



CHARTRE D'ENGAGEMENT SUR LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL DANS LES CHU

La qualité de vie au travail constitue, avec la qualité et la sécurité des soins et la performance économique, **l'un des trois piliers fondamentaux de la performance des établissements de santé**. Conscients que « *les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte¹* », les Directeurs Généraux des Centres Hospitaliers Universitaires ont souhaité **formaliser douze engagements sur ce sujet**. Ces engagements viennent approfondir et consolider les politiques déjà menées par les établissements autour de cette thématique.

Par cette charte, les Directeurs Généraux des CHU :

- **soulignent qu'une attention particulière doit être portée à la qualité de vie au travail** des professionnels, médicaux comme non médicaux, des établissements qu'ils dirigent, considérant qu'elle peut avoir un impact direct sur la qualité et la sécurité des soins dispensés dans leurs établissements ;
- affirment que **l'amélioration de la qualité de vie au travail des professionnels a vocation à constituer un champ de réflexion présent dans les projets** d'organisation et d'optimisation du fonctionnement des Centres Hospitaliers Universitaires ;
- s'engagent à **développer, dans les CHU, une politique managériale volontariste sur ce sujet**, associant l'ensemble des parties prenantes - notamment s'agissant des personnels médicaux le président de la CME et les Doyens - et visant l'attractivité et la fidélisation des professionnels, sur la base d'un socle de valeurs communes discuté dans l'établissement.

Les 12 engagements des CHU en matière de qualité de vie au travail :

1. **Définir, dans chaque CHU, un projet managérial s'adressant à tous les professionnels concernés, médicaux et non médicaux, y compris internes et étudiants hospitaliers, basé sur un socle de valeurs partagées**

Ce document, porté au plus haut niveau de l'établissement, doit être construit en associant l'ensemble des parties prenantes et en tenant compte d'un socle de valeurs devant guider les managers, des règles de management individuel et d'animation collective et de gestion des projets de l'établissement, ou encore les modalités de management de crise.

2. **Accompagner les managers dans la réussite de leur mission**

Les CHU s'engagent à former les managers à leurs missions en tenant compte de leur positionnement spécifique (managers médicaux, non médicaux) et à leur fournir l'ensemble des outils et ressources nécessaires à leur exercice professionnel (interlocuteurs dédiés, modalités d'accompagnement et de mentorat, tableaux de bord, logiciels, télétravail). Ils viseront également à développer des communautés de managers médicaux et non médicaux dans les établissements, qui leur permettent d'échanger sur la pratique managériale, à rendre le travail des cadres visible et à le reconnaître institutionnellement (témoignages d'expériences menées, projets conduits).

¹ Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013

3. Promouvoir le « vivre ensemble »

Conscients de la force du collectif qu'ils constituent, les CHU souhaitent développer le sentiment d'appartenance de leurs professionnels médicaux et non médicaux à un collectif de travail et de vie hospitalière, malgré des séparations parfois accrues par des organisations souvent plus mutualisées. Les CHU s'engagent à valoriser les actions portées par leurs équipes et visant à favoriser le « vivre ensemble ». Ils s'engagent également à développer, dans chaque CHU, des outils et méthodes de régulation des relations de travail, en situation de conflit comme dans le fonctionnement quotidien.

4. Mieux organiser et promouvoir le travail en équipe

Dans l'esprit du Programme d'Amélioration Continue du Travail en Equipe (PACTE) porté par la Haute Autorité de Santé, les CHU réaffirment le caractère crucial du fonctionnement en équipe pluriprofessionnelle dans le bon fonctionnement des services hospitaliers. Dans ce cadre, ils s'engagent à développer toutes les actions visant à disposer des bonnes compétences, au bon endroit et au bon moment : il s'agit notamment de la synchronisation et de la convergence des temps entre les professionnels, de la disponibilité des compétences ou encore des actions visant à mieux connaître et rendre lisibles les circuits et interfaces. Il s'agira également de donner l'occasion aux personnels de produire collectivement selon des modalités innovantes de type « intelligence collective », de faire des propositions (organisation de travail,) avec pour objectif la création de valeur. Enfin, certaines modalités particulières de management d'équipe pourront être promues lorsque cela apparaît opportun (« lean management » notamment).

5. Accompagner l'émergence de nouveaux projets professionnels et de nouveaux métiers, et leur donner du sens

Au long de leur carrière, qu'ils soient confrontés à un projet de restructuration ou simplement à un projet d'évolution, les professionnels des CHU doivent pouvoir se projeter dans de nouvelles missions, au sein ou à l'extérieur de l'hôpital, en étant accompagnés par les managers, qui veilleront à donner du sens à ces évolutions. Ces accompagnements doivent également permettre d'accompagner l'apparition de nouveaux métiers et de nouvelles fonctions à l'hôpital.

6. Favoriser l'accès de leurs professionnels à un dispositif d'accompagnement professionnel et social coordonné, notamment lorsque des réorganisations touchent leur secteur d'activité

Dans l'idéal, ce dispositif personnalisé devra associer l'ensemble des parties prenantes (encadrement, service de santé au travail, organisations syndicales, directions) et rendre les professionnels acteurs de leur parcours, notamment par le biais de la contractualisation. Ce dispositif visera également à faire en sorte que la mobilité soit considérée comme un axe de développement des professionnels et donc une opportunité.

7. Lutter concrètement contre les discriminations et promouvoir l'égalité homme-femme

Les hôpitaux universitaires souhaitent garantir une culture de non-discrimination en leur sein. Ils s'engagent à assurer une analyse régulière de leurs processus de gestion des ressources humaines sur le respect des 25 critères de discrimination, et à mettre en place des actions correctives face à tout dysfonctionnement constaté.

8. Développer l'offre de services offerts aux professionnels hospitaliers afin de favoriser une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle

Face au développement d'aspirations fortes de la part des professionnels, vis-à-vis d'une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie personnelle, les CHU souhaitent accompagner la performance de leurs collaborateurs en leur offrant des services répondant aux contraintes de leurs rythmes de travail. Ils s'engagent à développer progressivement une offre de services attractive pour les professionnels de leur établissement (conciergerie, covoiturage, garde d'enfants...).

9. Promouvoir le droit à la déconnexion

Conscients du développement des nouvelles technologies et de la porosité des frontières entre vie privée et vie professionnelle, les CHU souhaitent mieux définir le cadre d'utilisation des différents outils de communication et sensibiliser leurs professionnels aux risques liés au surinvestissement ou à l'hyper-connexion. Ils s'engagent notamment à promouvoir un dispositif d'incitation comportementale à l'utilisation adaptée des outils connectés.

10. Faciliter une meilleure articulation entre parentalité et travail

Soucieux d'adapter le travail aux enjeux de la parentalité tout en maîtrisant leur impact budgétaire, les CHU souhaitent mieux informer leurs personnels sur les dispositifs favorisant le lien entre parentalité et travail. A ce titre, un guide de la parentalité au travail pourra utilement être diffusé au sein des CHU.

11. Poursuivre les transformations engagées dans la santé au travail en accompagnant le développement de nouveaux métiers de prévention des risques et de nouveaux outils de pilotage des situations à risque, en leur sein et au sein des GHT dont ils sont les établissements supports

Les CHU s'engagent, dans ce cadre, à mieux structurer les compétences disponibles et à accompagner l'émergence de nouvelles (préventeurs, conseillers en prévention des risques psychosociaux, conseillers en positionnement et parcours professionnel). Ils souhaitent également structurer une offre de formation spécialisée et développer de nouveaux outils de pilotage (évolutions du document unique, cartographies des postes, gestion des inaptitudes en lien avec le service de santé au travail). Enfin, cet axe pourra donner lieu au développement de nouvelles missions (réfèrent ou médiateur dans les situations de conflit) ou de nouveaux groupes de travail chargés du pilotage de ces questions à l'échelle des établissements.

12. Faire connaître, puis évaluer les dispositifs mis en œuvre

La taille des CHU et le nombre des professionnels y intervenant rend parfois difficile la circulation de l'information sur les dispositifs existants. Les CHU s'engagent explicitement à faire connaître les outils développés en leur sein pour l'amélioration de la Qualité de Vie au Travail, notamment auprès des nouveaux arrivants. Par ailleurs, soucieux de se placer dans un dispositif d'amélioration continue de la Qualité de Vie au Travail, les CHU s'engagent à évaluer et faire évoluer de manière périodique les dispositifs mis en œuvre.