"Attracted to (H)us"

Un projet d'attractivité médicale, conçu par et pour les médecins

Armelle DREXLER Directrice du pôle affaires médicales, recherche, qualité et stratégie médicale territoriale
Pr Jean-Marie DANION Président de la commission médicale d'établissement
Hôpitaux universitaires de Strasbourg

À l'occasion du nouveau projet d'établissement des Hôpitaux universitaires de Strasbourg (HUS) pour 2019-2023, le directoire de l'établissement avait décidé d'identifier un volet dédié aux professionnels médicaux, sous l'angle de l'attractivité médicale. Suite à une démarche innovante sur le fond et la forme, les orientations proposées par le groupe de travail représentant les professionnels médicaux dans toute leur diversité ont été validées par les instances de l'établissement et commencé à être mises en œuvre. Au programme : accompagnement des parcours professionnels, bien-être au travail, reconnaissance du management médical.

Les orientations visant à améliorer l'attractivité médicale des Hôpitaux universitaires de Strasbourg sont issues des réflexions d'un groupe de travail *ad hoc*. Sa composition a été réfléchie pour permettre à des praticiens – en particulier de jeunes praticiens aux projets professionnels variés – de construire les orientations d'avenir de nature à attirer et fidéliser leurs consœurs et confrères au sein des HUS.

Une démarche innovante

Des participants au groupe de travail majoritairement sans responsabilités institutionnelles

Ce groupe de travail a regroupé des médecins, pharmaciens et odontologistes, femmes et hommes, des différents pôles. L'ensemble des statuts médicaux était représenté, de l'étudiant hospitalier au professeur des universités-praticien hospitalier (PU-PH), offrant l'opportunité à quelques responsables d'unités fonctionnelles et de service, ainsi qu'à une cheffe de pôle, d'interagir avec les jeunes trentenaires et quadragénaires membres du groupe de travail, pour la plupart encore sans responsabilités institutionnelles. Animé par la directrice du pôle affaires médicales, le groupe s'est réuni à l'occasion de sept séances de travail en 2018.

Une méthode stimulant la créativité

Sur la méthode, et afin que chacun s'exprime, le choix a été fait d'une séance de lancement sous la forme non d'un *brainstorming* mais d'un *brainwriting*[1]. Ainsi, celles et ceux qui avaient besoin de davantage de temps pour s'exprimer à l'oral ont pu faire valoir leurs idées. Passé la surprise de la méthode, les participants ont défini la question centrale en matière d'attractivité : comment notre CHU peut-il permettre à chacun de développer son projet professionnel tout au long de sa carrière ?

Le choix de privilégier les déterminants locaux de l'attractivité médicale

Deux axes de travail possibles se sont rapidement dégagés dans les discussions : d'une part la rémunération, levier important influant sur l'attractivité des carrières médicales, d'autre part le bien-être au travail et les perspectives de carrière. Sachant que le premier levier n'est pas directement à la main du CHU car encadré par des textes réglementaires – le sujet était en cours de concertation suite aux annonces de « Ma santé 2022 » –, le choix a été fait de se concentrer sur le second levier, plus large et plus facile à appréhender à l'échelle des HUS : le projet professionnel et le bien-être au travail. L'ensemble des réponses apportées lors de la séance inaugurale de *brainwriting* a structuré les sujets abordés

lors des séances suivantes, jusqu'à aboutir à la définition du projet attractivité. Ce dernier s'articule en trois axes : accompagnement des parcours et des projets professionnels, bien-être au travail, reconnaissance et accompagnement du management médical, de façon à le valoriser. Ses principales orientations sont présentées *infra*.

Accompagner parcours et projets professionnels

Renforcer la politique d'accueil et d'intégration des professionnels médicaux

Première demande des membres du groupe de travail : aller plus loin dans la politique d'accueil et d'intégration des professionnels médicaux, déjà mise en place. Chose faite depuis la rentrée de 2019 : une soirée d'accueil spécifique pour les jeunes seniors en post-internat (chefs de cliniques-assistants des hôpitaux, assistants hospitalo-universitaires, assistants spécialistes et assistants spécialistes partagés) est désormais organisée, sous un format convivial, en lien avec la faculté de médecine. De la même façon, les nouvellement nommés PU-PH et maîtres de conférences des universités-praticiens hospitaliers disposent d'un temps d'échange avec la gouvernance des HUS, là encore sous un format convivial et détendu. Autrement dit, de l'étudiant hospitalier au PU-PH, chaque professionnel médical recruté ou changeant de statut au sein des HUS bénéficie d'un temps institutionnel collectif et convivial pour recueillir notamment des informations sur ce nouveau statut, sur les actualités institutionnelles, poser ses questions et identifier ses interlocuteurs.

D'un point de vue plus individuel, chaque interne dispose en continu de la possibilité d'accéder au site Internet dédié aux internes (www.internestrasbourg.fr). Celui-ci rencontre un franc succès et il a reçu le prix Coup de cœur du jury de la Fédération hospitalière de France sur l'attractivité en mai 2018. **ENCADRÉ 1**

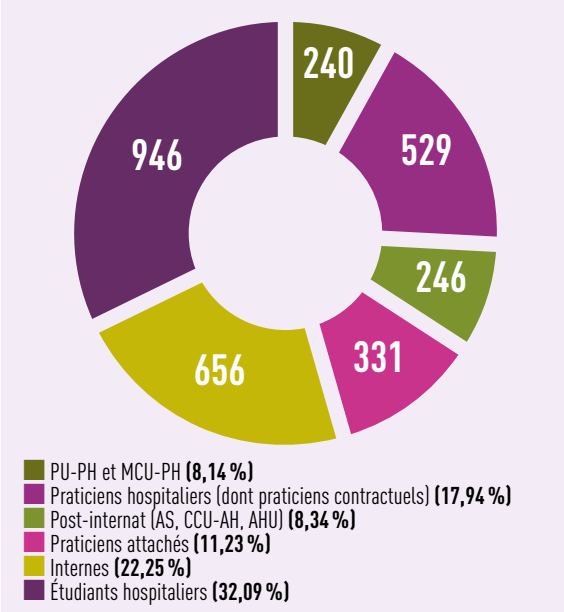
Chaque praticien senior, en fonction de son pôle de rattachement, dispose d'un référent (au sein du pôle affaires médicales) qui le suit pendant toute sa carrière de senior, quels que soient ses éventuels changements de statut.

1. Le *brainwriting* est une variante du *brainstorming*. Il repose sur une phase de production des idées (chaque participant écrit chacune de ses idées sur une feuille A4), une phase d'enrichissement des idées (chaque participant prend connaissance des idées de son voisin afin qu'il les enrichisse), avant une phase collective de priorisation des idées ainsi enrichies.

Accompagner individuellement les projets de car rière

S'il a été réaffirmé la possibilité pour chaque praticien, tout au long de sa carrière, de solliciter la directrice du pôle des affaires médicales et le président de la CME afin d'aborder sa situation individuelle et ses aspirations professionnelles, les membres du groupe de travail ont souhaité la mise en place d'un entretien post-internat avec la

PROFESSIONNELS MÉDICAUX EXERÇANT AUX HÔPITAUX UNIVERSITAIRES DE STRASBOURG
PERSONNES PHYSIQUES PRÉSENTES AU 31 DÉCEMBRE 2019



directrice du pôle affaires médicales. **ENCADRÉ 2** Créé à l'été 2019, cet entretien est proposé de manière systématique ; 25 % du public ciblé a saisi cette opportunité.

Enfin, une réflexion sera engagée sur le développement possible d'un portail d'informations spécifiques, en lien avec la situation individuelle des praticiens, sur le modèle d'un « espace personnel ». Consultable en ligne en dehors de l'établissement, il leur donnerait accès à des éléments de leurs dossiers personnels et assurerait la transmission d'informations dédiées au regard de leur situation (par exemple inscription au concours de praticien hospitalier).

La composition du groupe de travail *ad hoc* a été réfléchie pour permettre à des praticiens – en particulier de jeunes praticiens aux projets professionnels variés sans (encore) de responsabilités institutionnelles – de construire les orientations d'avenir.

Informer collectivement sur les possibilités de carrière

Des soirées thématiques sont organisées chaque trimestre sur des sujets suggérés par les praticiens. Ont déjà eu lieu des soirées relatives à la retraite, à l'activité libérale, au nouveau statut de docteur junior. Selon les sujets, ces rendez-vous font intervenir différents acteurs extérieurs au CHU (faculté de médecine, caisse primaire d'assurance maladie, Caisse autonome de retraite des médecins de France, Institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'État et des collectivités publiques…).

Promouvoir les possibilités de parcours professionnels au sein du GHT Basse-Alsace Sud-Moselle

Comme toutes les orientations, celle-ci a été portée par le groupe de travail qui considérait que le groupement hospitalier de territoire Basse-Alsace Sud-Moselle pouvait être l'opportunité, pour les professionnels médicaux, de diversifier leur palette d'activités. L'information est relayée dans les différentes instances auprès des différents responsables de service, lors des différents temps d'accueil institutionnels, en parfaite adéquation avec le plan territorial d'attractivité médicale du GHT. **ENCADRÉ 3**

Un exercice partagé avec un centre hospitalier partenaire peut être envisagé par le biais de consultations avancées, afin d'apporter l'expertise des équipes des Hôpitaux universitaires de Strasbourg au plus proche des besoins de la population du territoire du GHT. Il peut également être défini de manière plus approfondie par des postes avec exercice partagé, en tant qu'assistants spécialistes partagés, voire praticiens hospitaliers partagés. La dynamique est réelle : en 2020, ce sont quarante-quatre demandes au sein du GHT Basse-Alsace Sud-Moselle qui ont été validées par l'agence régionale de santé, *versus* deux demandes pour novembre 2016[2].

UN SITE INTERNET CONÇU PAR ET POUR LES INTERNES DE STRASBOURG **ENCADRÉ 1**

Depuis novembre 2017, les étudiants de troisième cycle de la subdivision de Strasbourg dispose d'un site Internet dédié : **www.internestrasbourg.fr**.

Créé avec les représentants des internes (médecine, pharmacie, odontologie), il visait à remplacer le traditionnel livret d'accueil de l'interne en apportant un certain nombre d'informations complémentaires, jugées utiles par les internes, accessibles en continu.

Architecture du site

> **Le GPS de la rentrée** propose la *to-do-list* de la rentrée, des informations sur les déplacements domicile/travail, etc.

> **Le quotidien d'interne** présente statut, temps de travail, rémunération et organisation des stages.

> **Vivre en Alsace** livre des informations culturelles, festives et internationales.

> **Vos lieux d'exercice en établissements publics de santé** présente, à la demande des internes, tous les établissements publics de santé. Un lien vers leur site Internet ainsi que les contacts téléphone et mail est disponible. Cette rubrique anticipe le plan territorial d'attractivité du GHT Basse-Alsace Sud-Moselle et l'actualisation des conventions d'association avec les GHT Centre Alsace et Haute Alsace.

> **Votre internat** informe sur les droits et obligations, les stages particuliers durant l'internat, ainsi que sur la suite après l'internat, notamment les modalités d'inscription à l'Ordre.

Évolutif, le site intégrera **une rubrique Docteur Junior en novembre 2020**. Son succès auprès des internes est réel. Il est aussi utilisé par les responsables de service et les jeunes praticiens qui encadrent les internes. C'est une des raisons pour lesquelles la transposition du site aux autres professionnels médicaux a été demandée par le groupe de travail sur l'attractivité médicale. Pour cela, des statuts médicaux stabilisés sont nécessaires. D'où l'attente de concrétisation de la réforme du second cycle des études médicales pour les étudiants hospitaliers, et d'évolution des statuts médicaux seniors dans le cadre des concertations ministérielles à venir, suite au Ségur de la santé.

Faire du bien-être au travail une priorité de la politique de gestion du personnel médical

Renforcer le suivi des professionnels médicaux par le service de santé au travail

Il est bien connu que nombre de médecins ne se rendent pas aux visites périodiques du service de santé au travail. Une des actions consiste donc à organiser une meilleure périodicité des visites pour les médecins et les étudiants de troisième cycle. En parallèle, une réflexion est menée avec l'université pour organiser les modalités d'internalisation du suivi des personnels hospitalo-universitaires par le service de santé au travail des HUS. Objectif : améliorer le suivi actuellement assuré par le service de médecine du travail de l'université, éloigné de la réalité de l'exercice hospitalier en plus d'être distant géographiquement.

La détection des situations de souffrance au travail fait désormais l'objet d'une réunion périodique entre le président de la CME, les doyens, la responsable du service de santé au travail et la directrice du pôle des affaires médicales, à la fois pour les praticiens seniors et les étudiants de troisième cycle.

Mettre en place un dispositif de conciliation interne, pour traiter des situations de conflits entre professionnels médicaux

Cette orientation rejoint une préoccupation portée par l'institution, et tout particulièrement par le président de la CME depuis le début de son mandat. Prévu dans le projet attractivité médicale comme devant présenter des modalités de signalement et de conciliation inspirant confiance (neutralité, anonymat, collégialité ou unicité de l'interlocuteur, etc.) et reposer sur des professionnels volontaires qui disposent d'une formation, le cas échéant, en retraite ou proches de celle-ci, un dispositif de conciliation médicale est opérationnel depuis janvier 2020. **ENCADRÉ 3**

Mettre en place une sous-commission de la CME en charge du bien-être au travail

Cette sous-commission sera chargée de réfléchir à l'amélioration du bien-être au travail des praticiens, notamment dans sa dimension d'articulation entre la vie professionnelle et la vie privée. Elle proposera des pistes d'action. Ses travaux pourront se réaliser en lien, notamment, avec la commission d'organisation de la permanence des soins. En effet, la gestion prévisionnelle du temps médical constitue un facteur d'équité et de qualité de vie au travail. Elle fait partie des missions assurées par les responsables de service et doit être la plus anticipée possible par les tableaux de service. Un suivi de la charge de permanence des soins pour chaque praticien sera réalisé au sein de la commission de l'organisation et de la permanence des soins.

LES ENTRETIENS POST-INTERNAT **ENCADRÉ 2**

Une différence majeure entre centre hospitalier et centre hospitalier régional universitaire réside dans le volume représenté par les postes de post-internat, c'est-à-dire les postes proposés aux jeunes professionnels médicaux au sortir de l'internat, une fois qu'ils sont inscrits à l'Ordre.

Les HUS comptent 200 jeunes professionnels médicaux (65% de chefs de clinique-assistants des hôpitaux/assistants hospitalo-universitaires, 35% d'assistants spécialistes), auxquels s'ajoutent les assistants spécialistes partagés avec un temps au sein des HUS, bien qu'embauchés dans un centre hospitalier partenaire (une cinquantaine de praticiens).

Avec 246 praticiens en post-internat, il n'existe pas d'entretiens d'embauche autres que ceux avec les responsables de service, qui proposent ensuite le recrutement des candidats à la direction du pôle affaires médicales.

Pour autant, il s'est agi d'une demande forte des membres du groupe de travail de proposer un entretien à ces jeunes professionnels, de manière systématique, avec la directrice du pôle affaires médicales au cours de leur post-internat.

La proposition a été transmise par courriel à l'ensemble des praticiens en post-internat à l'été 2019. Une soixantaine d'entretiens ont déjà eu lieu. D'autres professionnels, désormais en seconde année de post-internat, continuent de répondre à cette proposition en sollicitant l'entretien. Cette proposition a été renouvelée à l'été 2020.

Le principe est clair : « C'est le praticien qui fait l'entretien. » Autrement dit, il n'existe pas de trame type pour cet entretien qui n'est pas classique. Tous les sujets peuvent être abordés : focus sur la situation individuelle, présentation du projet professionnel, questions concernant les statuts (actuels et à venir), demande d'explication de la procédure institutionnelle de création de postes, ressenti sur le statut, doléances diverses… Aucun entretien n'est identique à l'autre. Cela permet de créer du lien et d'inciter parfois certains à évoquer leurs aspirations professionnelles avec leur responsable de service, alors qu'ils n'osaient pas en parler et attendaient que « la proposition » d'évoluer dans le service leur soit d'abord faite.

2. Pour l'ensemble des postes partagés portés au sein de la subdivision de Strasbourg : 71 projets portés en 2019, contre 21 en 2016.

Reconnaître et accompagner le management médical

Réviser le processus de désignation des responsables de service et des chefs de pôle

Manager demande d'être volontaire pour le faire, d'être formé et d'accorder un vrai temps à cette mission. Cela suppose également d'admettre la réversibilité dans l'exercice des fonctions managériales. Les membres du groupe de travail ont donc proposé la révision du processus de désignation des responsables de service et des chefs de pôle. Ce processus reposera sur un appel à candidatures large, la présentation d'un projet de service ou de pôle et une audition. Il est à noter qu'une proposition semblable de désignation des chefs de service fait partie des conclusions du Ségur de la santé.

Les candidats pourront être hospitalo-universitaires ou hospitaliers, étant entendu que l'existence de différents temps dans une même carrière peut amener certains praticiens à privilégier l'aspect managérial à un moment donné de leur carrière, sans pour autant vouloir exercer une telle fonction pendant l'ensemble de leur vie professionnelle.

Accompagner systématiquement vers les responsabilités institutionnelles

Des formations au management médical (management d'équipe, conduite de projets, prévention et gestion des conflits…) seront délivrées en amont de la prise de responsabilités ou en début de mandat. Si des formations avaient déjà eu lieu il y a quelques années, une nouvelle vague de formation est prévue. Le cahier des charges a été validé par des membres du groupe de travail attractivité médicale, le président de la CME, la directrice du pôle affaires médicales, en lien avec le service formation du pôle ressources humaines des HUS. Le processus de sélection de l'organisme de formation est achevé. Ces formations seront proposées aux chefs de pôle, puis aux responsables de service à partir du second semestre 2020. Il s'agit d'une réelle attente des nouveaux ou futurs responsables de service.

Développer des outils d'appui au management médical

Les membres du groupe de travail ont considéré nécessaire le développement en interne d'outils d'appui au management médical. Par exemple, des séances de travail thématiques sur les principes de gestion financière, les statuts médicaux, la gestion des ressources humaines…

Une première expérience a été lancée à l'été 2019 avec les FonDAMentaux des affaires médicales. **ENCADRÉ 5** Elle semble répondre à un réel besoin : plus de 50% des responsables de service et chefs de pôle ont suivi la première session et se sont ensuite inscrits pour la suivante.

LE PLAN TERRITORIAL D'ATTRACTIVITÉ MÉDICALE DU GHT BASSE-ALSACE SUD-MOSELLE **ENCADRÉ 3**

Ce plan a fait l'objet d'un avenant au projet médical partagé à l'automne 2019. Il comporte trois axes indissociables : un axe concerne la démographie médicale, un autre vise à apporter une meilleure visibilité aux parcours professionnels au sein du GHT, le dernier est relatif à la mise en cohérence des politiques de gestion des ressources humaines médicales au sein du GHT.

Prévoir et anticiper la démographie médicale de demain en est l'enjeu primordial. Cela passe notamment par la poursuite de la démarche engagée en matière de gestion prévisionnelle des emplois médicaux et le lancement des rencontres prospectives avec les coordonnateurs de spécialité, en lien avec la mise en place d'une revue annuelle des effectifs médicaux.

Accompagner les parcours et les projets professionnels au sein du GHT consiste à renforcer la promotion des parcours partagés : la dynamique est présente, avec une très forte évolution entre la campagne de novembre 2016 et celle de novembre 2020 (44 demandes validées pour novembre 2020) des postes d'assistants spécialistes partagés au sein du GHT. Cet objectif a vocation à se concrétiser par la création d'une bourse à l'emploi pour les postes médicaux au sein du GHT, la communication auprès des jeunes professionnels médicaux et le développement de formations communes pour les professionnels médicaux.

Enfin, mettre en cohérence la politique de gestion des ressources humaines médicales est un challenge de manière générale. Les premiers chantiers concerneront la définition d'une politique commune de recrutement (à travailler après stabilisation des statuts) et les modalités de structuration de la collaboration entre directeurs et responsables des affaires médicales.

LA COMMISSION DE CONCILIATION MÉDICALE **ENCADRÉ 4**

La commission de conciliation médicale (CCM) est une instance de la CME des HUS. Créée dans le but de contribuer à la qualité de vie au travail et à la prévention des risques psychosociaux (RPS) des praticiens seniors, elle a été installée en janvier 2020. La CCM comprend douze membres (de la CME ou cooptés en fonction des différents statuts et spécialités, respectant une parité entre mono et bi-appartenant) qui exercent ou ont exercé jusqu'à peu au sein des HUS. La faculté de médecine est représentée ès qualités ou au sein de la CCM par un représentant désigné par le doyen. La CCM sollicite chaque fois que de besoin le service de pathologies professionnelles et de santé au travail.

Chaque membre est soumis à une obligation de réserve et de neutralité. Il s'engage à ne pas instruire lui- même une demande en cas de conflit d'intérêts possible.

Les motifs de saisie de ce groupe (non limitatifs) peuvent être un conflit entre praticiens ; une difficulté personnelle rencontrée par un praticien ; une situation de souffrance au travail vécue par un ou plusieurs praticiens ; le signalement d'un praticien en difficulté par un de ses collègues.

Chaque praticien peut faire appel directement à l'un des conciliateurs du groupe pour échanger ou signaler une situation à risque psychosocial.

La saisine peut être indirecte, par l'intermédiaire du responsable de service, du chef de pôle, de la CME, de la direction générale et de la direction du pôle affaires médicales, de la DRH, du doyen, de la médecine du travail, des syndicats, du directeur général de l'ARS, du médiateur régional ou national, etc.

Les situations sont traitées de manière confidentielle. Elles sont présentées lors de réunions de synthèse du groupe pour avis collégial ou simple information.

Le projet attractivité médicale a cela de remarquable que, conçu par et pour les médecins, il semble répondre aux attentes des professionnels médicaux de l'établissement, au regard du succès de certaines orientations déjà mises en œuvre. Le groupe de travail initial s'est tellement impliqué que la dernière orientation a été de le transformer en sous-commission pérenne de la CME, afin d'assurer le suivi du projet attractivité, sa mise en œuvre, le faire vivre et aller au-delà. Alors que bon nombre d'orientations ont déjà été mises en place, de nouveaux sujets émergent. Ainsi, si le sujet de l'égalité femmes-hommes avait été initialement écarté, il est apparu au printemps 2020, lors d'une sous-commission attractivité. Prévu initialement de manière semestrielle, le rythme que la sous-commission s'est donné pour 2020 est trimestriel, avec des réunions thématiques entre les séances pour avancer plus rapidement sur les sujets lancés. Enfin, le dynamisme des participants, parfois chahutants, souvent percutants dans leurs propositions, offre un espace – stimulant – d'écoute, de dialogue, de partage et de co-construction d'une politique d'attractivité médicale au service du rayonnement des Hôpitaux universitaires de Strasbourg. *And you, are you attracted to (h)us?*

LES FONDAMENTAUX DES AFFAIRES MÉDICALES ENCADRÉ 5

Sur demande du groupe de travail de développer des outils d'appui au management médical, l'idée d'ateliers thématiques dédiés aux affaires médicales, à l'usage des responsables de service et chefs de pôle, a émergé. Elle fait suite aux difficultés exprimées par des responsables de service, qui ne savaient pas comment réagir face à différentes demandes individuelles de praticiens (disponibilité, retraite, conditions de recrutement…).

Le concept ? Construire un programme de formation répondant aux questions les plus fréquentes des managers médicaux. Non pour en faire des experts statutaires, mais pour leur donner des clés de lecture et des outils de nature à orienter leurs réponses selon les nécessités de service. Le format retenu a été celui d'une session d'une heure et demie en fin d'après-midi, organisée de juillet à octobre 2019, et ce à sept reprises. La répétition permet de trouver plus facilement une date compatible pour les responsables intéressés et d'organiser de petits groupes facilitant les interactions.

Au programme notamment : quelles particularités des différents statuts ; post-internat : quelle rémunération ; assistant spécialiste partagé : comment créer un poste ? ; praticien attaché : pourquoi faut-il faire attention 24 mois après l'embauche ? ; médecins à diplôme étranger : qui peut être recruté ?…

Cette première session a été suivi par plus de 50 % des responsables de service/chefs de pôle.

La deuxième session est en cours : tous les participants de la première session se sont inscrits et de nouveaux responsables de service les ont rejoints. Au programme : en tant que responsable de service/chef de pôle, comment nommer un praticien hospitalier ? ; la disponibilité est-elle de droit ? ; le détachement, pour quoi faire ? ; démission : le médecin peut-il partir du jour au lendemain ? ; la retraite : le médecin choisit-il sa date de départ du service ?…

Nul doute que la troisième session, à l'automne 2020, consacrée aux nouveautés issues du Ségur de la santé sera aussi fortement suivie.