

COMMISSION DE VIE HOSPITALIERE

**Mercredi 25 janvier 2017
17 h 00 – 19 h 00**

COMPTE RENDU

ETAIENT PRESENTS : NICOLAS DANTCHEV ; REMI SALOMON ; MARIE-CHRISTINE BECQ ; SADEK BELOUCIF ; CONSTANCE BEYLER ; ANNE-REINE BUISINE ; SYLVAIN CHOQUET ; NELLY ACHOUR-FRYDMAN ; ANNE GERVAIS ; CHRISTOPHE SEGOUIN ; BERNARD GRANGER ; GUY BENOIT ; CHRISTIAN GUY COICHARD ; SYLVIE MARTEL-JACOB ; LUCILE MUSSET ; NICOLE POISSON ; CAROLINE RAQUIN ; PASCALE FINKELSTEIN ; HELENE OPPETIT ; FREDERIC LEROY.

ETAIENT EXCUSES : CYRIL CHARRON ; CHRISTIAN ROUX.

1. Etude sur le devenir des PH quittant l'établissement en 2017 ;

Mme Gervais explique la genèse de cette proposition d'études. De manière assez fréquente, les questions portant sur les motifs de départ des PH de l'AP-HP se heurtent à l'absence de données objectives détaillées sur le sujet, ce qui laisse le champ libre aux interprétations de ces départs comme causés par la seule recherche d'une meilleure rémunération. Ses questions à certaines directions des affaires médicales sur le sujet font plutôt ressortir une majorité de départ vers d'autres structures publiques. Elle a donc sollicité la DOMU pour approfondir ce sujet.

La proposition faite est donc celle de confier aux directeurs des affaires médicales des groupes hospitaliers le soin de recenser au fil de l'eau les départs afin d'identifier les causes de départs et de se coordonner en amont avec chaque président de CVHL pour mettre en place une proposition d'entretien aux intéressés.

Pour être exhaustive et exploitable statistiquement, l'enquête doit pouvoir être renseignée dans un tableau comportant des listes de choix déroulantes. Un

espace est réservé au recueil d'éléments qualitatifs qui seront issus des entretiens que les intéressés auront accepté.

Le tableau sera envoyé aux membres de la CVH pour avis, avant la présentation aux DAM.

Mme Beyler fait état de sa pratique à Robert Debré consistant à proposer ce type d'entretien. Dans les 6 entretiens menés, il n'y avait effectivement pas de sujet financier, en revanche le sujet de la lourdeur de la charge de travail était récurrent.

2. Plateforme AP-HP management et dispositifs d'accompagnement managérial de la DRH

Mme Pascale Finkelstein, chef du département développement professionnel de la DRH présente les différents dispositifs d'accompagnement managérial proposés par la DRH. Ces offres sont mises en place pour l'ensemble du personnel encadrant et peuvent accueillir également les médecins.

Le coaching individuel vise à offrir aux personnes accompagnées la possibilité d'une prise de recul sur leurs pratiques professionnelles. Il porte sur toutes les compétences professionnelles ne dépendant pas exclusivement de connaissances techniques.

Il permet aux personnes d'appréhender les voies de progrès qui sont nécessaires et de trouver les leviers pour concevoir et mettre en oeuvre des actions adaptées. C'est un dispositif qui peut notamment être adapté à des situations de prise de poste. Il ne doit pas être considéré comme une solution d'accompagnement des managers en difficulté. L'enjeu est au contraire de banaliser le recours au coaching.

Un contrat tripartite est signé entre le coaché, sa hiérarchie et le coach. Ce contrat définit les objectifs, la durée, le lieu, le calendrier des séances de coaching. Le coaching est encadré par une charte déontologique qui garantit la confidentialité du coaching.

300 personnes environ ont bénéficié de ce dispositif depuis 2010, mais très peu de médecins.

Le coaching d'équipe est également une possibilité. Cette solution peut être une solution en cas de mise en place d'une nouvelle organisation, de création d'équipe.

La DRH offre par ailleurs depuis peu la possibilité de s'inscrire à des démarches de co-développement. Cette méthode s'appuie sur la dynamique de groupe : des cas concrets de difficulté managériale sont proposés par les participants puis traités collégialement. Les participants sont donc à la fois

« clients » et « consultants ». 3 GH expérimentent actuellement cette nouvelle méthode de formation managériale. P. Finkelstein propose aux membres de la CVH que deux médecins participent à une session de co-développement inter-entreprises qui débutera en mars.

P Finkelstein évoque également le travail en cours sur l'organisation d'une offre d'actions de médiation. La médiation est un processus dans lequel des parties conviennent de demander à un tiers, le médiateur, de les accompagner pour résoudre une situation conflictuelle, rétablir une relation, rechercher des solutions. Une personne est formée à cette activité.

M. Segouin témoigne de l'intérêt des démarches de coaching, à la fois comme bénéficiaire et également membre du réseau des coachs de l'AP-HP. Il insiste sur le fait que la méthode ne consiste pas à proposer des solutions « clefs en main » mais à permettre aux personnes de prendre du recul sur leur comportement professionnel, recul susceptible de leur permettre de mettre en place de nouvelles pratiques. Il émet l'idée de l'organisation d'un groupe de co-développement composé de présidents de CVHL.

En réponse à M. Belhoucif, Mme Finkelstein confirme que le coaching est adapté pour tout manager soucieux de réfléchir à sa pratique professionnelle.

M. Salomon interroge Mme Finkelstein sur la capacité à répondre à des demandes potentiellement très nombreuses de la part du corps médical. Mme Finkelstein estime qu'au regard du très faible nombre de demandes actuelles, il faut ouvrir le dispositif et qu'elle peut répondre aux demandes.

Mme Desplanches présente la plateforme intranet « AP-HP management » (www.management.aphp.fr)

Cette ressource est accessible à tous depuis juin 2016 sur l'intranet. Elle contient une base de fiches d'apports de connaissances, de méthodes et de conseils dans tous les domaines du management (améliorer son leadership, manager au quotidien, conduire le changement). L'objectif est également d'accueillir des contenus produits par les managers de l'institution. Elle invite d'ailleurs les médecins intéressés à participer au comité éditorial.

3. Point sur le suivi du plan RHPM

M. Dantchev informe les membres de la CVH de la proposition de formation en cours d'élaboration par S. David (département DPC médical) en réponse à la demande formulée par les CVHL d'une offre de formation à la prise en charge et l'écoute des demandes individuelles et des situations de souffrance au travail.

Il indique également que la prochaine CVH comprendra un point spécifique sur l'offre de formation en matière de management à destination des médecins.

Au sujet du réseau des pairs susceptibles d'intervenir pour des missions de conciliation ou d'audit, M. Dantchev interroge la DOMU sur les perspectives. M. Le Roy confirme qu'après le travail sur la charte du management des équipes médicales et la mise en place de l'entretien annuel individuel, les GH vont être consultés à nouveau par la DOMU afin de proposer des candidats à l'exercice de ces missions en dehors de leur GH, ce qui permettra d'établir un réseau de personnes mobilisables. Il indique également que dans le cadre de la nomination des consultants au 1^{er} septembre 2017, le directeur général et le président de la CME ont spécifié souhaiter pouvoir les mobiliser sur des missions d'accompagnement des situations individuelles complexes.

Les membres de la CVH souhaitent que les documents produits dans le cadre de la mise en œuvre du plan RHPM fassent l'objet d'une communication en destination de tous les médecins.

La charte du management des équipes médicales et le guide de l'entretien annuel individuel ont été adressés à tous les directeurs de GH, directeurs des affaires médicales, présidents de CMEL et présidents de CVHL.

Mme Achour-Frydman regrette que le support d'entretien ne concerne pas les entretiens des chefs de service avec leur chef de pôle et des chefs de pôle avec le DGH, le PCMEL et le Doyen. MM. Dantchev et Salomon précisent que ce support doit être adapté à la spécificité des fonctions de chef de service et de chef de pôle mais que ça ne remet pas en question le fait qu'ils bénéficieront également d'un entretien individuel.

M. Salomon demande à ce que des supports complémentaires soient rapidement produits.

M. Salomon rappelle l'importance du sujet Qualité de vie au travail dans l'agenda actuel, comme en témoigne la stratégie ministérielle d'amélioration de la qualité de vie au travail lancée en décembre 2016. La parution du rapport de l'IGAS sur les RPS des personnels médicaux est également une source importante d'inspiration pour les politiques dans ce domaine.

Il informe également la CVH de sa participation, conjointement avec le directeur des ressources humaines de l'AP-HP, à une table ronde organisée par la commission des affaires sociales du Sénat sur le sujet de la qualité de vie au travail des personnels hospitaliers.

M. Dantchev invite M. Granger à faire part de son association à la mission confiée par la ministre à M. Couty pour mettre en place un dispositif national de conciliation.

M. Granger indique qu'en tant que président de l'association des amis de Jean Louis Megnier, il a été contacté par M. Couty pour faire partie du comité national de pairs, mis en place dans le cadre de sa mission sur la structuration d'un dispositif national de conciliation. En sont également membres M. Aigrain et M. Léglise.

Son rapport devrait être rendu public fin mars. Le dispositif concernera l'ensemble du personnel des hôpitaux et pas uniquement les personnels médicaux. Il s'articulera entre les niveaux national/interrégionaux /locaux. Un médiateur « local » serait nommé par GHT (et sans doute donc au moins un pour l'AP-HP).

Le niveau interrégional serait en fait régional pour le sujets PM car cette mission de prise en compte des situations individuelles complexes est déjà attribuée aux Commissions Régionales Paritaires des ARS.

Les principes et la méthode seraient de fixer des délais impératifs de traitement des plaintes et signalements, en désignant des binômes de conciliateurs qui rencontrent les protagonistes et font un rapport contenant des propositions de résolution. Ce rapport doit être signé par les acteurs ; en cas de refus, de nouvelles propositions sont élaborées ou une mission régionale est déclenchée.

La CVH estime qu'il conviendra de suivre ces développements pour bien comprendre l'articulation de ces futurs dispositifs avec ceux mis en place à l'AP-HP.

4. CVHL : point sur les initiatives (selon propositions des présidents de CVHL).

Mme Becq évoque les actions en cours dans le cadre de la CVHL de Saint Louis-Lariboisière. Le questionnaire « conditions de travail » adressé aux personnels médicaux de Saint Louis est en cours de dépouillement et d'analyse. Par ailleurs, en lien avec la direction du GH se prépare un cycle de conférences portant sur le travail.