



## Favoriser la cohésion au sein du service

### Éléments de méthode

CME 11 juillet 2023

11 juillet 2023



- Les 30 leviers ont mis un accent fort sur les enjeux de recrutement (CAE, logement, tutorat, etc.) mais cela ne doit pas cacher les ambitions très fortes portées par le plan autour de la fidélisation, qui passent par une amélioration des conditions de travail (à travers par ex : appels à projets « redonner du temps », appels à projets « schémas horaires innovants, etc.)
- Les « enquêtes de sortie » menées par les DRH auprès des agents qui quittent l'AP-HP montrent que les problèmes d'ambiance et de cohésion dans les services sont les **principaux facteurs de départ des professionnels, surtout dans les premières années de la carrière.**
- En miroir, le sentiment d'appartenance à une équipe fédérée autour 1) d'un projet médical et de recherche porteur et 2) d'un fonctionnement quotidien fluide et participatif est un facteur majeur de fidélisation, pour les PM comme les PNM.

### **Une demande forte : participer davantage à la vie du service et à la résolution des problèmes**

Les résultats issus de 35 enquêtes consacrées à la QVCT (enquêtes dites COMEt) déployées au sein de services de soins de l'AP-HP (1618 répondants) entre octobre 2020 et septembre 2022 pointent l'importance d'un fonctionnement plus participatif pour faire fonctionner le service et résoudre les difficultés organisationnelles et montrent que :

- 50% des professionnels considèrent que les dysfonctionnements au sein de leur service ne sont pas suffisamment analysés
- 37% d'entre eux ont le sentiment que leurs avis et idées ne sont pas suffisamment pris en compte dans les choix stratégiques et organisationnels des services



## Constats de départ (2/2)

**De nombreux services au sein de l'AP-HP ont trouvé des solutions concrètes pour améliorer la cohésion de leurs équipes au sens large (PM & PNM), par exemple :**

- L'organisation de **temps d'échanges réguliers** associant tout le service, pour identifier les problèmes du quotidien et trouver des solutions partagées (espaces de dialogue sur le travail).
- L'organisation de **temps de formation conjoints** entre personnels médicaux et paramédicaux, selon des formes variées, y compris de la simulation *in situ*.
- La **participation des paramédicaux aux visites des médecins, selon une organisation à décliner en fonction du type d'activité (réanimation, urgences, médecine, chirurgie), aux staffs cliniques et aux RMM.**
- L'organisation de **conseils de service annuels** avec participation effective des personnels médicaux et paramédicaux et mise en valeur des projets portés par les équipes.
- S'agissant de la cohésion au sein de l'équipe médicale, l'identification des missions cliniques et **non cliniques (enseignement, formation, recherche, implications institutionnelles, etc.) de chaque membre de l'équipe médicale** pour décliner une organisation permettant d'assurer leur sécurisation.
- La conduite d'un **travail spécifique autour de la cohésion entre équipe de jour et de nuit** : participation de l'équipe de nuit aux moments marquants de la vie du service, accès facilité à l'équipe médicale (échanges mensuels (a minima) systématiques avec un représentant de l'équipe médicale pour échanger sur les patients et leurs parcours de soin), etc.
- La mobilisation de **dispositifs qui sont autant de leviers managériaux mobilisant les équipes dans leur ensemble PM/PNM** : prime d'engagement collectif, fonds APRES.

**À la lumière de ces expériences réussies, la prochaine étape, prévue par les 30 leviers, est d'encourager tous les services de l'AP-HP à prendre un temps collectif en septembre / octobre 2023, associant tous les professionnels du service, pour s'interroger sur son fonctionnement interne et identifier des voies d'amélioration.**

**Le projet managérial élaboré ou revu à cette occasion s'inscrira dans le cadre des projets de service revus au fil de l'eau selon le guide établi par la CVHA.**





## Quel appui pour les services qui se lanceront ?

- **Lancement en septembre 2023** : réunion(s) dans chaque site avec chefs de service / cadres de proximité / exécutifs de DMU pour partager les bonnes pratiques observées dans certains services et présenter une offre d'accompagnement et des outils.
- **Accompagnement / animation :**
  - **Identification de référents dans chaque GHU / sites pour accompagner la démarche et diffuser les bonnes pratiques et les outils**, notamment une grille d'autodiagnostic pour identifier ce qui est déjà fait et ce qui pourrait évoluer.
  - **Pour faciliter l'organisation d'événements de cohésion, un mini-budget à la main des services (cf. levier 17).**
  - **Un accompagnement spécifique et volontariste pour déployer les méthodes type EDT**, avec une phase pilote en octobre (entre 20 et 30 services concernés, sélectionnés par un appel à candidatures spécifique lancé le 30 juin 2023) et une première vague élargie de formation S1 2024 (270 services concernés potentiellement, sélectionnés par un appel à candidatures lancé en octobre 2023).
  - **Un renforcement des solutions de formation et soutien pour aider les responsables de services dans l'exercice de leurs responsabilités managériales** : pour rappel, des formations fréquentes et insuffisamment mobilisées pour la prise de poste des nouveaux chefs de service, et un déploiement en cours de solutions de formation en binômes CDS/cadres.
- **Suivi :**
  - Un axe spécifique dans le baromètre social APHP en octobre 2023 pour établir une « photo de départ ».
  - Mise en place de l'échange annuel systématique autour des enjeux managériaux du service prévu par les 30 leviers (suivi des résultats du baromètre et d'indicateurs-clés témoignant de la situation du service, suivi des pratiques managériales, identification des besoins en formation managériale individuelle ou d'équipe).
  - Une importance plus fortement assumée de la dimension managériale dans les nominations et renouvellement des CDS.

