Engagement collectif
Le dispositif mobilisateur du centre hospitalier Alpes Léman

Lucia DO VALE Directrice des ressources humaines
Gaëlle COCHET-GRASSET Responsable des affaires générales et de la politique sociale à la direction des ressources humaines
Centre hospitalier Alpes Léman (Haute-Savoie)

Fin 2020, le centre hospitalier Alpes Léman (CHAL) a adopté un plan « Attractivité RH » ambitieux. Parmi ses mesures phares, un dispositif d'engagement collectif : les équipes porteuses d'un projet d'amélioration de la qualité des soins et des conditions de travail en bénéficient ainsi que les professionnels qui ont accepté, au plus fort de la crise sanitaire, de changer d'affectation ou de mission pour soutenir les services accueillant des patients Covid. Depuis le lancement du dispositif, plusieurs équipes ont vu leur projet validé et ont reçu une prime d'engagement collectif, avec pour l'hôpital une cohésion interprofessionnelle et une mobilisation des personnels renforcées.

Le CHAL a adopté son plan Attractivité [1] en complément des mesures issues du Ségur de la santé, afin de soutenir les professionnels en poste et ceux qui envisagent de le rejoindre. Le CHAL s'est fixé l'objectif de matérialiser ce soutien en revalorisant les carrières et rémunérations, en soutenant le pouvoir d'achat, en simplifiant le quotidien des équipes et en sécurisant davantage les organisations de travail.
Le dispositif d'engagement collectif fait partie des douze mesures du plan et promeut quatre objectifs prioritaires : sécurité, qualité, santé et socio-économiques.

Il repose sur des orientations-cadres adoptées en instances et partagées au sein du groupement hospitalier de territoire (GHT) Léman Mont-Blanc, dont le CHAL est l'établissement support. Le CHAL l'a conçu et mis en place dans le cadre du décret [2] du 13 mars 2020 portant création d'une prime d'intéressement collectif liée à la qualité du service rendu dans les établissements de santé. Dans ce cadre, après avis favorable des instances, une convention a été signée le 13 janvier 2021 par la direction générale, la présidence de la CME et les organisations syndicales représentatives de l'établissement.

Mode d'emploi

Tous les professionnels de l'établissement, dans la diversité de leurs métiers, peuvent s'en saisir pour porter leurs projets à l'échelle de l'équipe, du service, ou encore en interservices ou interpôles, voire interétablissements (au sein du groupe public Léman Mont-Blanc).
Les équipes porteuses formalisent leur demande de participation par une fiche-projet. Le comité Innovation [3] chargé de leur étude et validation se réunit à raison de trois à quatre sessions par an. Le ou les référents sont invités, pour chaque équipe porteuse, à

Signature de la convention-cadre, le 13 janvier.

DR

1. Plan attractivité du CHAL : www.ch-alpes-leman.fr
2. NDLR : décret n° 2020-255 du 13 mars 2020 pris pour l'application de l'article 78-1 de la loi du 9 janvier 1986 et portant création d'une prime d'engagement collectif dans les établissements mentionnés à l'article 2 de la loi du 9 janvier 1986. www.legifrance.gouv.fr
3. Ce comité est composé de membres de la direction, du président de la commission médicale d'établissement ainsi que des représentants du personnel.

présenter le projet au comité et à participer à un échange de questions-réponses. Les membres du comité s'assurent de la soutenabilité logistique, financière et humaine du projet.
Les critères d'évaluation sont objectivés au sein d'un règlement intérieur. Une cotation par critères permet de fixer le niveau d'attribution de la prime d'intéressement. Un référent « engagement collectif », identifié au sein du CHAL, assure le lien avec les équipes et gère les aspects logistiques et administratifs de la procédure.

TÉMOIGNAGES

DIDIER **RENAUT**
Directeur général
LUCIA **DO VALE**
Directrice des ressources humaines

Le dispositif d'intéressement, un pilier de la politique managériale

Le CHAL s'est engagé résolument dans la voie ouverte par le dispositif d'engagement collectif. Il s'agit d'encourager et de valoriser l'engagement individuel au service d'un collectif de travail et d'une institution, au bénéfice direct de la mission de soin et de l'amélioration des conditions de travail. Le dispositif d'intéressement est un pilier de la politique managériale de l'établissement, un levier d'action dont chaque professionnel peut s'emparer.

SEPT CRITÈRES POUR ÉVALUER ET SÉLECTIONNER LES PROJETS

- Degré de pertinence de la démarche au regard des orientations du projet d'établissement
- Efficacité et impact stratégique
- Pluridisciplinarité de l'équipe porteuse du projet
- Degré de complexité
- Caractère innovant
- Impact social
- Impact environnemental

OBJECTIFS PRIORITAIRES

Qualité
- De la prise en charge au « prendre soin »
- Ethique et renforcement des valeurs : valeurs de l'établissement, développement durable, action solidaire et citoyenne, éthique de la prise en charge, solidarité entre équipes, bienveillance entre professionnels

Santé
- Innovation, recherche en soins et modernisation des modes de prise en charge
- Fluidité des parcours patient et dynamique territoriale

Sécurité
- Soins, parcours et modes de prise en charge
- Professionnels

Socio-économiques
- Mise en valeur des activités, métiers, services et de l'établissement
- Simplification des dispositifs et performance des organisations de travail
- Mutualisation des activités

Premiers résultats encourageants

Depuis la signature de la convention-cadre en janvier 2021, le comité Innovation s'est réuni deux fois et a mobilisé le dispositif sur plusieurs projets. Citons la formation à la prise en charge des patients Covid en service de réanimation ou encore l'amélioration de l'accueil et de l'environnement en service de pneumologie. Il a aussi été fait appel au dispositif pour prendre en charge les missions pharmaceutiques d'un site nouvellement rattaché à la pharmacie à usage intérieur du CHAL, ainsi que pour développer l'hypno-sédation dans certains actes chirurgicaux. « Écobloc », projet environnemental conçu pour diminuer l'empreinte carbone au bloc opératoire, a lui aussi reçu l'aval du comité.

Plus de soixante professionnels ont déjà investi le dispositif, vu leur projet validé et bénéficié de l'attribution d'une prime d'engagement collectif. Sur proposition de la gouvernance, le dispositif a également valorisé la mobilité interne de 384 professionnels à qui il a été demandé, durant la crise sanitaire, de changer d'affectation ou de mission pour soutenir leurs collègues des services accueillant des patients Covid.

Quels enseignements à ce stade ?

La gestion de la crise Covid a accéléré la démarche. Le renforcement du dialogue et du collectif au sein de l'établissement, les prises d'initiatives, les circuits courts de décision et la nécessaire agilité des organisations ont ouvert la voie à une dynamique qui allie performance sociale, écologique et médico-économique, et ce au plus près du terrain. Les prises en charge et les conditions de travail des professionnels en sont les premiers bénéficiaires Le dispositif accompagne et stimule cette dynamique. Source de motivation personnelle et collective – les échanges en comité Innovation sont marqués par l'énergie et l'enthousiasme dont font preuve les porteurs des projets –, il favorise les synergies interprofessionnelles.

Toutefois, valoriser financièrement cet engagement particulier n'est pas habituel dans nos établissements. Pour garantir son acceptabilité par le plus grand nombre, et préserver la pérennité du dispositif, un accord préalable doit être recherché. Au CHAL, le dialogue social interne a porté sur le processus de présentation et de sélection des projets, leurs objectifs prioritaires, les critères d'évaluation et les montants des primes. Les règles sont transparentes et connues de tous. ■