soins auprès des patients et résidents. »



- **Dr Hélène Langlois Meurinne**, Pédiatre, cheffe du service de néonatalogie
- **Fabienne Souvira**, Cadre supérieure de santé, cadre du pôle réanimation-médecine d'urgence
- **Juliette Daeschler**, Directrice adjointe chargée des affaires médicales, de la recherche et de l'innovation

INTRODUCTION ET PRÉAMBULE

CADRE LÉGISLATIF

La loi n° 2021-502 du 26 avril 2021 visant à améliorer le système de santé par la confiance et la simplification, dite Loi Rist, a introduit le projet de gouvernance et de management participatif comme une composante du projet d'établissement.

Cette inscription dans la loi fait suite aux recommandations du rapport Claris publié en 2020 et reprises dans le guide « Mieux manager pour mieux soigner » et aux conclusions et engagements du Ségur de la santé portant sur la médicalisation de la gouvernance hospitalière et l'adaptation permanente des modes d'organisation et de management.

DYNAMIQUE ET CONTEXTE DU GHT NAVARRE-CÔTE BASQUE

L'année 2022 a été l'année du renouvellement des projets d'établissement des trois établissements parties du GHT, pour aboutir à l'adoption d'un projet unique pour le GHT. Ce projet – volontairement transversal et englobant – comprend une partie des attendus d'un projet de gouvernance et de management participatif. Pour approfondir et poursuivre la réflexion sur ces sujets, une démarche spécifique a été menée en 2023, pour aboutir à la rédaction du présent document.

Il s'agissait d'une opportunité pour le GHT Navarre-Côte Basque de valoriser l'ensemble des initiatives déjà engagées par ailleurs (enjeux d'égalité entre les femmes et les hommes, prise en charge des besoins des personnes en situation de handicap, etc.) et d'approfondir certaines orientations. C'est également une manière de poursuivre les échanges inter-établissements et de renforcer le dialogue entre les équipes et les sites du GHT.

MÉTHODE D'ÉLABORATION

Il s'est d'abord agi de réaliser un bilan des démarches préexistantes et des acquis ou initiatives déjà développées au sein des établissements du GHT. Cela a permis de mettre l'accent sur les volets considérés prioritaires ou insuffisants à date, à savoir les ambitions managériales (définition des valeurs, missions, et méthodes) et les conditions d'exercice des managers (développement de l'accompagnement et du soutien à la communauté managériale). Sur le volet spécifique de la gouvernance, le sujet des circuits de décision et de gestion des projets est apparu.

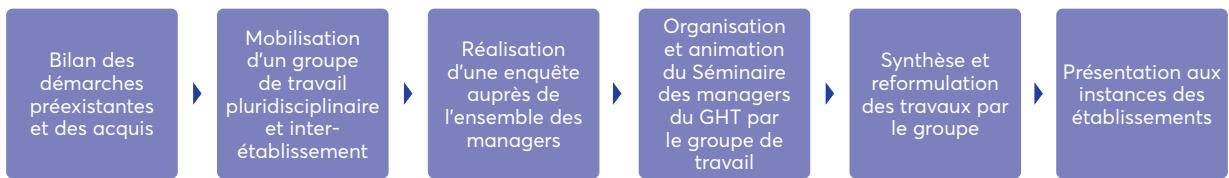
Sur la base de ce bilan, un groupe de travail pluridisciplinaire composé de managers de l'ensemble des établissements du GHT a été mobilisé, sur la base du volontariat et sous un co-pilotage médico-soignant administratif.

Le groupe a mené une première réflexion sur sa vision du management, des attentes et des défis, puis l'ensemble de la communauté managériale a été sollicitée, par la voie d'une enquête en ligne, pour élargir la consultation et identifier des tendances.

Les résultats de cette enquête ont été présentés au séminaire des managers du GHT, dont l'édition 2023 a été organisée et animée par le groupe de travail, soutenu par d'autres managers volontaires.

Les ateliers de travail du séminaire, construits sur la base des résultats de l'enquête et avec l'aide méthodologique de l'École supérieure des technologies industrielles avancées (ESTIA), ont permis à l'ensemble des participants d'approfondir la réflexion et d'avancer du constat vers la formulation d'actions ou de solutions.

Les travaux du séminaire ont été synthétisés et approfondis par le groupe et présentés à l'ensemble des instances compétentes des établissements du GHT.



Nécessairement formalisé pour afficher la ligne directrice tracée et valoriser la réflexion et le travail déjà menés, il s'agit d'un projet vivant et évolutif. Des actions seront mises en œuvre rapidement, voire sont déjà déployées, d'autres nécessiteront un travail approfondi et la poursuite de la réflexion.

LES GRANDS OBJECTIFS TRANSVERSAUX:

- *Construire et partager les engagements réciproques de l'institution et des managers*
- *Faire émerger une communauté managériale et valoriser la dimension managériale des missions des responsables hospitaliers*
- *Fluidifier les organisations et clarifier le pilotage, les circuits des projets et des décisions au sein du GHT*

La première partie consacrée à la gouvernance définit les processus de gestion de projet et de prise de décision et la répartition des responsabilités entre les différents niveaux hiérarchiques.

La seconde partie consacrée au management vise à définir l'état d'esprit dans lequel s'exercent ces responsabilités, et à le traduire dans les moyens et les méthodes qui sont mis à disposition des managers.

FOCUS MANAGEMENT PARTICIPATIF

Le management participatif encourage la participation active des membres des équipes à la prise de décision, à la résolution de problèmes et à la formulation de stratégies. En impliquant les professionnel.le.s de terrain à tous les niveaux, le management participatif favorise un sentiment d'appartenance et de responsabilité partagée. Il stimule également l'innovation et la créativité en capitalisant sur la diversité des perspectives et des expériences.

La volonté des pouvoirs publics et du législateur de promouvoir davantage de management participatif est née du constat que sur de nombreux aspects du travail, les professionnel.le.s de terrain détiennent les clés de l'amélioration du fonctionnement hospitalier et médico-social. De façon générale, la participation des professionnels aux décisions qui régissent le quotidien d'organisations complexes comme celles des établissements de santé et médico-sociaux permet de les enrichir, de les adapter et de leur donner davantage de sens.

L'objectif à travers cette transformation managériale est de permettre aux établissements de mieux répondre aux besoins évolutifs des patients, des résidents et des professionnel.le.s, tout en renforçant la qualité des soins et la satisfaction au travail.

PARTIE 1 : GOUVERNANCE



I. CLARIFIER LES NIVEAUX DE DÉCISION ET DE PILOTAGE

La gouvernance et l'organisation interne des établissements de santé sont largement prévues et encadrées législativement et réglementairement, qu'il s'agissent les domaines de responsabilités et de co-décision de la direction et la présidence de la CME, des prérogatives des instances ou des responsabilités confiées aux chefs de pôle et de service. Dans le respect des textes, l'objectif poursuivi est d'en faciliter l'appréhension et d'adapter les modes de fonctionnement aux spécificités des établissements du GHT et à la dynamique territoriale et de concertation qui les caractérise. Il s'agit d'une opportunité de valoriser les rôles et responsabilités de chacun dans l'organisation : les chefs et cadres de pôle, les chefs et cadres de service, l'équipe de direction et les responsables managers des équipes administratives, techniques et logistiques.

1. RENFORCER LA DYNAMIQUE DES INSTANCES

CONTEXTE

Les instances réglementaires, dont le détail est inscrit dans le règlement intérieur de l'établissement, sont essentielles à la vie institutionnelle. L'animation des instances doit garantir une gouvernance solide, réactive et alignée sur les besoins de la communauté hospitalière. La définition précise des rôles et responsabilités de chaque instance, ainsi que des processus de décision transparents, contribue à une gouvernance claire et à la réalisation cohérente des objectifs institutionnels.

Le GHT Navarre-Côte Basque présente certaines spécificités dans sa vie institutionnelle et l'animation des instances.

UNE DYNAMIQUE TERRITORIALE EN PLACE

- L'ensemble des établissements sont sous une direction commune : l'équipe de direction est territoriale et se retrouve hebdomadairement pour un comité de direction unique, qui traite des enjeux communs ou spécifiques des établissements.
- Progressivement les pôles du CHCB deviennent des pôles inter-établissements et intègrent les services du CH de Saint Palais et de l'EPS Garazi, pour que l'organisation et les structures soient conformes à ce que le GHT met en place pour les patients : une coordination des parcours au sein des filières de prise en charge graduées.
- Au niveau des instances, une commission médicale de groupement (CMG) a été mise en place ainsi qu'une commission des soins infirmiers, de rééducation et médicotechniques (CSIRMT) commune de groupement.

UNE VOLONTÉ DE DIALOGUE ET DE CONCERTATION ALLANT AU-DELÀ DU CADRE RÉGLEMENTAIRE

- Le directoire du CHCB est composé de membres du personnel de l'établissement, dont une majorité de membres du personnel médical, pharmaceutique, maïeutique et odontologique, conformément au code de la santé publique. Dans une volonté de dialoguer régulièrement avec les pôles, le directoire se réunit une fois sur deux dans une formation élargie à l'ensemble des chef.fe.s et cadres de pôle.
- S'agissant du dialogue et du partage au sein du pôle administratif, technique et logistique du GHT, une réunion trimestrielle est organisée avec la direction en présence de l'ensemble des cadres et responsables administratifs, techniques et logistiques du groupement. Elle permet à chaque direction ou équipe de présenter les projets en cours, d'échanger sur des problématiques communes et d'assurer un temps de rencontre dédié.

ACTIONS :

- Renforcer la présence des usagers dans la gouvernance (porté par le projet des usagers)
- Approfondir l'intégration de la gouvernance du GHT et de la direction commune
- Poursuivre la dynamique d'échange et de discussion au sein du directoire



2. DÉFINIR ET VALORISER LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE CHACUN.E DANS L'ORGANISATION

CONTEXTE ET PRÉSENTATION DE LA GOUVERNANCE

DYNAMIQUE ET FONCTIONNEMENT DU BINÔME FORMÉ PAR LE DIRECTEUR ET LA PRÉSIDENTE OU LE PRÉSIDENT DE LA CME

En 2022, une charte de gouvernance a été conclue entre la présidente ou le président de la CME et le directeur, binôme au cœur de la gouvernance de chaque établissement. Elle témoigne d'une volonté commune de collaborer de manière fluide et efficace au service de l'établissement et de l'ensemble de ses acteurs, dans le respect des compétences de chacun. Elle garantit un fonctionnement institutionnel équilibré et conforme aux missions de service public de l'établissement au profit de la population.

Cette charte définit :

- Les compétences et attributions du directeur et de la ou du PCME
- Les domaines de codécision
- Les moyens alloués à la présidente et au vice-président pour exercer leur fonction.

ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DES PÔLES

Le directeur et le président de la commission médicale d'établissement définissent conjointement l'organisation de l'établissement en pôles d'activité conformément au projet médical d'établissement.

Les pôles d'activité sont composés, d'une part, de services, de départements et d'unités fonctionnelles ou de toutes autres structures de prise en charge du malade par les équipes médicales, soignantes ou médicotechniques ainsi que, d'autre part, des services, unités, départements ou structures médicotechniques qui leur sont associés (extrait de l'article L6146-1 du code de la santé publique)

Il existe 11 pôles au sein du CHCB, dont 9 sont des pôles inter-établissements intégrant des services des établissements de Saint Palais et Garazi, ainsi que les EHPAD de Sare et Hasparren, s'agissant du pôle inter-établissement de gériatrie.

Le renouvellement des chefferies des pôles, de services et de structures des établissements du GHT a été réalisé en 2023. Dans le même temps, l'équipe de direction a revu la répartition des pôles en son sein. Ce renouvellement d'une partie des responsables des pôles a été l'occasion de réfléchir à la formalisation de la gouvernance des pôles, dans le but de faciliter l'exercice des missions de chacun.e et la coordination entre les membres.

Gouvernance de pôle :

la gestion d'un pôle est confiée à un quatuor composé : d'un ou une chef.fe de pôle, d'un ou une cadre de pôle, d'un ou une directeur.ice référent.e et d'un ou une assistant.e de gestion.

Chaque rôle a été précisé dans une fiche de poste et un tableau de répartition des missions et des responsabilités a été établi.

Les quatre membres du quatuor suivent ensemble une formation spécifique (entre novembre 2023 et juin 2024).

Outils :

Le **contrat de pôle** définit les objectifs, notamment en matière de politique et de qualité des soins, assignés au pôle ainsi que les moyens qui lui sont attribués. Il fixe les indicateurs permettant d'évaluer la réalisation de ces objectifs, notamment en matière de politique et de qualité des soins, assignés au pôle ainsi que les moyens qui lui sont attribués. Il fixe les indicateurs permettant d'évaluer la réalisation de ces objectifs.

Le **projet de pôle** définit, sur la base du contrat de pôle, les missions et responsabilités confiées aux services, départements et unités fonctionnelles et l'organisation mise en œuvre pour atteindre les objectifs qui sont assignés au pôle. Il prévoit les évolutions de leur champ d'activité ainsi que les moyens et l'organisation qui en découlent.

Les **tableaux de bord et indicateurs** : en fonction du type d'activités mises en œuvre dans chaque pôle, des indicateurs de suivi sont sélectionnés pour constituer le tableau de bord du pôle.

La délégation de gestion aux pôles se concentre sur l'élaboration du plan de formation. Les quatuors de pôle sont par ailleurs fortement impliqués et responsabilisés dans le portage et la mise en œuvre des projets du pôle, tout particulièrement dans le cadre du dialogue de gestion mis en place à partir de 2022 (voir II faciliter l'émergence et le déploiement des projets).

Animation :

- Cellule de pôle : réunion du quatuor, à tenir mensuellement a minima, pour échanger sur l'ensemble des sujets d'actualité, suivre la mise en œuvre des projets du pôle et partager toute information pertinente.
- Bureau de pôle : réunion du quatuor de pôle et des chef.fes et cadres de service et de structures, pour suivre l'activité du pôle (suivi des indicateurs d'activité, de qualité des soins) et des projets (point d'étape des projets validés, présentation de futurs projets...) mis en place dans le cadre du contrat et du projet de pôle.
- Conseil de pôle : invitation de l'ensemble des professionnel.les du pôle, a minima une fois par an pour partager largement sur les enjeux du pôle, présenter les orientations stratégiques, mettre en avant certaines activités...

PLACE ET FONCTIONNEMENT DU SERVICE OU DE LA STRUCTURE INTERNE

Les services mentionnés constituent l'échelon de référence en matière d'organisation, de pertinence, de qualité et de sécurité des soins, d'encadrement de proximité des équipes médicales et paramédicales, d'encadrement des internes et des étudiants en santé ainsi qu'en matière de qualité de vie au travail (extrait de l'article L6146-1-1).

Gouvernance :

les services sont dirigés par un chef de service et les structures internes sont placées sous l'autorité fonctionnelle d'un responsable de structure interne, en étroite collaboration avec le cadre de santé. Ces deux professionnels travaillent en binôme.

Une formation au management hospitalier, suivie en binôme, sera proposée à partir de la rentrée 2024 à l'ensemble des binômes de service.

Outil :

chaque binôme construit le projet du service ou de structure, en cohérence avec le projet de pôle.

Animation :

le binôme est responsable de l'animation de l'équipe du service ou de la structure, qui se traduit par l'organisation régulière de réunions de service associant l'ensemble de l'équipe (voir focus ci-dessous).



EXTRAIT DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT :

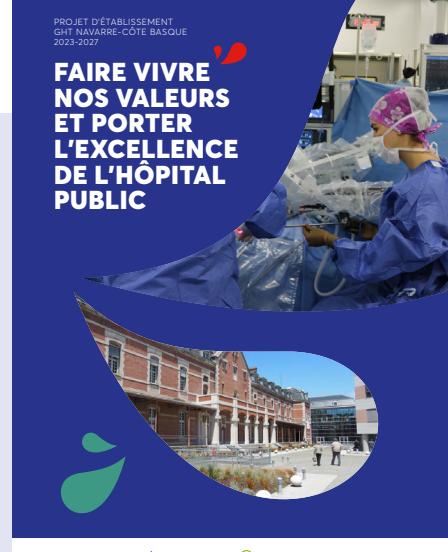
LE SERVICE COMME ESPACE DE CONCERTATION

Le service de soins constitue l'échelon de référence en matière d'organisation, de pertinence, de qualité et de sécurité des soins, d'encadrement de proximité des équipes médicales et paramédicales, d'encadrement des internes et des étudiants en santé ainsi qu'en matière de qualité de vie au travail.

Les rapports et recommandations les plus récents (le rapport de la mission du Pr Olivier Claris et le guide Mieux manager pour mieux soigner du Sécur de la santé) ont mis en avant la nécessité de considérer le service comme le cœur de l'organisation hospitalière et d'en faire un espace de concertation. L'organisation du service et la gestion de l'équipe médico-soignante sont confiées à un binôme constitué d'un professionnel médical chef de service et d'un cadre de santé. Ce binôme complémentaire, fondé sur le dialogue et la confiance, est chargé d'assurer un management de proximité efficace, garant de réactivité, qualité de vie au travail, prévention des risques psycho-sociaux et des conflits.

Au-delà de l'encadrement, il est indispensable d'améliorer la communication au sein des services, pour partager les informations nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe et favoriser l'expression de tous les professionnels membres de l'équipe.

Les réunions de services - qui doivent être organisées régulièrement et ouvertes à l'ensemble des équipes -, les formations communes, les différents temps d'échange, doivent devenir des espaces de discussion et de concertation visant à renforcer la cohésion nécessaire à l'épanouissement professionnel de chacun.



S'agissant des équipes administratives, techniques et logistiques, elles sont placées sous la responsabilité des directeurs et directrices fonctionnelles selon les secteurs d'activité. Chaque équipe est encadrée par un responsable manager, chargé de l'animation du service, sous la supervision du directeur ou de la directrice fonctionnel.le.

ACTIONS :

- Définir les objectifs et la trame des contrats de pôle 2023-2027
- Définir les objectifs et la trame des projets de service
- Publier les fiches de poste et répartition des missions des quatuors de pôles et des binômes de service

II. FAVORISER L'ÉMERGENCE DES PROJETS ET EN FACILITER LE DÉPLOIEMENT



Les établissements du GHT ont la chance d'être composés d'équipes engagées et motivées, désireuses d'être accompagnées dans l'élaboration et la mise en œuvre de projets aux services des patients et des résidents du territoire. Il s'agit donc de mettre en place une démarche projet qui réponde aux objectifs spécifiques suivants :

- Stratégie d'établissement et de GHT : s'assurer que l'ensemble des projets développés s'inscrit dans le cadre de la stratégie globale de l'établissement (projet d'établissement et projet médico-soignant partagé) et suivre le déploiement des projets institutionnels;
- Budget et finances : avoir une visibilité globale des projets en cours ou à venir et de leur faisabilité et intérêt médico-économique afin de pouvoir arbitrer en connaissance et transparence;
- Management participatif et innovation managériale : offrir la possibilité aux équipes de porter des projets et stimuler l'engagement des professionnels.

3. DÉFINIR UN CIRCUIT CLAIR ET TRANSPARENT DE MONTAGE ET D'INSTRUCTION DES PROJETS

CONTEXTE

À l'hôpital, constitue un projet de toute ambition qui entraîne un impact sur l'offre de soins et/ou nécessite la mobilisation de moyens supplémentaires. Le projet s'intègre au projet d'établissement ; il peut répondre à une opportunité spécifique (appels à manifestation d'intérêt, appel à projets).

Le nombre et la diversité des activités menées par les équipes du GHT entraînent l'élaboration et la mise en œuvre d'un grand nombre de projets concomitants, dont il peut être ardu d'avoir une vision d'ensemble et d'assurer une gestion équilibrée et transparente. De plus,

les contraintes budgétaires et financières auxquelles sont soumis les établissements du GHT, à l'instar des établissements publics de santé au niveau national, obligent à une vigilance et une rigueur dans le choix, le montage et le suivi de la mise en œuvre des projets.

Dans ce contexte, il s'agit de mettre en place des outils permettant de formaliser les projets de manière harmonisée, de sélectionner les projets prioritaires de manière éclairée et transparente, de répondre aux diverses sollicitations émanant des tutelles ou autres organismes financeurs de manière structurée et d'assurer un suivi régulier des projets des pôles et des projets transversaux.



[FOCUS – DIALOGUE DE GESTION]

C'est dans ce cadre qu'a été mis en place depuis en 2022 un dialogue de gestion annuel entre la gouvernance de l'établissement et les pôles cliniques et médicotechniques.

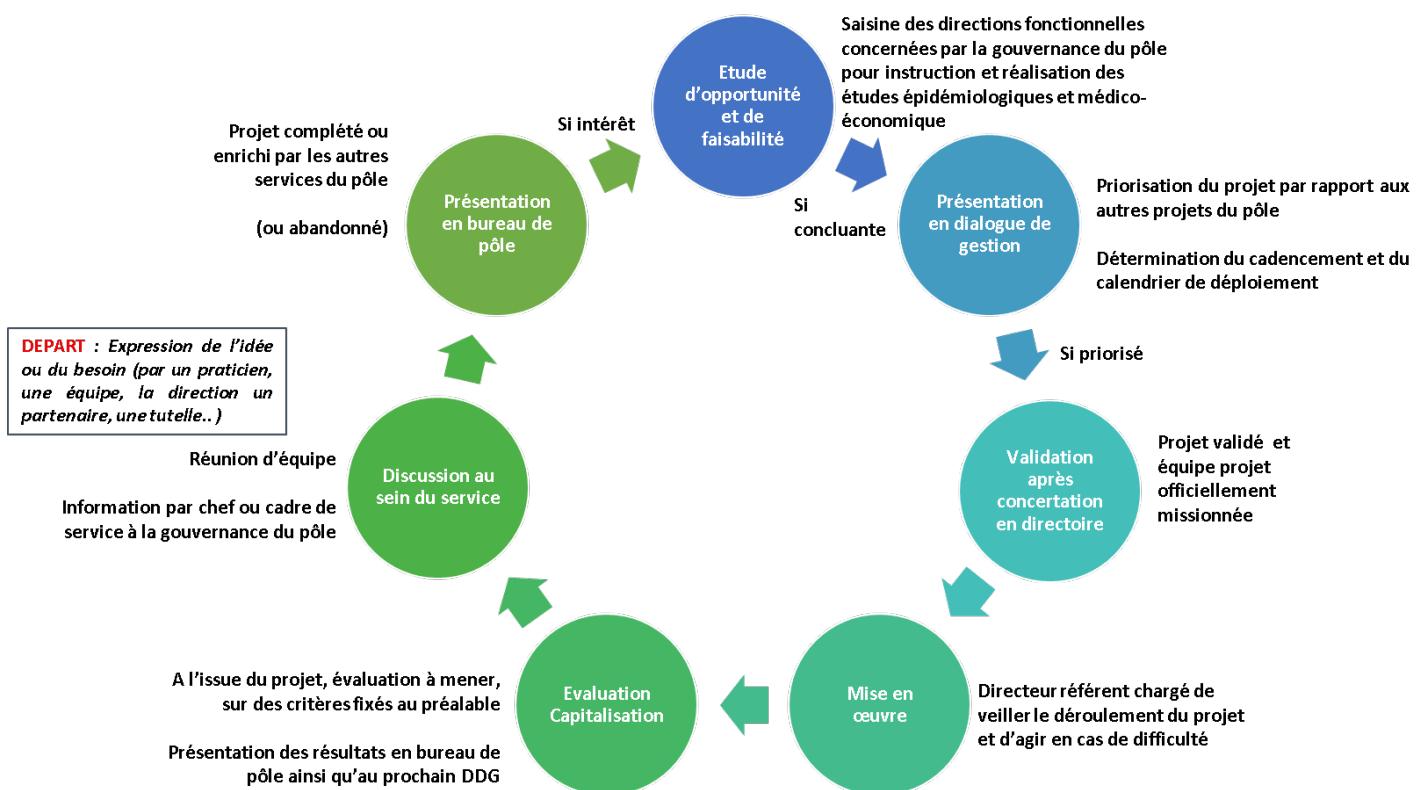
Le dialogue de gestion est un processus d'échange entre la gouvernance et les pôles, au cours duquel les interlocuteurs vont s'entendre sur l'affectation optimisée de ressources (financières, humaines, techniques) aux activités et actions qu'ils déplient, pour atteindre des objectifs préalablement fixés. Il vise à :

- Enrichir et alimenter la stratégie de l'établissement en faisant remonter les informations du niveau opérationnel avec l'émergence de projets innovants, de besoins et priorités issues du terrain ;
- Et assurer une gestion optimale et qualitative des moyens financiers, techniques et humains.

Il s'appuie sur une démarche itérative, avec une préparation en amont au sein des pôles, avec l'appui des directions fonctionnelles, d'un bilan des activités de l'année passée ou en cours et d'un prévisionnel pour l'année suivante. Un temps d'échange avec la direction et la présidente de la CME est formalisé sur la base de ce travail préparatoire. À l'issue des dialogues avec l'ensemble des pôles, un arbitrage est réalisé par le directeur et la présidente de CME, en concertation avec le directoire.

ACTIONS :

- Mettre en place une démarche d'amélioration continue du dispositif de dialogue de gestion
- Création et diffusion d'une trame type pour l'écriture d'un projet (kit projet)
- Mise en place d'un outil de suivi des projets
- Structurer la réponse aux appels à projets (ARS ou autre) pour améliorer la réactivité, le circuit, et la pertinence des dossiers soumis



4. OFFRIR LA POSSIBILITÉ AUX ÉQUIPES DE PORTER DES PROJETS ET STIMULER L'ENGAGEMENT DES PROFESSIONNELS À TRAVERS L'INTRAPRENEURIAT

Créer un dispositif d'intrapreneuriat consisterait à mettre en place une organisation, des ressources et des outils pour accompagner des équipes de terrain dans la co-construction de projets répondant à des besoins identifiés chez les professionnels ou les patients. Les objectifs sont :

- Faire émerger des solutions adaptées et efficaces aux problématiques rencontrées par les usagers ou les professionnels et ainsi améliorer la qualité du service rendu et la qualité de vie au travail ;
- Tester de nouveaux modèles d'organisation et de management, pour répondre aux attentes fortes des professionnels d'une gouvernance plus horizontale et d'une plus grande opportunité d'action ;
- Être un facteur motivationnel pour les professionnels, et donc un facteur d'attractivité et de fidélisation.



ACTION :

Poursuivre la réflexion pour imaginer un dispositif adapté aux besoins des professionnels du GHT, en s'appuyant sur l'expérience d'autres établissements et en travaillant en collaboration avec les acteurs du territoire susceptibles d'apporter un appui et une expertise dans ce cadre.

[FOCUS - LEVIERS MOBILISABLES POUR ACCOMPAGNER OU FACILITER L'ÉMERGENCE ET LA RÉALISATION DE PROJETS]

L'élaboration d'un projet ou le déploiement d'un projet déjà construit mais non financé peuvent être stimulés ou facilités par des opportunités émanant du Fonds de dotation Santé Navarre-Côte Basque ou de partenaires ou organismes extérieurs (appels à projets, appels à manifestation d'intérêt, concours...)

Le Fond de dotation est un organisme à but non lucratif, créé par une ou plusieurs personnes, physiques ou morales pour une durée déterminée ou indéterminée. Le fonds de dotation a pour objet d'aider un autre organisme à but non lucratif à accomplir une œuvre ou une mission d'intérêt général en lui accordant des financements. Le Fond de dotation Santé Navarre Côte Basque a été créé en 2020 et a pour vocation d'offrir aux entreprises et aux particuliers la possibilité d'apporter un appui sous forme financière ou de prestations sur des projets portés par des équipes des établissements du GHT. Le Fond lance deux appels à projets par an et doit ensuite se charger de lever des fonds pour financer les projets retenus par son conseil d'administration

PARTIE 2 : MANAGEMENT

[FOCUS SUR LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE MENÉE AUPRÈS DES MANAGERS]

L'enquête en ligne menée auprès de l'ensemble des managers du GHT au décours de l'été 2023 a permis de mieux connaître la communauté managériale, dans sa composition, ses attentes, sa perception des défis et ses propositions.

Des managers majoritairement expérimentés, pour qui le management est un projet d'évolution professionnelle, à l'exception des médecins (qui répondent davantage à une demande ou une proposition de leur hiérarchie ou de leurs collègues) et qui encadrent des équipes d'envergure.

86 % des répondants aiment plutôt ou beaucoup manager, mais ne recommanderaient pas forcément à un proche ou un collègue d'assurer des fonctions managériales, ce qui souligne le défi qu'elles représentent.

Les missions d'accompagnement, de soutien et de coaching des équipes sont jugées prioritaires, puis viennent ensuite les missions relatives à l'organisation, au contrôle et au suivi du travail.

Les répondants se sentent globalement capables d'assurer leurs missions. Les missions susceptibles de les mettre en difficulté sont :

- Donner du sens aux orientations stratégiques et aux politiques institutionnelles
- Gérer les conflits et les situations de travail dégradées
- Organiser et contrôler le travail de ses équipes
- Favoriser la qualité de vie au travail des équipes

63% des répondants considèrent que la formation et l'accompagnement des managers sont insuffisants, notamment les personnels médicaux (77%)

Attirer et fidéliser les équipes, donner du sens au travail, améliorer la qualité de vie au travail et créer une cohésion intergénérationnelle au sein des équipes sont les principaux défis identifiés pour l'avenir.

Enquête réalisée entre le 7 juillet et le 31 août 2023, 110 répondants, représentant 45% des managers.

III. FIXER LE CADRE ET LES AMBITIONS MANAGÉRIALES

Les managers hospitaliers jouent un rôle essentiel en facilitant, d'une part, la compréhension du contexte opérationnel en remontant les informations cruciales à la direction pour la prise de décision et la conception des projets, et d'autre part, en assurant la mise en œuvre concrète de ces décisions ou projets, ainsi que la diffusion des informations nécessaires aux équipes pour favoriser la compréhension et le partage. Elles et ils doivent à la fois assurer une gestion quotidienne des équipes et du travail et construire des projets et une vision de plus long terme.

Il est crucial de croiser les attentes de l'institution, des managés et des managers et d'introduire une certaine réciprocité, car chacun peut être à la fois manager ou managé en fonction des circonstances. La fonction managériale peut être complexe, lourde et parfois ingrate et doit donc trouver une reconnaissance et un soutien efficace.



1. DÉFINIR LES VALEURS ET LES QUALITÉS MANAGÉRIALES ET LES INCARNER DANS LES PRATIQUES

Le groupe de travail a réfléchi à un ensemble de valeurs et de qualités devant être portées et incarnées par les managers du GHT. Ces valeurs et qualités ont ensuite été soumises à la communauté à travers l'enquête en ligne.

VALEURS

- **Bienveillance** : Faire preuve d'attention et de sollicitude envers les membres de l'équipe, en créant un environnement de soutien et d'encouragement.
- **Confiance** : Établir un lien de sécurité et de respect mutuel dans les relations interpersonnelles et professionnelles, être fiable et intègre et accorder une certaine crédibilité à ses interlocuteurs
- **Loyauté** : cultiver un esprit d'appartenance envers l'institution, promouvant l'unité et la solidarité entre les membres de l'équipe et l'ensemble des professionnels plus largement.
- **Responsabilité** : Répondre de ses actions et de ses décisions et encourager la responsabilisation au sein de l'équipe. Être conscient de l'impact de ses actions sur notre environnement, reconnaître les erreurs et travailler ensemble pour les résoudre.
- **Transparence** : Être ouvert, franc et clair en partageant les informations pertinentes, en expliquant les décisions et en créant un environnement où chacun se sent informé. La transparence implique une traçabilité des échanges et des décisions.
- **Exemplarité** : Agir comme modèle de comportement professionnel, éthique et respectueux. Incarner les valeurs de l'institution dans toutes les interactions.
- **Entraide** : Encourager la collaboration et l'aide au sein de l'équipe ; et faire preuve de solidarité et de soutien réciproques auprès des autres managers.

QUALITÉS

- **Écoute** : Développer la capacité d'écouter activement les membres de l'équipe, en accueillant et comprenant leurs préoccupations et en intégrant leurs idées dans le processus décisionnel.
- **Respect** : Considérer et estimer chaque individu, en reconnaissant la diversité des talents, des compétences et des perspectives au sein de l'équipe.
- **Équité** : Traiter chaque membre de l'équipe de manière juste, en reconnaissant les contributions de chacun et respectant la diversité des individus.
- **Persévérance** : Adopter une attitude déterminée et des efforts soutenus face aux défis, en étant capable de s'adapter et d'encourager l'équipe à poursuivre la réalisation des objectifs.
- **Pédagogie** : Avoir à cœur de transmettre, d'expliquer. Favoriser une culture d'apprentissage en encourageant la formation continue, en partageant des connaissances et en créant des opportunités d'amélioration professionnelle.

Ces valeurs et ces qualités doivent pouvoir être incarnées par les managers dans leurs activités quotidiennes, vis-à-vis des équipes et également entre managers, à tous les niveaux des établissements du GHT Navarre-Côte Basque. L'enjeu est d'instaurer ou de renforcer un climat de travail favorable aux équipes, qui rejaillisse sur la qualité des soins offerts aux patients et résidents.

2. DÉFINIR LES MISSIONS ET COMPÉTENCES ATTENDUES DES MANAGERS

CONTEXTE

La communauté managériale est diverse : composée de professionnel.le.s dont le management est désormais la mission principale (cadres de santé, cadres administratifs, techniques et logistiques) sur des postes auxquels ils et elles accèdent après une formation spécifique ; et d'autres dont c'est une mission qui vient s'ajouter à leur charge de travail, sans formation préalable pour la grande majorité (chef.fe.s de pôle et de service).

Il est donc nécessaire de définir les missions « socles » ou communes des managers quelle que soit leur catégorie professionnelle et les missions plus spécifiques qui peuvent incomber en fonction du poste ou du service.

Les résultats de l'enquête préalablement cités ont permis d'identifier les missions qui sont susceptibles d'être le plus difficiles à assurer par les managers.

Les axes de formation 2023-2025 du plan de formation et de développement professionnel continu du GHT sont susceptibles de répondre en partie à ces difficultés (Axe 1 - Mettre en œuvre une politique favorisant la qualité de vie au travail, Axe 2 - Accompagner les professionnels dans le déploiement des innovations managériales technologiques et organisationnelles, Axe 3 - Renforcer la culture qualité et de prévention des risques et intégrer la gestion des situations de crise dans l'exercice professionnel, Axe 4 - Favoriser la meilleure gouvernance).

Pour s'assurer que les managers soient le relais des orientations nationales et institutionnelles, il convient également de leur proposer des formations portant sur des sujets transversaux clés tels que l'égalité professionnelle et la prévention des violences sexistes et sexuelles au travail, la laïcité, le développement durable et la transformation écologique et le pilotage médico-économique.

ACTIONS :

- Écrire une fiche de poste qui reprenne les missions communes à l'ensemble des managers
- Écrire des fiches de mission pour faciliter l'appréhension de leur rôle des responsables médicaux managers (chef.fe.s de service et de pôle)
- Être vigilant à la taille des équipes gérées par les managers pour mesurer la charge de travail ou la difficulté de certains postes d'encadrement
- Mener un travail spécifique sur la gestion des plannings et de l'absentéisme pour alléger la charge de travail afférente à ces missions, notamment en améliorant les outils de planification et de pilotage
- Assurer un niveau de formation adéquat des managers sur les priorités institutionnelles (égalité professionnelle, développement durable, etc.)



3. FACILITER LE DÉVELOPPEMENT D'UN PANEL DE MÉTHODES MANAGÉRIALES

CONTEXTE

Les attentes des professionnel.le.s hospitaliers (managers et managés) évoluent continuellement, à l'instar des évolutions des attentes des individus en général, de la société et du rapport au travail. Quatre générations se côtoient au travail et les équipes sont composées d'individus ayant des attentes différentes et évolutives, en fonction des caractères, de l'âge et des stades de la vie. Dans un tel contexte, il est indispensable de savoir adapter son management et donc d'accompagner les managers à développer un panel de méthodes managériales.

Le management participatif est aujourd'hui plébiscité et encouragé par le législateur et le GHT Navarre Côte Basque souhaite pouvoir développer cette pratique. Plus largement, l'objectif est d'outiller les managers pour qu'ils soient en mesure d'adapter leur management en fonction des situations (management situationnel).

ACTIONS :

- Mettre en place des groupes de co-développement (CODEV)
- Poursuivre la dynamique de formation à la démarche appréciative
- Diffuser les outils du management et de l'innovation collaboratifs
- Permettre aux managers de s'inspirer d'ailleurs, en allant découvrir d'autres idées, outils, établissements, sur le temps de travail (dans la limite de 3 jours par an, au moyen de conventions passées avec les entités d'accueil)
- Poursuivre la dynamique des séminaires des managers du GHT – et décliner dans d'autres formats -, pour favoriser les échanges entre pairs sur les pratiques managériales
- Mettre en œuvre, au plan institutionnel, ou quotidien ou dans le cadre de projets, des outils favorisant l'expression et l'initiative des personnels (sondage, boîte à idées, consultation...)
- Inclure des objectifs et des actions relatifs au management dans les contrats de pôle
- Développer des outils visant à améliorer les pratiques managériales : feedback, évaluation 360° des managers



[FOCUS – DÉMARCHE APPRÉCIATIVE]

Depuis plusieurs années, un nombre croissant de professionnel.le.s du GHT ont pu bénéficier de formations à la démarche appréciative.

Plusieurs intérêts ont été identifiés à l'adoption de cette démarche :

- Apporter des outils et une méthodologie de valorisation des professionnels (pour les entretiens annuels, d'orientation ou reconversion)
- Animer les réunions d'équipe
- Aider à la gestion des conflits ou situations dégradées
- Promouvoir une culture positive du changement.

Pour capitaliser sur les efforts de formation engagés sur les sujets, les managers du GHT souhaitent :

- Poursuivre la dynamique de formation
- Crée un réseau des professionnels formés

IV. CRÉER ET ASSURER LES CONDITIONS D'UN EXERCICE MANAGÉRIAL ÉPANOISSANT

[FOCUS – ATTRACTIVITÉ DES FONCTIONS MANAGÉRIALES AU SEIN DU GHT]

La question de l'attractivité du GHT pour les managers se retrouve dans l'enjeu de l'attractivité globale du GHT pour l'ensemble des professionnel.le.s. Des objectifs et des actions ont été définis dans le chapitre 5 du projet d'établissement 2023-2027 « développer le sentiment d'appartenance et la qualité de vie au travail : attirer, fidéliser et accompagner chaque professionnel »

Lors du séminaire des managers du 19 octobre 2023, trois axes transversaux ont été identifiés pour contribuer à l'attractivité du GHT pour les managers plus particulièrement.

1. Communiquer sur notre excellence (porté par la politique de communication du GHT)

- Compétences et formations
- Niveau d'expertise
- Diversité d'activité
- Dynamisme et innovation

2. Renforcer nos atouts de GHT composé d'établissements à taille humaine

- Dialogue facilité (au sein des équipes, entre pairs, ou avec la hiérarchie)
- Travail en équipe et pluridisciplinarité
- Communication sur les objectifs et partage d'informations

3. Améliorer nos pratiques

- Améliorer les conditions d'accueil et d'exercice
- Augmenter l'efficience globale : fiabilité des outils, délégation de tâches, lieux de partage.

L'idée de cet axe est de travailler le parcours managérial dans sa globalité, de la détection des potentiels, à la montée en compétences, à l'accompagnement quotidien, jusqu'à l'appréhension des perspectives d'évolution. Le développement des compétences (savoir-faire et savoir-être) doit être recherché tout au long de ce parcours, grâce notamment à la formation. C'est pourquoi ce levier de la formation est abordé dans chaque étape, sans partie dédiée spécifiquement.

4. REPÉRER LES POTENTIELS ET RÉUSSIR LA PRISE DE POSTE DES MANAGERS

a) Repérage :

CONTEXTE ACTUEL :

Aujourd'hui, un dispositif de repérage (entretien annuel) puis de mise en situation (« faisant fonction ») existe pour les soignants qui souhaiteraient s'orienter vers des fonctions de cadre de santé. Il s'agit donc de perfectionner ce dispositif et d'élargir cette action de repérage au sein des autres catégories professionnelles.

ACTIONS :

- Poursuivre et renforcer le dispositif de « faisant fonction » pour les cadres de santé : calendrier de points réguliers, groupe/cercle des « faisant fonction », constitution de binômes-cadre/FF
- Personnel médical : intégrer la question de l'intérêt pour les fonctions managériales dans les entretiens annuels
- Cadres administratifs techniques et logistiques : poursuivre l'accompagnement à la promotion professionnelle et également intégrer la question dans la grille des entretiens annuels

b) Accueil

CONTEXTE ACTUEL :

Il y a beaucoup d'informations à assimiler (procédures RH, logiciels informatiques) et d'interlocuteurs à identifier en période de prise de poste sur des fonctions managériales. L'on peut être un agent hospitalier expérimenté travaillant depuis plusieurs années dans un établissement et ne pas avoir pris la mesure ou avoir la notion de la complexité de l'environnement hospitalier. Les dispositifs de tuilage ou de doublure sont rarement envisageables dans les faits, en raison de prise de poste en décalé après le départ du ou de la prédécesseur(e).

L'harmonisation des outils a été identifiée comme un levier important pour faciliter l'entrée en poste.

ACTIONS :

- Élaboration d'un livret d'accueil spécifique pour les managers
- Mise en place d'une journée d'accueil ou d'intégration, dont le contenu et la récurrence seront à définir
- Désignation d'un.e mentor ou d'un compagnon pour l'accompagnement à la prise de poste (action à cheval sur les parties Accueil et Accompagnement)
- Formation : Mise en place d'un dispositif de formation managériale des quatuors de pôle (chef.fe de pôle, cadre de pôle, directeur.ice référent.e, assistant de gestion) et des binômes de service (chef.fe de service et cadre de proximité)

La mesure phare : la formation pluridisciplinaire des managers

Un programme de formation managériale a été initié en 2023 pour les quatuors de pôle et en 2024 pour les binômes de service. Ce programme est tourné vers la pratique et l'expérimentation, avec une majorité du temps consacré à la pratique au travers de mises en situation, ateliers, cas pratiques, travaux en groupes et sous-groupes...

Ce parcours traite des thématiques suivantes :

- Le management d'équipe
- La transformation du système de santé
- L'organisation et le pilotage médico-économique de l'activité et management stratégique du pôle
- L'animation d'équipe et la communication interpersonnelle avec l'outil des DISC (Dominance, Influence, Stabilité, Conformité) et Forces Motrices
- La résolution et l'anticipation des situations conflictuelles
- La gestion des ressources humaines et la Qualité de Vie et des Conditions de Travail
- La conduite de projet
- La conduite du changement

L'instauration de ce parcours entraîne la formation systématique de tous les médecins accédant à des fonctions managériales (chefs de pôle, chefs de service et de structure), répondant ainsi un fort besoin exprimé par la communauté médicale.

[FOCUS MENTORAT ET COMPAGNONNAGE]

Le mentorat ou compagnonnage offre une plateforme précieuse pour le développement professionnel et le renforcement des compétences des managers. Ce principe repose sur l'idée de jumeler des managers expérimentés avec des plus novices afin de faciliter le transfert de connaissances, d'expertise et de valeurs. Les managers expérimentés agissent comme des guides et des modèles, partageant leurs expériences, offrant des conseils et prodiguant un soutien personnalisé pour aider les nouveaux managers à naviguer dans les défis complexes de la gestion hospitalière. L'intérêt du mentorat réside dans sa capacité à accélérer l'apprentissage, à favoriser la prise de décision éclairée et à renforcer la confiance des managers débutants. En favorisant un échange continu de savoir-faire et en encourageant le développement professionnel, le mentorat contribue à cultiver une culture de leadership solide et à garantir la pérennité des compétences managériales au sein des établissements du GHT.

5. ACCOMPAGNER LEUR EXERCICE ET RECONNAÎTRE LES MANAGERS POUR AMÉLIORER LEUR QUALITÉ ET LEURS CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL

a) Suivi au quotidien :

CONTEXTE :

La pratique du management est exigeante et requiert un investissement important. Elle peut être source de satisfaction pour des professionnel.le.s désireux de s'engager et d'agir au service de l'institution, des équipes et des patients et des résidents. Mais elle peut également être parfois ingrate, d'autant plus dans un contexte hospitalier marqué par les difficultés de recrutements et les contraintes budgétaires. C'est pourquoi un accompagnement, un soutien et une reconnaissance au quotidien des managers – et par là des équipes – est nécessaire. Cela doit émaner de l'institution, mais également entre pairs.

ACTIONS :

- Valoriser et améliorer les outils existants (matériel informatique, mise à disposition des procédures)
- Permettre l'accès à une prestation de coaching en fonction des besoins et des situations particulières identifiées
- Approfondir le sujet du soutien institutionnel à la gestion des situations de travail dégradées et des conflits pour soutenir les managers dans cette mission identifiée comme ardue
- Déployer progressivement la reconnaissance du temps dédié au management pour le personnel médical (à travers les valences non cliniques)
- Soutenir et encourager les managers à se former, en faisant remonter leurs besoins par le biais de l'entretien annuel (Axe dédié à l'optimisation du management dans le Plan de formation 2023-2025)
- Mener une réflexion sur le régime de temps de travail des managers, notamment sur le rythme hebdomadaire et le télétravail, dans le cadre des orientations institutionnelles définies
- En lien étroit avec la partie gouvernance du projet :
 - Élaborer un kit élaboration et de gestion de projet
 - Faciliter le dialogue avec la direction et entre managers au sein des instances réglementaires ou ad hoc

b) Évolution de carrière et le devenir des managers

CONTEXTE :

Pour certains, le management est l'aboutissement d'une carrière, pour d'autres il n'est qu'une période (chefferie de service ou cadre pouvant passer d'un poste de manager à un poste d'expert ou de formateur etc.) Dès lors, il ne faut pas négliger l'« après management » ou la volonté d'évoluer de certain.e.s professionnel.le.s. La valorisation des acquis issus d'une expérience de management est nécessaire et doit pouvoir être mise à profit pour l'institution comme pour la ou le professionnel.

ACTIONS :

- Favoriser la mobilité interne pour les managers souhaitant évoluer dans leurs fonctions sans avoir à quitter le GHT
- Offrir la possibilité de réaliser un stage dans d'autres structures ou entreprises, au moyen de conventions passées avec les entités d'accueil
- Mobiliser le vivier des managers ou anciens managers sur des projets institutionnels, des tuiages et ainsi valoriser leur expertise
- Préparation à l'« après » (pour les médecins) : entretien de fin de chefferie, bilan, préparation à la transmission

6. CRÉER ET FAIRE VIVRE UNE COMMUNAUTÉ MANAGÉRIALE



CONTEXTE :

La création du GHT et l'intégration progressive des équipes et des activités des différents établissements, l'accroissement des activités cliniques, la création de nouvelles équipes, l'arrivée régulière de nouveaux managers mettent en exergue le besoin de se connaître pour mieux travailler ensemble au service des patients et des résidents. Se connaître et se côtoyer sont également nécessaire pour favoriser l'entraide dans l'exercice du management.

Les actions identifiées ci-dessous sont complémentaires de temps de rencontre et de convivialité qui peuvent être organisés à l'initiative des managers et qui contribueront également au développement du sentiment d'appartenance.

ACTIONS :

- Crée des temps et des espaces dédiés aux managers, qui puissent allier (ou non) partage sur des problématiques professionnelles et convivialité (ex : groupes de CODEV ; séminaire annuel du GHT, réservations récurrentes de salle de réunion pour des temps d'échange informel).
- Ouvrir la possibilité d'intégrer un projet portant sur le management et la vie d'équipe (« team bulding ») dans les contrats de pôle, avec un budget associé à déterminer
- Organiser des cycles de conférence ou soirées d'échanges thématiques
- Mettre en avant les bonnes pratiques et les initiatives internes en matière de management, dans des soirées d'échanges ou tout moment dédié aux managers
- Crée du lien entre les différentes catégories professionnelles de managers (soignants/médicaux/ administratifs/techniques/ logistiques : programme ou moment « vis ma vie » pour mieux se connaître et se comprendre

SUIVI ET ÉVALUATION

Un dispositif de suivi de la mise en œuvre des actions identifiées sera mis en place pour permettre d'évaluer l'avancée des différents axes du projet.

Une enquête auprès des managers pourra être menée à mi-parcours et/ou à l'issue de la période du projet.



