Attractivité, recrutement et organisation du travail Le plan du CHU de Saint-Etienne

Anabelle DELPUECH Directrice des ressources humaines et des relations sociales Bastien PILOIX Adjoint à la directrice des ressources humaines et des relations sociales

Nathalie GIRAUDET Directrice des soins

Angèle ROCHEREAU BOSSARD Directrice de la communication

CHU de Saint-Etienne

Dans un territoire encore marqué par son histoire industrielle et qui connaît, à tort, un déficit d'attractivité aux yeux de la population, fragilisé par un contexte d'après crise sanitaire d'absence de compétences en ressources humaines non médicales au sein des groupements hospitaliers de territoire, le CHU de Saint-Etienne s'est fixé un plan RH en trois axes: attractivité, agilité et fidélisation. Les leviers mobilisés portent à la fois sur les modalités de recrutement et de gestion de carrière, la formation, la promotion professionnelle, l'organisation du travail et le collectif de travail.

a crise sanitaire a démontré la capacité d'adaptation de nos structures sanitaires et sociales à assurer la continuité des soins ainsi que la réponse à des besoins nouveaux : vaccination, dépistage, augmentation des capacités de réanimation, changement d'orientation des lits d'hospitalisation, évacuations sanitaires... Le CHU de Saint-Etienne (CHUSE) a fait preuve d'une agilité extraordinaire et d'une capacité à repenser ses organisations au fur et à mesure de l'évolution des besoins, ainsi qu'à restructurer l'offre de manière répétée et rapide afin de répondre aux attentes de la population. Au cours de la deuxième

vague de Covid-19, notre CHU a accueilli jusqu'à 250 patients Covid concomitamment, dont 40 en réanimation, tout en pilotant à l'échelle territoriale l'accès aux services spécialisés – 690 patients Covid, plus 100 en réanimation et 30 évacuations sanitaires (Evasan). Il a également piloté, dans l'ensemble du département, l'affectation des renforts en personnel en lien avec la faculté de médecine et les instituts de formation.

La reprise d'activité post-crise face au défi du recrutement

Cette crise a aussi profondément impacté le fonctionnement des hôpitaux confrontés, de manière concomitante, à des besoins accrus en ressources humaines pour faire face aux nouvelles missions générées par la crise et à l'augmentation de l'absentéisme. La convergence de ces deux effets, combinée à une sorte de désenchantement des métiers paramédicaux et à un changement générationnel modifiant de manière radicale la relation au travail, entraîne un besoin en recrutement conséquent. Il conduit à nous interroger de manière impérative et urgente sur les leviers d'attractivité et de fidélisation. Relever ce défi conditionne nos capacités à assurer la continuité des soins et des prises en charge, à relancer l'activité et à déployer de nouveaux projets dans un contexte où la garantie de financement prendra fin un jour ou l'autre. Or, ce défi doit être relevé dans un territoire à l'image encore marquée par son histoire industrielle et connaissant, à tort, un déficit d'attractivité aux yeux de la population. De plus, l'absence de compétences RH non médicales au sein des GHT n'a pas permis l'émergence d'une démarche collective en la matière, malgré le travail d'harmonisation récemment initié.

Différents leviers ont été déployés, tant sur les modalités de recrutement et de gestion de carrière qu'en matière de formation, de promotion professionnelle, d'organisation du travail et d'actions sur le collectif de travail. L'objectif que le CHU de Saint-Etienne s'est fixé se résume en trois axes: attractivité (dans le cadre d'une concurrence en termes de recrutement entre les opérateurs de santé), agilité (des organisations pour assurer la continuité des soins et le développement d'une nouvelle offre de soins) et fidélisation (pour réduire le turn-over et assurer dans la durée cette transformation).

Un ensemble de leviers activés

Actions sur les modalités d'embauche

Afin de réduire le taux de contractuels et les délais de mise en stage, le CHUSE a procédé à une planification annuelle et partagée des concours d'accès à la fonction publique hospitalière pour l'ensemble des grades. Cette politique sociale amorcée en 2019, et renforcée dans le cadre des accords Ségur signés avec les organisations syndicales dès le mois de décembre 2021, a conduit à quasiment doubler le nombre de postes soignants ouverts aux concours. En parallèle, et sans attendre la mise en œuvre de ces concours conditionnés par des règles statutaires et organisationnelles très formelles, il a été décidé de proposer des contrats à durée indéterminée aux professionnels soignants. Cette action visait tant les professionnels déjà en fonction, et relevant des métiers paramédicaux en tension, que tout nouveau recruté sur ces emplois. Les métiers concernés recouvrent l'ensemble des métiers infirmiers en soins généraux ou spécialisés: aides-soignants et auxiliaires de puériculture, manipulateurs radio, techniciens de laboratoire, kinésithérapeutes, ergothérapeutes, diététiciens et sages-femmes. Ces CDI ne constituent ni un préalable ni une contre-indication à la mise en stage, ni même une obligation pour les professionnels qui préféreraient demeurer en contrat à durée déterminée. L'hypothèse haute pourrait conduire à la signature de près de 600 CDI.

Dans la même optique d'attractivité et fidélisation, le CHUSE a arrêté une politique d'attractivité spécifique aux responsables administratifs. Elle est en cours de déclinaison pour les postes de catégorie A et sera étendue aux agents de catégorie B. Avec un objectif sur les postes à haute technicité et haute responsabilité: organiser une « bascule » dans la filière technique, mieux valorisée sur le plan de la rémunération, afin de compenser au moins partiellement l'absence de revalorisation des grilles des personnels administratifs, dans le cadre du Ségur.



Affiche apposée sur 93 lignes de bus de l'agglomération

De manière à prendre en compte la pluralité des parcours et la mobilité grandissante des professionnels dans les secteurs administratifs et techniques, les modalités de recrutement et de rémunération sont adaptées aux perspectives d'intégration dans la fonction publique par concours. Dans la mesure où les règles statutaires de reprise de carrière ne permettent pas d'intégrer des professionnels bénéficiant d'une longue expérience dans le secteur privé, ces derniers sont recrutés sur statut contractuel. avec des perspectives de carrière similaires à celle d'un fonctionnaire et la valorisation de la totalité de leurs expériences antérieures de même nature. Au-delà des modalités de recrutement et d'intégration dans la fonction publique, et quelle que soit la catégorie professionnelle, le CHUSE achève ses travaux de révision des modalités de rémunération pour les contractuels, afin de les rapprocher de celles des titulaires de la fonction publique.

Actions sur la formation

Le CHU de Saint-Etienne a mené ces dernières années une dynamique de formation et de promotion professionnelle conséquente: le budget qui leur est dévolu représente quasiment le double de l'obligation réglementaire de 2,1 % de la masse salariale. Cet investissement garantit aux professionnels, quels que soient leurs grades ou métiers, des perspectives de développement des compétences afin d'accompagner les parcours de mobilité, de reconversion professionnelle ou encore de promotion professionnelle.



Distribué dans les pharmacies de la ville, un sachet « Le CHU de Saint-Etienne recrute » et son visuel créé pour l'occasion

Actions sur l'organisation du travail et la gestion de projets

Les questions statutaires et de déroulement de carrière constituent des éléments d'attractivité et de fidélisation incontournables. Mais il faut aussi porter une attention particulière aux conditions de travail. Différentes réflexions sur l'organisation du travail ont conduit à déterminer une politique institutionnelle relative au travail en douze heures, à la révision du mode projet ainsi qu'à un projet de formation dédié à l'encadrement soignant.

CHU DE SAINT-ETIENNE - REPÈRES

tablissement support du GHT Loire, le CHU de Saint-Etienne regroupe quinze établissements dont un CHU, un CH de plus de 200 M€ de budget (Roanne, en direction commune avec le CHU), quatre autres centres hospitaliers MCO (Annonay, Firminy, Forez, Gier). Il mobilise un budget de plus de 730 M€.

Ses activités s'articulent autour de 16 pôles et 68 services et s'appuient sur 1920 lits et places, répartis sur ses trois principaux sites. Les 8350 professionnels de ces services prennent en charge annuellement plus de 170 000 patients en hospitalisation et séances et plus de 500 000 en consultations.

Le CHU assure également une mission de soins de proximité au bénéfice de l'agglomération stéphanoise en lien avec divers acteurs et dans une logique de réseau de soins. Depuis la fusion, le 1er janvier dernier, avec l'institut de cancérologie Lucien-Neuwirth, il constitue un pôle territorial et universitaire de cancérologie de premier plan. Ce pôle dispose de l'ensemble de l'offre de soins en oncologie, hématologie et radiothérapie avec, notamment, un plateau de cinq accélérateurs de particules. Il a vocation à organiser en cancérologie les activités de recours, recherche et innovation avec l'ensemble des partenaires hospitaliers publics et privés du bassin.

Les activités de court séjour des disciplines MCO sont regroupées sur le site de l'hôpital Nord, avec la faculté de médecine et les laboratoires de recherche. Les activités dédiées à l'autonomie et aux personnes âgées sont en cours de regroupement à l'hôpital Bellevue, qui abrite par ailleurs le gérontopôle régional et le campus paramédical.

La crise sanitaire a donné lieu à des organisations du travail dérogatoires et temporaires pour faire face aux besoins en ressources humaines et à l'augmentation des capacités en lits. Une partie des professionnels déjà en poste a souhaité poursuivre l'expérience de ces organisations dérogatoires en douze heures, convergeant avec des sollicitations identiques de la part de potentiels candidats au recrutement. L'attention portée aux conditions de travail, et au nécessaire équilibre entre les attentes de professionnels appartenant à des générations différentes, a conduit le CHU à déterminer une politique institutionnelle claire en la matière.

Dans la perspective de l'élaboration du projet d'établissement 2023-2027 et pour garantir la participation du plus grand nombre ainsi que la transparence des modalités de gestion, le CHU a révisé son mode projet. L'unité de soins est placée au cœur du dispositif de génération de projets, la transparence quant à l'instruction technique de ces projets et à l'arbitrage institutionnel rendu est accrue et la décision médicalisée, conformément aux orientations de l'instruction Claris.

Afin d'accompagner cette nouvelle dynamique, le CHU de Saint-Etienne a mis en place un dispositif d'accompagnement managérial pour les binômes chefs de service/cadres de santé. Celui-ci devrait être consolidé et généralisé dans le cadre du prochain projet d'établissement.

Perspectives et pistes à explorer

Ces éléments seront intégrés au projet social et managérial et développés. Le projet est commun au personnel médical et non médical afin de contribuer à la cohésion institutionnelle. Différents axes seront déployés pour assurer le développement des équipes hospitalières et garantir l'attractivité des postes: consolider la dynamique managériale et faire émerger les futurs leaders du CHU; structurer la pluralité de l'exercice médical; assurer la qualité de l'accueil et la formation des étudiants en santé; améliorer la qualité des conditions de travail; moderniser la prestation RH et structurer le dialoque social.

Les thématiques sont travaillées avec les organisations syndicales représentatives, tant dans le cadre des instances qu'au sein de groupes de travail thématiques. Une attention particulière est accordée au soutien et à la formation des managers de proximité afin qu'ils puissent porter la mise en œuvre de ces projets et accompagner les équipes dans ces changements.

Dans une perspective de rapprochement des ressources humaines de leurs interlocuteurs, et pour une communication qui soit la plus directe possible, les «cafés RH», suspendus pendant la crise sanitaire, ont été réactivés à la fin de la période estivale. Ces moments conviviaux permettent aux équipes (RH, adjoint administratif, adjoint des cadres, attaché d'administration hospitalière et directeur) de rencontrer, de manière informelle, autour d'un café, les professionnels qui le souhaitent, sans rendez-vous, sur une thématique prédéterminée. Et qu'il s'agisse des concours, de la formation ou promotion professionnelle ou de toute thématique qui impacte les professionnels et nécessite une lisibilité et une transparence des modes de gestion.

Un plan média ambitieux (presse écrite, radio, télé, internet et réseaux sociaux), à la hauteur de l'enjeu d'attractivité, a accompagné ces actions. Nous l'avons décliné en huit semaines et construit pour garantir un maximum de visibilité avec, pour son lancement le 11 mai dernier, une conférence de presse en présence d'infirmiers et d'aides-soignants. Notre intention : donner la parole à nos professionnels afin qu'ils parlent positivement de leur métier et de l'intérêt à rejoindre nos équipes. Cette nouveauté appréciée par la presse a été l'occasion d'une très belle couverture médiatique en ouverture de la campagne.

De nouvelles actions sont en cours ou envisagées : distribution de sachets dans les pharmacies de la

ville (avec visuel créé pour l'occasion), campagne d'affichage sur 93 lignes de bus, diffusion d'une vidéo sur le compte Facebook d'un partenaire média et diffusion de spots radio.

Même s'il est très difficile de mesurer l'impact de chacune de ces mesures, le choix des actions menées est cohérent avec notre objectif de visibilité et de positionnement en termes d'attractivité. De nombreux professionnels, membres de nos équipes, témoignent de leur satisfaction quant aux efforts menés par leur CHU pour recruter.

Développer le sentiment d'appartenance est déterminant pour fidéliser les professionnels. Aussi, pour compléter ces mesures d'attractivité, est-il apparu important d'agir sur le collectif hospitalier. Et cette année 2022 s'y prête puisqu'elle marque les cinquante ans du CHU et le lancement prochain d'un nouveau projet d'établissement (2023-2027). Nous avons engagé une démarche collective et participative afin de renouveler l'image de notre CHU et un travail de fond pour redéfinir notre identité et notre marque. Le point d'orgue est fixé au mois de décembre, avec une soirée d'anniversaire festive et fédératrice où seront dévoilés les grandes orientations du projet d'établissement et le nouveau logo du CHU.



Des solutions d'agencements pour tous les environnements

+33 (0)2 41 490 490 contact@batimpro.fr

www.batimpro.fr

