

CAP MANAGER

Ensemble des préconisations - septembre 2024

© PAT-Miroir THOMAS DE LA BIGNE



Chaque jour, prendre soin de la santé de chacun

SOMMAIRE

Axe 01 : OPTIMISER L'ORGANISATION INTERNE DU GROUPE AHNAC Page 3

Sous-axe 01.01 : Mettre en place des référents de service

Sous-axe 01.02 : Améliorer l'organisation des services de soins

Sous-axe 01.03 : Simplifier la gestion des plannings (des services et des cadres)

Sous-axe 01.04 : Améliorer les modes de travail entre équipes de soins et services supports

Sous-axe 01.05 : Structurer la gestion des projets au sein du Groupe

Axe 02 : RENFORCER LE MÉTIER DE MANAGER Page 8

Sous-axe 02.01 : Cultiver l'exemplarité managériale

Sous-axe 02.02 : Renforcer le soutien de la hiérarchie aux managers

Sous-axe 02.03 : Développer le management participatif

Sous-axe 02.04 : Optimiser les réunions de service

Sous-axe 02.05 : Fluidifier la relation médecins - managers

Sous-axe 02.06 : Clarifier et mettre à jour les fiches de postes

Axe 03 : S'APPROPRIER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES Page 13

Sous-axe 03.01 : Clarifier et structurer le processus d'intégration des nouveaux arrivants

Sous-axe 03.02 : Renforcer le développement des compétences

Sous-axe 03.03 : Optimiser la gestion prévisionnelle des emplois

Sous-axe 03.04 : Améliorer et réaliser les entretiens annuels

Sous-axe 03.05 : Favoriser le présentéisme

Axe 04 : STRUCTURER LE PILOTAGE ET LA PERFORMANCE DU GROUPE AHNAC Page 18

Sous-axe 04.01 : Doter l'AHNAC d'outils fiables de mesures et de pilotage de l'activité

Sous-axe 04.02 : Favoriser l'homogénéité entre les établissements du Groupe

Sous-axe 04.03 : Favoriser l'efficacité du Groupe AHNAC

Sous-axe 04.04 : Mettre en place le suivi de CAP MANAGER et le partage de son avancement

Axe 05 : DÉVELOPPER L'IMAGE ET L'ATTRACTIVITÉ DU GROUPE AHNAC Page 22

Sous-axe 05.01 : Renforcer la Qualité de Vie au Travail et la cohésion des équipes

Sous-axe 05.02 : Augmenter la visibilité et l'attractivité de l'AHNAC

Sous-axe 05.03 : Développer les liens entre l'AHNAC et son territoire

Axe 01 : OPTIMISER L'ORGANISATION INTERNE DU GROUPE

Sous-axe 01.01 : Mettre en place des référents de service

Préconisation 19 :

(NB : le N° indique le rang de classement)

Pour les médecins également (ne pas faire d'exception) : les considérer comme des agents de l'AHNAC :

- remettre de la hiérarchie au sein des médecins
- de la « chefferie de service »
- former certains au management.

Préconisation 106 :

Mise en place de référents médicaux officiels dans chaque service.

Préconisation 152 :

Instituer des réunions direction / référents médicaux de service : favoriser la coordination interservices, traiter les points de blocage...

Préconisation 193 :

Avoir un chef de service médecin dans chaque service ; cela simplifiera beaucoup les choses.

Préconisation 113 :

Faire un état des lieux, évaluer son service : fonctionnement, matériel, humain, organisationnel. Ce qui est bien, ce qui l'est moins.

Former des groupes de travail pluriprofessionnels et multigénérationnels pour améliorer les pratiques. Gagner en efficacité, échange de pratiques.

Préconisation 205 :

Créer des postes « intermédiaires » entre le cadre et le terrain, pour aider à faire avancer certains sujets, et décharger le manager.

État des lieux

Dans certains services à Riaumont il existe des postes infirmiers en journée, qui permettent d'être missionné sur des données transversales pour avancer plus facilement sur certains projets.

Préconisation 224 :

Nommer des référents dans les différentes fonctions :

- brancardier
- AS
- IDE
- ...

Pour avoir un lien plus proche et constant avec le/la cadre et apporter des idées d'amélioration, avec une « nomination » officielle et qui change régulièrement (tous les ans).

Définir le contour de cette mission et ce qui en est attendu. évaluer lors des entretiens annuels la mission réalisée. valoriser cette mission (définir les modalités).

État des lieux

Cela a existé pour le planning.

Préconisation 236 :

Mettre en place des référents d'équipes sur lesquels le manager pourra s'appuyer dans le cadre d'une décision prise :

ex : sur le passage en 12 h.

Sous-axe 01.02 : Améliorer l'organisation des services de soins

Préconisation 81 :

Écrire les projets de service.

Préconisation 99 :

Faire une co-écriture du projet de service avec tous les membres du service (tous les métiers).

Préconisation 148 :

Que les managers participent activement au CODIR, qu'ils pilotent des instances (équipes de travail), participent à la rédaction au projet de service avec ses collaborateurs.

Préconisation 113 :

Faire un état des lieux, évaluer son service : fonctionnement, matériel, humain, organisationnel. Ce qui est bien, ce qui l'est moins.

Former des groupes de travail pluriprofessionnels et multigénérationnels pour améliorer les pratiques. Gagner en efficacité, échange de pratiques.

Préconisation 117 :

Mettre en place une évaluation de la charge du service.

Adapter le nombre de soignants par rapport à la charge en soin, aux nombres d'entrées/sorties.

Préconisation 151 :

Avoir un « pool » de remplacement afin d'avoir du personnel disponible afin de remédier aux absences et permettre le planning perpétuel.

Préconisation 168 :

Au pôle MS, que les médecins aient des tablettes ou ergotron pour entrer leurs observations au fur et à mesure.

Préconisation 186 :

Création d'un pool de renfort

Préconisation 230 :

Au lit du patient/résident : avoir une dictée vocale pour les CR, les observations et la recherche des patients sur Titan ou HM

Préconisation 288 :

Travailler sur les différents horaires, afin de limiter le nombre de possibilités (d'horaires) : fonction par fonction, soignante ou pas.

Homogénéiser les horaires sur les différents établissements.

Exemple : y compris dans les fonctions techniques, pour plus facilement envoyer du renfort quand nécessaire.

Préconisation 293 :

En rééducation, on manque de moyens humains : on prend en charge les patients 30 min. en moyenne ; mais on doit aussi les brancarder ce qui rajoute du temps.

=> ajouter et prévoir du temps de brancardage

=> ce temps pourrait être réinvesti en davantage de prise en charge

État des lieux

C'est fait à Oignies

Sous-axe 01.03 : Simplifier la gestion des plannings (des services et des cadres)

Préconisation 16 :

Établir des règles identiques pour tous les établissements du groupe sur les demandes de planning : de congés, de RTT, JR.

Cela favorisera l'équité pour tous.

- faire le tour des bonnes pratiques
- informer les managers des règles retenues
- vérifier que ces règles sont équitables (avec un planning perpétuel)
- informer les agents de ces règles.

Établir une charte de planning groupe comme ailleurs, en incluant les collaborateurs pour partager les attentes.

État des lieux

Pour les CP on doit présenter les CP pour l'été. il y a les règles légales de priorités.

Préconisation 68 :

Avoir des plannings perpétuels (cycle).

Préconisation 159 :

Investissement de l'AHNAC dans des outils spécifiques et complets de planning.

Préconisation 183 :

Avoir des ressources dédiées à la planification pour soulager le cadre dans la réalisation des plannings.

Préconisation 247 :

Mettre en place des indicateurs d'équité sur les plannings :

- nombre de WE / fériés réalisés (refillés ou pas).

Mesurer avec des moyens efficaces, directement des systèmes en place.

Préconisation 249 :

Certains jours de la semaine dans la trame prévue avec des personnes prévues en plus (poste bulle pour compenser les absents, cela existe déjà dans certains établissements)

Sous-axe 01.04 : Améliorer les modes de travail entre équipes de soins et services supports

Préconisation 23 :

Avoir une équipe technique dédiée, permanente et bien identifiée sur chaque logiciel métier.

Préconisation 70 :

Mettre en place une permanence de membres du service RH / Paye dans les établissements en amont ou en aval des payes, pour pouvoir répondre aux questions des collaborateurs.

Les RRH sont souvent débordés sur ce sujet.

Et pour éviter que les cadres prennent trop de temps dessus également.

Préconisation 82 :

Décentraliser davantage les services support avec un référent dans chaque établissement. Par ex. les référents informatiques et les référents paye.

Préconisation 118 :

Que la Direction ait une communication plus transparente au sujet des heures supplémentaires : les infos ont besoin d'être plus expliquées au personnel (on n'a pas les compétences pour répondre aux questions sur la paye).

Préconisation 126 :

Avoir un véritable outil de demande d'information avec un suivi des demandes, un indicateur de résolution, avec une personne dédiée dans « la gare de triage » pour affecter les tickets.

Préconisation 155 :

Beaucoup de râleries sur les services supports :

Organiser un temps d'échange avec les services supports pour mieux comprendre et connaître leurs contraintes, façons de faire.

Un groupe de travail transversal inter-établissements avec :

- les cadres
- les médecins
- les fonctions supports : informatique, RH, paye, biomédical - prévoir un temps d'échange avec chaque fonction.

Les équipes préparent des sujets, des besoins, ce qui prend du temps, pour hiérarchiser l'ordre du jour de la réunion.

Les services support préparent une présentation de leur service.

Préconisation 178 :

Que les demandes des cadres d'établissements soient anticipées par rapport aux fonctions supports : dans un établissement on a tendance à penser que la réponse doit arriver « tout de suite » (sujet sensible).

- « prioriser » la demande : quel est le niveau d'urgence ; définir et graduer des niveaux de priorité
- utiliser les outils de pilotage projet
- créer un outil de demande reprenant les besoins, les objectifs menés, la date de délivrabilité souhaitée
- créer un tableau de bord avec toutes les demandes actives et priorisées.

Mettre en place des temps d'échange formalisés entre les fonctions supports groupe et les établissements.

Préconisation 200 :

Mettre en place une « gare de triage » de priorisation sur les tickets hot-line. définir et partager les critères de priorisation de ces tickets.

Préconisation 209 :

Mieux répartir la masse salariale de la DG, aujourd'hui à Riaumont :

- soit pour la décentraliser sur d'autres sites.

ex : à Hénin ou à Divion, pas de cellule communication, pas de cellule DIM ; très compliqué de discuter...

- soit pour la rendre plus mobile avec des permanences fixes sur chaque site.

Préconisation 214 :

Optimiser et sécuriser la transmission d'informations avec les gestionnaires Paie (modifications de coordonnées par exemple).

Préconisation 231 :

Donner plus de moyens (en temps, en heure) aux fonctions support pour qu'elles puissent venir nous voir dans les établissements, afin de traiter les problèmes avant qu'ils ne deviennent des urgences.

Exemples :

- la gestion des moyens informatiques pour le SIAD de Valenciennes
- avoir un informaticien présent chaque matin à Hénin faire le point en dialogue de gestion sur ce sujet.

Préconisation 280 :

Organiser des points entre les directions supports pour tirer des bilans sur ce qui s'est passé sur la période, afin de mieux répondre aux attentes des directions d'établissements.

- une fois par trimestre ?
- repasse des projets (ceux qui se sont bien passés, ceux qui ont suscité des difficultés)
- mieux se coordonner.

Préconisation 291 :

Organiser une réunion avec le pôle administration et les équipes.

Sous-axe 01.05 : Structurer la gestion des projets au sein du Groupe

Préconisation 10 :

Que les directions d'établissement incluent les cadres dans la gestion de projet : quand il y a un projet d'établissement, que les cadres soient inclus.

Préconisation 48 :

Que tous les projets aient un critère qualitatif, éthique à côté de celui du critère économique.

Préconisation 57 :

Impliquer les médecins dans les projets pour une meilleure adhésion.

Préconisation 89 :

Bien définir ce qu'est un projet (aujourd'hui, tout est « projet ») :

- touche une nouveauté, quelque chose qui n'existe pas
- avec un nombre de jours de travail identifié, conséquent
- défini en amont et pas pendant
- qui touche plusieurs corps de métiers.

Clarifier la structuration nécessaire à la bonne gestion du projet :

- définir un cadrage, pour éviter de rajouter des lots après coup
- définir le qui, quoi, quand
- mettre un pilote (un seul), identifier des contributeurs
- définir des échéances.

Préconisation 90 :

On manque de méthode de base pour conduire nos projets :

- cadrage
- avancement du projet
- évaluation
- indicateurs

=> développer une méthodologie de gestion de projet :

- pilote
- calendrier
- animation
- communication et traitement des blocages en temps réel.

Préconisation 92 :

Être en capacité de prioriser les projets et le travail, afin de terminer ce qui est déjà en cours :

- faire un point avec le manager sur tous les sujets en cours
- apporter une priorité pour chacun (urgent / important).

=> pour le manager avec son responsable, et pour l'équipe avec son manager.

=> fixer une fréquence opérationnelle pour les métiers.

Préconisation 100 :

Former les managers et les médecins à la conduite de projets afin d'harmoniser la culture projet au sein du groupe.

Préconisation 110 :

Former à la gestion de projet (au moins aux principes de base) les fonctions médicales et paramédicales, pour mieux gérer les projets qui leur sont confiés, ou auxquels elles contribuent.

Préconisation 130 :

Apporter de la priorisation dans les projets, en fonction :

- des moyens et des finances dont on dispose pour le mener à bien
- des contributeurs disponibles
- du temps disponible
- des impacts attendus, des enjeux
- du ROI possible (retour sur investissement, financier, humain...)
- des contraintes réglementaires

Préconisation 152 :

Pour favoriser l'esprit d'équipe, bien présenter les projets à tout le monde ; car souvent il y a de la frustration quand on découvre tardivement un sujet, et bloque l'esprit d'équipe.

=> au niveau médical : dans les CME

=> dans les équipes soignantes : avec des référents dans les différentes fonctions pour s'assurer que tout le monde a eu les infos.

=> tracer les informations partagées dans des comptes rendus écrits et accessibles.

Préconisation 157 :

Disposer d'un outil commun de suivi des projets utilisable par les pilotes. former les acteurs de projet à cet outil.

Préconisation 167 :

Créer ou systématiser les outils existants de gestion de projet, et les utiliser à chaque début de projet. que ces outils puissent à la fois s'adresser aux services de soin comme aux services support.

État des lieux :

Des outils transversaux existent dans tout le groupe.

Préconisation 182 :

Organiser une présentation des outils et des personnes ressources du groupe mis à disposition des établissements pour mener à bien les projets (sur la méthodologie).

ex : présenter la responsable projets et organisation (Janick) dans les CME.

Préconisation 219 :

Mettre en place des groupes de travail avec les équipes terrain, pour valoriser le projet auprès de celles-ci :

- sur du temps de travail
- sur des temps courts (30 min.).

Préconisation 244 :

Créer une cellule dédiée à la réponse aux projets et à leur coordination et leur suivi. Avec un plan de chargé estimé et une priorisation pour chaque projet.



Axe 02 : RENFORCER LE MÉTIER DE MANAGER

Sous-axe 02.01 : Cultiver l'exemplarité managériale

Préconisation 1 :

Avoir un manager exemplaire : dire bonjour, s'appliquer à soi les règles qu'on impose aux autres.

Préconisation 6 :

Avoir un discours vrai et franc avec son équipe, sur les bonnes choses comme sur les mauvaises (quand ça ne va pas) :

- sur les infos du groupe
- ne pas oublier de remercier quand ça va
- favoriser les temps d'échange dans les réunions de service : laisser la parole au personnel.

Préconisation 8 :

Prévoir une réaction immédiate en cas de non-respect avéré d'une personne envers une autre, quelle que soit la hiérarchie ou la fonction.

En particulier quand il y a des nouveaux/nouvelles qui arrivent.

- entretien de recadrage
- application des procédures prévues contre les situations de harcèlement encourager le courage managérial, au service du bien collectif.

Préconisation 13 :

Prévoir dans chaque situation de manque de respect avéré un retour auprès de la personne qui a subi cela, sur ce qui a été fait.

Le respect est une valeur pour l'AHNAC.

Préconisation 104 :

Créer une charte de bonne conduite dans l'équipe pour éviter les conflits et la faire signer par toute l'équipe. Les membres de l'équipe l'écrivent ensemble.

Préconisation 187 :

Que le terrain puisse également s'adresser à un son N+2 en cas de comportement déviant de son manager, avec l'aide d'une boîte mail dédiée, ou autre outil.

Préconisation 197 :

Proposer aux managers de travailler sur le savoir-être :

- en se basant sur les retours obtenus de l'équipe (si on met en place du 360).

Préconisation 199 :

Mettre en place une charte de fonctionnement des relations entre managers et managés, définissant des règles relationnelles (pas fonctionnelles) :

- l'écoute
- la réponse aux questions posées
- respect et bienveillance
- primauté de l'intérêt collectif versus intérêt individuel
- application des décisions prises
- ...

Charte à co-construire en impliquant managers et managés.

Préconisation 202 :

Réfléchir à une façon d'accompagner les personnes « malveillantes » : cibler les personnes délétères ou malveillantes, et leur proposer une formation extérieure autour de l'esprit d'équipe.

Pour les accompagner au changement.

Préconisation 227 :

Mettre en place un formulaire pour tracer les cas de non-respect avéré.

Sous-axe 02.02 : Renforcer le soutien de la hiérarchie aux managers

Préconisation 11 :

Que la Direction vienne régulièrement sur le terrain afin d'avoir une vision « humanisée » du terrain.

Préconisation 31 :

En tant que manager, se donner le droit de demander de l'aide :

- solliciter son N+1
- identifier ce qui est déléguable
- demander des formations
- échanger avec un homologue.

ex : des copil techniques au sein des services techniques inter-établissement : mieux se connaître et échanger sur nos sujets.

- travailler sur certains sujets à deux cadres
- identifier dans les services des référents dans l'équipe pour seconder le cadre (en fonction des sujets et des besoins).

Préconisation 36 :

Promouvoir le droit à l'erreur : ne pas hésiter en tant que N+1 à partager ses propres erreurs avec ses collaborateurs (« moi aussi je fais des erreurs »).

Préconisation 60 :

Que mon manager remonte au CODIR les difficultés majeures rencontrées sur le terrain et qu'il y ait un retour du CODIR vers les équipes concernant les décisions prises pour régler ces difficultés.

Préconisation 84 :

Que les sanctions demandées par le manager soient appliquées par la direction et les services supports.

Préconisation 87 :

Avoir un membre de la direction et un médecin présents aux côtés des managers lors de messages « sensibles ».

(un vrai « trépied managérial »)

Uniformiser des temps d'échanges pour ce « trépied » régulier.

Préconisation 88 :

Le manager prévoit des temps d'échange individuel avec chaque membre de l'équipe. À tous niveaux : manager avec son N+1 aussi.

Préconisation 96 :

Mettre en place un temps d'échange pour le manager, avec son manager pour échanger sur l'actualité du service, charge de travail des équipes, décider des priorités à donner aux projets et des difficultés que je rencontre moi-même (charge de travail, point difficile à régler), avec un suivi régulier (au moins tous les 15 jours) et planifié.

Préconisation 164 :

Que le manager puisse présenter le projet dont il est pilote auprès :

- de son équipe
- de sa direction
- des praticiens

En CME, en CODIR, et en réunion encadrement.

Également en externe dans les congrès, les comités ville-hôpital.

Sans que ce soit quelqu'un d'autre qui le présente à sa place (valorisation).

Préconisation 165 :

Planifier un temps d'échange avec son supérieur, de façon hebdomadaire pour échanger sur mon actualité, charge de travail et difficulté, avec un suivi régulier et planifié.

Préconisation 190 :

Que le directeur ou la directrice d'établissement assiste une fois par mois à une réunion de service (quand il y en a), ou lors d'un projet ou problème particulier.

Préconisation 196 :

Mettre en place un point régulier des actions du manager avec sa hiérarchie, permettant de suivre l'ensemble des actions menées par celui-ci.

Pour valoriser et suivre.

Préconisation 215 :

En cas de refus de participer à la mission, recadrage et sanction par le manager.

Préconisation 278 :

Identifier un temps défini une fois par mois ou tous les 15 jours, en « one to one », à l'initiative du manager ou du managé.

Préconisation 269 :

Que les cadres soient présents en CSE, où il se dit tout et n'importe quoi : qu'on puisse (les cadres) se défendre.

Sur les sujets où ils sont concernés.

- organiser une session de préparation en récupérant les questions, en invitant les personnes concernées.
- organiser l'après réunion, en écrivant un CR rapide, et en le diffusant à l'encadrement pour informer celui-ci de la position de la Direction.

Sous-axe 02.03 : Développer le management participatif

Préconisation 24 :

Inclure ses équipes dans des projets qui sortent de la routine et qui prennent en compte les compétences de chacun, par ex : certification médicaments à risque, participer au plan d'action.

Préconisation 35 :

Associer les équipes dans la prise de décision quant aux soins à mettre en place. Réflexion collective, faire participer les équipes, suivre les actions et les évaluer.

Préconisation 41 :

Responsabiliser l'équipe dans la proposition de solutions. Que cela ne repose pas que sur le manager.

Préconisation 57 :

Que l'on me demande et que l'on prenne en compte mon avis avant de m'imposer des projets.

Préconisation 97 :

Prendre le temps d'associer les équipes en mettant en place des rencontres régulières en groupe.

Préconisation 123 :

Mettre en place une boîte à questions/suggestions/ idées/ problèmes organisationnels éventuels pour préparer la réunion.

Le manager prépare les réponses et met à disposition d'un compte rendu accessible à l'ensemble de l'équipe.

Préconisation 174 :

Que les équipes soient force de proposition et ne soient pas dans l'attentisme (ne pas attendre les directives) :

- transmettre cette consigne sur le terrain
- rédiger des modes dégradés, les diffuser et les appliquer
- faire connaître le fonctionnement des équipes autonomes des services d'aide à domicile et réfléchir à une application au sein des établissements.

Préconisation 207 :

Faire contribuer les équipes sur les thématiques qui peuvent l'être :

- pour favoriser l'écoute
- la participation aux décisions.

ex :

- les fonctionnements du quotidien dans le service
- l'organisation de l'exercice du métier.

=> lors des briefs

- réguliers (hebdo)
- max 30 min.

Permettant de diffuser les infos et recueillir les propositions.

Préconisation 284 :

Pour faciliter la recherche d'amélioration, mettre en place des boîtes à idées et le traitement de ces idées. réfléchir à une valorisation des meilleures idées.

Sous-axe 02.04 : Optimiser les réunions de service

Préconisation 38 :

Présence d'au moins un médecin du service lors de la réunion de service. Prévoir un échange en amont cadre / médecin.

Présence d'un membre de la direction régulièrement.

Préconisation 44 :

Organiser systématiquement et programmer des réunions de service.

Le manager met à disposition d'un compte rendu accessible à l'ensemble de l'équipe.

Préconisation 53 :

Organiser des réunions de service trimestrielles obligatoires : 30 min. en passant en 12 h on voit moins de gens, on a moins d'échanges.

- bilan de l'activité du service
- difficultés rencontrées, solutions mises en place
- avec l'équipe et les fonctions d'autres services avec qui on travaille
- avec ceux qui sont en repos
- parfois avec la direction en prévenant assez tôt.

Temps dédié avec les téléphones éteints !

Préconisation 65 :

Au quotidien et lors des réunions, systématiquement commencer par mettre en avant ce qui va bien et le dire. Hiérarchiser les problématiques et les traiter jusqu'au bout.

Préconisation 67 :

Améliorer l'efficacité de nos réunions :

- préciser l'ordre du jour
- avoir un « time keeper »
- préciser la gestion des ordinateurs et téléphones pendant la réunion
- des participants ciblés
- un compte rendu avec la prise de décisions (en particulier : faut-il se revoir ? si oui, fixer la date).

Préconisation 77 :

Faire le point des différentes réunions qui existent :

- revoir leur pertinence aujourd'hui
- revoir la fréquence.

Préconisation 93 :

Lors de la réunion de service, les équipes préparent un sujet, présentent les avancées d'un projet, un retour sur une formation...

Préconisation 169 :

Lors d'une réunion de service, présenter ses objectifs managériaux et son plan d'action (du manager vers l'équipe).

Une fois par an.

Préconisation 175 :

Quand on partage de l'information, vérifier que les gens en ont pris connaissance (il y a souvent des informations disponibles mais non lues par les gens).

=> organiser un émargement pour vérifier.

Préconisation 262 :

On a des conseils de service, avec la direction et des représentants de l'équipe, mais avec trop d'informations descendantes.

(en journée, durant 2 h)

Donner un rôle central aux managers, pour discuter concrètement de l'avancement du projet du service.

Préconisation 274 :

Lors des réunions de service, toute l'équipe n'est pas là : pour augmenter le partage des informations, utiliser des moyens modernes :

- filmer la séance avec une webcam et disposer d'un replay
- avoir un diaporama commenté qui pourrait passer sur les écrans du service (bureaux de soins infirmiers)
- avoir un système de signature « j'ai vu et pris connaissance des informations ».

Sous-axe 02.05 : Fluidifier la relation médecins - managers

Préconisation 94 :

Instituer un temps d'échange hebdomadaire ou mensuel manager/médecin(s) sur l'activité du service : organisation, problématiques, suggestions.

Préconisation 189 :

Mettre en place dans chaque service le binôme cadre / médecin, pour permettre d'assurer la stabilité.

Décrire dans les fiches de poste/fonction le périmètre de chacun dans ce binôme.

Préconisation 257 :

Avoir la cadre lors des staffs aux horaires prévus.

Partager avec les médecins le rôle de la cadre (méconnaissance).

Sous-axe 02.06 : Clarifier et mettre à jour les fiches de postes

Préconisation 14 :

Reprendre les fiches de poste des managers :

- vérifier la pertinence avec la mission actuelle
- les mettre à jour / les faire si elles sont inexistantes
- les faire connaître
- les faire signer

(sujet à étendre pour toutes les fonctions).

Préconisation 34 :

Que les Directions donnent les outils nécessaires aux managers pour que ceux-ci puissent asseoir leur autorité sur leurs équipes :

- clarifier les rôles
- aider quand il y a un problème d'autorité.

Préconisation 39 :

Vérifier l'existence, l'actualisation, la validation et le partage des fiches de postes de toutes les fonctions du groupe : c'est un outil essentiel pour le manager.

Clarifier le processus de validation des fiches de poste.

Préconisation 49 :

Rédiger/mettre à jour les fiches de fonction.

Préconisation 113 :

Rédiger une fiche de fonction du cadre de santé (PHB).

Préconisation 121 :

Avoir pour toutes les fonctions managers une fiche de fonction claire qui détaille :

- les missions
- les moyens d'assumer celles-ci
- les compétences nécessaires.

État des lieux

Il y a des référentiels emploi, des fiches de postes qui existent ; certaines sont en attente de validation, d'autres qui ne sont pas publiées. un sujet après lequel on court...

Il avait été initié une écriture par RH avec les gens du métier. relecture et validation par la hiérarchie.

À Oignies, les fiches de fonction manager ont été réécrites par le RRH et la DSI, validées et présentées en sept 2023.

Attention au côté « sclérosant » de la fiche de poste

=> les réactualiser au moment de l'entretien

=> être dans un esprit de co-construction pour cette ré-écriture.

=> resituer le manager dans un collectif

=> clarifier différence entre fiche de poste (équipe terrain) et fiche de fonction (manager).

Préciser en « chapeau » ce qui fait l'essence de la fonction cadre (entre autres : le lien avec les médecins).



Axe 03 : S'APPROPRIER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Sous-axe 03.01 : Clarifier et structurer le processus d'intégration des nouveaux arrivants

Préconisation 3 :

Mettre en place un parcours d'intégration précis en fonction de la profession avec un réel accompagnement pendant un temps défini.

Préconisation 5 :

Mettre en place une vraie politique d'accueil et d'encadrement des élèves en stage chez nous :

- avoir des livrets d'accueil
- prévoir une charte d'accueil
- sur le processus de découverte et le parcours
- former nos tuteurs de stage (des formations tutorat existent mais ne sont pas assez utilisées)
- sensibiliser les professionnels aux qualités humaines d'accueil (savoir-être)
- organiser les bilans de mi-stage etc.
- définir le nombre max de stagiaires qu'un service peut accueillir.

Évaluer les capacités d'accueil des professionnels lors des entretiens annuels

Préconisation 7 :

Un accompagnement personnalisé avec les nouveaux arrivants en programmant des points sur son intégration (prise en main des procédures, outils, organisation générale, implication dans la démarche qualité).

Préconisation 12 :

Mettre en place une formation dédiée à la prise en main des outils métiers à utiliser par le nouveau collaborateur, à mettre dans le parcours d'intégration.

Préconisation 22 :

Systématiser, uniformiser les parcours et les plannings d'intégration des nouveaux arrivants :

- les rencontres prévues
- le parcours d'intégration
- avec un livret d'accueil
- le « pack » de formation initiale aux outils « maison »
- le temps de tutorat
- une journée d'accueil pour les nouveaux arrivants d'une même période

Préconisation 33 :

Organiser pour tout nouvel arrivant, un « parrainage » au sein d'une même fonction.

Préconisation 42 :

Avec une personne dédiée qui serait la référente « métier » du nouvel arrivant et qui fasse l'accueil de la personne le jour de son arrivée.

Préconisation 51 :

Sanctuariser l'accueil du nouvel arrivant, qui saute régulièrement à cause des pénuries. prévoir les ressources nécessaires (temps) pour cela.

Préconisation 60 :

Meilleur accueil des nouveaux arrivants avec une personnalisation des livrets d'accueil, avec dématérialisation de ce dernier.

Préconisation 63 :

Prévoir des outils modernes pour l'accueil des stagiaires (version digitale des livrets d'accueil etc.).

Préconisation 74 :

Mettre en place un questionnaire d'évaluation des stagiaires et des CDD qui passent par chez nous, afin d'évaluer :

- l'accueil
- la prise en charge
- ...

Traitement par RH et Qualité.

Récupérer les débriefings de stages montés au sein des écoles.

Préconisation 79 :

Mettre en place des questionnaires de satisfaction dématérialisée pour les personnes qui quittent l'établissement (stagiaires, interne, CDD etc.).

Préconisation 112 :

Pour les jeunes cadres dans la fonction, mettre en place un binôme, ou un tutorat : pour être accompagné sur des sujets du type :

- planning
- organisation

Que cette organisation permette d'échanger régulièrement sur les sujets compliqués. vérifier que cette pratique existe partout dans le groupe.

État des lieux

À Riaumont, on fonctionne en binôme cadre pendant les congés. Un nouveau cadre va être en binôme durant 15 jours.

Préconisation 141 :

Mettre en place du mentorat pour les nouveaux arrivants.

Préconisation 176 :

Organiser une immersion du nouveau manager (débutant ou nouveau service) sur le terrain dans chaque fonction sur un temps donné (une heure, une demi-journée...).

Pas pour qu'il « fasse », mais pour qu'il « voit »

Préconisation 200 :

En cas de départ dû à un problème d'accueil, monter une réunion CREX pour faire un retour d'expérience.

Préconisation 295 :

Pour les stagiaires, de temps en temps, pour l'exemplarité, que le manager se positionne en tant que tuteur.

Sous-axe 03.02 : Renforcer le développement des compétences

Préconisation 2 :

Proposer à ceux qui s'investissent des formations qui leur permettront d'évoluer dans leur carrière.

Préconisation 9 :

Qu'il y ait un catalogue de formations disponibles, accessible à tout le monde. aujourd'hui seuls les outils en e-learning le sont.

sur :

- les techniques de management
- les techniques d'organisation
- les outils métier
- le leadership.

Préconisation 15 :

Formation des managers aux techniques de recadrage positif ou négatif pour gagner en compétences managériales.

Préconisation 28 :

Faire l'inventaire des compétences nécessaires à l'AHNAC et proposer les formations adéquates (pour éviter que les gens ne quittent le groupe, ou pour attirer les gens de l'EXTÉRIEUR).

Préconisation 110 :

Nos managers et nos médecins ne sont pas forcément formés aux réalités économiques des établissements ; Même avec des données fiables, ils n'ont pas assez de culture économique et ne sont pas en mesure de proposer des actions au regard de la situation.

=> former à l'analyse des données

=> expliquer le fonctionnement des tableaux de bord, et la signification des indicateurs

=> prendre le temps d'expliquer les chiffres transmis : avec des annexes décrivant le contenu des éléments.

- s'appuyer sur de la formation interne avec les contrôleurs de gestion

- s'appuyer sur des formations universitaires (DU).

Préconisation 145 :

Pouvoir avoir recours à un médiateur extérieur en cas de situation complexe de conflit dans l'équipe.

Préconisation 184 :

Promouvoir l'assertivité des managers, pour être davantage en mesure de s'affirmer, et savoir mieux préciser ses besoins.

Préconisation 191 :

Aujourd'hui on a beaucoup de formations « manager de santé » dans le soin. Mais pour nos managers « hors soin », il faut monter ces formations.

=> formaliser les compétences attendues des managers (soin / hors soin).

Préconisation 204 :

Créer une cellule de formation (tous azimuts) avec des formateurs internes ayant la pédagogie pour instruire les formations : les créer, les mettre en place...

Une cellule interne qui connaisse nos problématiques et nos pratiques.

Préconisation 217 :

Faire appel à un « médiateur » si l'un de mes collaborateurs est en difficulté.

Préconisation 260 :

Regrouper les managers et organiser des sessions sur des thématiques de formation.

- par années
- par sessions.

Pour redonner de l'envie et du contenu, de la dynamique.

=> créer une académie des managers de l'AHNAC.

Préconisation 265 :

Création d'une cellule de formation dédiée avec vérification des compétences de formation pédagogiques.

Sous-axe 03.03 : Optimiser la gestion prévisionnelle des emplois

Préconisation 2 :

Proposer à ceux qui s'investissent des formations qui leur permettront d'évoluer dans leur carrière.

Préconisation 25 :

Favoriser la mobilité interne pour éviter des départs de collaborateurs (qui s'ennuient) :

- publier toutes les offres disponibles dans tous les établissements sur un outil facile d'accès (MY AHNAC par exemple)
- en disposant d'une synthèse des postes à pourvoir sur l'ensemble du groupe.

Préconisation 39 :

Lister les compétences que l'on a à l'intérieur du Groupe, pour pouvoir échanger sur les méthodologies de chacun, et monter en compétence en interne.

Chacun a des compétences qu'il peut partager avec les autres ; avant de nous tourner vers l'EXTÉRIEUR, utiliser nos savoir-faire internes.

Préconisation 101 :

Promouvoir (pas imposer) la mobilité des managers soins :

- les accompagner dans leurs souhaits pour changer de service (certains y sont parfois depuis très longtemps).

=> en intégrant cette dimension carrière dans les entretiens annuels.

Préconisation 123 :

Organiser le processus de repérage des talents, pour créer un « vivier », afin de les partager, pouvoir aller les chercher et mener à bien les projets :

- s'appuyer sur les entretiens annuels pour les repérer
- organiser une fois par semestre (?) une commission de revue de talents, par établissements
- partager au sein du groupe.

Préconisation 160 :

Promouvoir les mouvements en interne ou au sein des établissements pour un nouveau manager, pour arrêter les petits arrangements entre amis, afin de pérenniser l'équité et de faciliter le positionnement des managers : il est parfois difficile d'assurer une nouvelle posture quand on a un historique dans l'équipe.

Valable aussi pour les managers actuels, afin d'éviter les petits arrangements inévitables.

Préconisation 191 :

Faire des plans de formation destinés aux gens déjà dans l'AHNAC, pour orienter certains de nos agents sur les métiers dont on a le plus besoin (aux métiers en souffrance).

ex : on a des urgentistes ; pouvoir orienter certains vers de la rééducation.

Préconisation 264 :

Faire des petites vidéos valorisant des évolutions de parcours réalisées à l'AHNAC :

- aides-soignantes qui sont devenues infirmières
- brancardiers devenus directeurs.

Préconisation 25 :

Favoriser la mobilité interne pour éviter des départs de collaborateurs (qui s'ennuient) :

- publier toutes les offres disponibles dans tous les établissements sur un outil facile d'accès (MY AHNAC par exemple)
- en disposant d'une synthèse des postes à pourvoir sur l'ensemble du groupe.

Préconisation 29 :

Pour les personnes en CDD que l'on souhaiterait garder, créer un moyen de faire savoir aux établissements la future disponibilité de ces personnes avant que leur contrat ne se termine.

Préconisation 47 :

Pratiquer l'échange de CV au sein des établissements du groupe, pour ne pas les garder pour soi. monter une banque de CV alimentée en temps réel.

Aujourd'hui il y a des CV qui traînent alors qu'on a des besoins. (soit on ne les traite pas, soit on les garde pour les utiliser plus tard) alimenter systématiquement PERMUTEO.

Sous-axe 03.04 : Améliorer et réaliser les entretiens annuels

Préconisation 17 :

Disposer d'un logiciel pour les entretiens qui soit plus efficace et plus adapté :

- dans l'ergonomie
- dans les questions
- dans les retours du personnel envers son manager
- adapté à chaque profession.

Préconisation 26 :

Réaliser les entretiens annuels en les planifiant et en les préparant.

Avoir un support adapté, avec des questions plus adaptées par fonction, missions, compétences : cadres, infirmières, AS, brancardier, personnel de bloc...

Préconisation 37 :

Respecter la tenue d'entretiens annuels et surtout respecter la tenue des entretiens professionnels pour les médecins.

Préconisation 135 :

Revoir le modèle d'entretien annuel en intégrant du « 360 » : le manager évalue son collaborateur, et est évalué par ce dernier.

S'assurer que les entretiens sont faits.

Préconisation 65 :

Valoriser financièrement ceux (toutes fonctions) qui s'investissent par leurs missions, (référents...) : pour donner envie d'évoluer, et renforcer la motivation de ceux qui s'engagent.

Préconisation 127 :

Mettre en place une prime sur atteinte d'objectif pour les managers, fixés lors des entretiens annuels, avec des objectifs clairs précis et mesurables.

Bien préciser le minimum devant être fait (rôle et mission du manager) et les critères d'attribution pour éviter la « course à l'échalote » !

Préconisation 143 :

Mettre en place un bonus à la réussite quand on participe à un projet réussi, avoir une « carotte » pour motiver, par exemple une prime sur objectif.

Préconisation 146 :

Valoriser les participants à un projet, pour mieux fidéliser :

- une lettre de mission
- une rémunération à la réussite du projet mené (un petit bonus).

Préconisation 212 :

Réfléchir à des primes de service à la suite d'objectifs attribués et atteints à un service donné. cette prime sera financée par l'augmentation d'activité permis.

Sous-axe 03.05 : Favoriser le présentéisme

Préconisation 62 :

Favoriser le présentéisme : valoriser les gens présents :

- prime d'assiduité
 - bonification pour ceux qui viennent remplacer
- Des primes sautent en cas de fort absentéisme.

Préconisation 91 :

Réfléchir à une prime d'assiduité au trimestre pour faire face à l'absentéisme.

Préconisation 131 :

Booster la convivialité pour favoriser le présentéisme :

- création d'événements internes à l'équipe
- assurer la communication pour féliciter comme pour recadrer.

Préconisation 138 :

Prévoir un entretien au retour d'un salarié absent :

- pour rappeler les mesures de prévention au retour de l'arrêt (ex : suite à un mal de dos)
- le matériel à disposition, les EPI.

Préconisation 198 :

Utiliser un outil neutre PERMUTEO, qui permet de proposer des remplacements aux volontaires.

Réexpliquer les règles de validation, des choix pour éviter les dérives.

Préconisation 242 :

Dans les cas d'inaptitude :

- demander systématiquement à l'AST (santé au travail) les comptes rendus d'échange avec l'employeur, et les études de poste.

Préconisation 268 :

Internaliser la mission de santé au travail : recrutement d'un médecin et des infirmiers, pour gérer plus facilement les restrictions de travail.



Axe 04 : STRUCTURER LE PILOTAGE ET LA PERFORMANCE DU GROUPE

Sous-axe 04.01 : Doter le Groupe AHNAC d'outils fiables de mesures et de pilotage de l'activité

Préconisation 4 :

Disposer d'un outil qui permette d'avoir un tableau de bord donnant les données :

- d'activité
- RH (absentéisme etc.)
- financières

Que cela soit transmis en transparence à tout l'encadrement (cadres et médecins), 10 jours après la fin du mois (le 10 du mois).

S'appuyer sur les pratiques des autres groupes. travailler la fiabilité des données.

Préconisation 27 :

Mettre en place des tableaux de bord avec des indicateurs financiers, et des indicateurs humains (soin, qualité).

Préconisation 30 :

Avoir un certain degré de transparence du manager sur les réalités financières du service, donner des repères financiers aux équipes.

Préconisation 32 :

Donner aux managers des outils de pilotage (accès à des statistiques d'activité, accès aux attentes en termes de stratégie de groupe) afin de les responsabiliser et leur faire confiance.

Préconisation 43 :

En attendant le tableau de bord, préciser le mode dégradé permettant de piloter.

- avoir des budgets par service, par groupe (maintenance, pharmacie..) par année. pour permettre au cadre de piloter son service, et lui permettre de donner des infos à son équipe sur les décisions prises, en transparence.
- avoir un compte d'exploitation par service pour que chaque cadre et le chef de service puissent suivre leurs dépenses.

Permet de ne pas infantiliser les managers et les médecins (on n'a aucune idée de ce qu'on coûte...).

Préconisation 51 :

FIABILITÉ DES DONNÉES (1/2) :

Sur le sujet de la fiabilité des données, poursuivre et renforcer le travail de sécurisation engagé en paye, en compta, en DIM.

Ceci provoque de la méfiance au sein des équipes (« non les chiffres ne sont pas bons »), et du temps perdu en vérifications.

Préconisation 85 :

Que les managers (et la Direction) aient des référents qualité au niveau du DIM pour avoir des tableaux de management (financiers) pour savoir où sont nos dépenses, où faire des économies.

Pour les urgences : savoir nos indicateurs qualité :

- combien de temps les patients restent
- combien de personnes âgées, d'enfants
- taux d'hospitalisation.

On ne l'a pas.

On gère le service au « doigt mouillé », des impressions, pas des chiffres.

Préconisation 86 :

FIABILITÉ DES DONNÉES (2/2) :

Repréciser et partager les process de reporting et de transmission des données (systèmes, planning, règles de calculs).

Préconisation 120 :

Avoir des statistiques toutes simples permettant de dynamiser les équipes : pour faire des comparaisons sur des difficultés.

État des lieux

Certaines stats existent (téléphonie, transport sanitaire) mais ne sont pas utilisées : les personnes intéressées ont été formées aux outils.

=> comprendre pourquoi ce n'est pas utilisé

=> refaire passer les infos.

Préconisation 150 :

Avoir plus de proactivité au niveau du DIM : faire une passe une fois par an avec la direction pour préciser les besoins et les objectifs.

Doter les médecins d'indicateurs de pilotage de leur activité, pour qu'ils ne soient pas en « aveugle ». fournir aux médecins la confirmation des bonnes pratiques en cotation, ou ajuster au besoin.

Préconisation 216 :

Sur le sujet du pilotage dans la structure :

- préciser avec les opérationnels ce dont ils ont besoin pour suivre leur activité
- identifier les outils nécessaires et donner les accès.

Préconisation 241 :

Mettre en place une cellule de statistique qui pourra sortir les chiffres, les compiler et les fournir aux cadres et aux médecins.

Préconisation 162 :

L'équipe médicale a besoin de savoir en temps réel quel est l'état du service en nombre de lits disponibles et de présentisme.

=> développer la fonction BED MANAGER dans certains services

- cibler les services qui le nécessitent (au moins un par établissement)
- intégrer cette mission dans la fiche de poste du cadre.

Sous-axe 04.02 : Favoriser l'homogénéité entre les établissements du Groupe

Préconisation 210 :

Uniformiser la composition des instances de direction dans les établissements du groupe :

- CODIR
- CODIR élargi dialogue de gestion COPIL (membres, fréquences, thèmes...).

Sous-axe 04.03 : Favoriser l'efficience du Groupe AHNAC

Préconisation 103 :

Lors de la constitution des plans pluri-annuel d'investissement, que les équipes terrain puissent faire remonter leurs demandes pour optimiser les soins des patients.

Préconisation 149 :

Que le process de budget soit revu, avec un feed-back sur les demandes, avec une enveloppe confirmée ou infirmée.

Préconisation 188 :

Avant la constitution des commissions des plans d'investissement, que chaque manager puisse faire remonter par une fiche ses demandes en les justifiant et en les priorisant. Formaliser le process de demande.

Préconisation 245 :

Instaurer des commissions d'investissement dans laquelle les personnes peuvent venir présenter leur projet et argumenter.

Sous-axe 04.04 : Mettre en place le suivi de CAP MANAGER et le partage de son avancement

Préconisation 18 :

Que le projet CAP MANAGER aboutisse à un plan d'action, un planning, des pilotes, des moyens. avec des actions qui démarrent rapidement, et d'autres étalées sur 3 ans.

Avec une évaluation de membres ayant participé au projet, chaque semestre.

Préconisation 21 :

Avoir un outil de mesure qui pourra montrer ce qui a évolué avec CAP MANAGER :

- nombre de départs non voulus de membres du personnel
- évolution du taux d'absentéisme
- les résultats du barème social
- la réussite des projets en cours
- augmentation de l'attractivité : nombre de candidats
- délais de recrutement
- questionnaire de satisfaction sur la bienveillance en interne
- le nombre d'événements indésirables relationnels
- la satisfaction des patients
- l'implication des équipes dans les projets
- nombre de projets transversaux et le nombre de projets transversaux aboutis
- amélioration de la performance (qualité, coûts, organisation...).

Préconisation 45 :

Organiser le suivi des actions issues de CAP MANAGER :

- que la feuille de route permette de bien clarifier ce qui est demandé et attendu de la part des contributeurs, et de vérifier la faisabilité avec chacun
- avec un bilan régulier et formalisé de ce qui avance et de ce qui n'avance pas, des difficultés rencontrées et des besoins remontés ; avec les contributeurs concernés.
- avec des points de communication réguliers auprès des équipes.

Préconisation 50 :

Qu'il y ait des modes de communication de l'avancement du projet CAP MANAGER auprès de tous les salariés de l'AHNAC, de manière à tenir tout le monde au courant, pour éviter l'entre-soi.

Mettre en avant le calendrier du plan d'action, à court, moyen et long terme. rappeler à tous que tout ne se fera pas du jour au lendemain.

Préconisation 56 :

Mettre en place des indicateurs d'évaluation du projet CAP MANAGER, selon les sujets.

- satisfaction des managers
- satisfaction des 4 points de vue (équipes terrain, managers, médecins, Direction)
- retour à l'équilibre financier
- présence d'indicateurs
- baisse de notre turn-over
- avancement des actions de CAP MANAGER
- abondance de candidats pour devenir managers
- nombre de managers envoyés en formation
- atteinte des résultats fixés aux managers.

Préconisation 69 :

Avoir une note explicative sur CAP MANAGER :

- son contexte
- son but
- les actions de la feuille de route.

Préconisation 72 :

Que le COPIL envoie un compte rendu à tous les participants des ateliers Cooprex à chaque revue de projet CAP MANAGER et que cela soit répercuté dans les réunions de service.

Préconisation 108 :

Au moins une fois par an, la DG et la Direction de l'établissement présentent la feuille de route annuelle, en expliquant ce qu'on fait, pourquoi, comment.

Pour permettre à chacun de comprendre ce qui est mené. avec un temps d'échange.

- en prévenant bien à l'avance.
- en récoltant les questions des gens en avance.

Préconisation 136 :

Avoir une communication récurrente et durable pour maintenir l'implication et l'intérêt dans la démarche de CAP MANAGER :

- un journal du projet
- la météo du projet.

Communication qui pourra être relayée par les référents du projet.

Préconisation 221 :

Créer une plateforme qui permette de centraliser tous les documents qui accompagnent le projet CAP MANAGER (les PAT et les schémas de Cooprex).



Axe 05 : DÉVELOPPER L'IMAGE ET L'ATTRACTIVITÉ DU GROUPE AHNAC

Sous-axe 05.01 : Renforcer la Qualité de Vie au Travail et la cohésion des équipes

Préconisation 228 :

On pense souvent que le service d'à côté est mieux loti.

=> organiser une ou deux fois par an une rencontre inter-service :

- discussion autour d'une problématique
- partage d'expérience positive.

Préconisation 261 :

Mettre en place un VIS-MA-VIE, dans le tout le groupe AHNAC, changer d'établissement une journée afin de mieux se connaître.

Préconisation 271 :

Mettre en place un VIS-MA-VIE.

Préconisation 273 :

Remettre en place les VIS-MA-VIE pour que les établissements découvrent la vie des fonctions support.

Préconisation 275 :

Relancer VIS-MA-VIE pour permettre à des fonctions de découvrir le travail de manager.

Préconisation 116 :

Favoriser le team-building :

- s'inscrire ensemble à des événements sportifs
- répertorier ce qui se fait ici ou là
- octobre rose
- tournois de foot
- arbre de Noël (par le CSE)
- ...

Préconisation 185 :

Il n'y a pas que les primes pour faire de la reconnaissance :

- organiser des petits-déjeuners, avec la présence de la direction, pouvoir valoriser les actions menées avec la présence de la direction, remercier pour le travail.
- les petits gestes et attentions le soir du 24 décembre
- un barbecue chez l'un ou l'autre
- des soirées à thème
- des fêtes.

Préconisation 243 :

Organiser une journée de cohésion en respectant la continuité de service.

Préconisation 246 :

Disposer d'un budget team building pour renforcer le lien entre équipes :

- escape game
- ...

Sous-axe 05.02 : Augmenter la visibilité et l'attractivité de l'AHNAC

Préconisation 55 :

Pour mieux répondre à nos besoins de recrutement, aller dans les écoles paramédicales et présenter l'AHNAC.

État des lieux

il y a un calendrier partagé des forums qui ont lieu.

=> repartager l'information dans tous les établissements pour susciter des volontaires dans les équipes pour aller dans les forums.

Préconisation 74 :

Valoriser le fait qu'à l'AHNAC on peut se former sur de nouvelles compétences (ibode, IADE, formation infirmières pour les AS...).

Préconisation 132 :

Organiser des « jobs dating » :

- communiquer sur les réseaux sociaux
- ouvrir le service en mode « portes ouvertes »
- présenter nos moyens et notre matériel (ex : du bloc)
- présenter nos grilles salariales
- tout le monde présent.

Quand : sur le soir, ...

En adaptant en fonction du service.

Préconisation 194 :

Présenter nos métiers dans les collèges et les lycées :

- accueillir des lycéens en stage.

Préconisation 213 :

Faire de tous les 3000 salariés de l'AHNAC des ambassadeurs du groupe :

- partager les points positifs à l'EXTÉRIEUR
- garder le négatif en interne pour qu'il soit traité.

Niveau qualité des soins

Un groupe où il y a des valeurs attachement au territoire et aux gens d'ici une belle architecture.

Niveau d'équipement, en nombre et en qualité des possibilités d'investissement.

Un savoir-être des professionnels reconnu une grande offre de soins.

Une offre de soins qualitative.

De nombreuses compétences parmi les professionnels on prend bien soin des gens.

Les patients sont au centre.

Une vraie envie de progresser dans la performance et l'innovation des Ehpad hyper dynamiques.

Des collaborateurs courageux pour prendre en charge des patients parfois difficiles un attachement des équipes à l'institution.

Une fidélité du personnel.

Des établissements concentrés où on peut développer des filières recherche constante d'innovation.

Préconisation 234 :

Développer la participation de nos personnels à des forums :

- aller à des forums
- accueillir des lycéens en stage
- journées découverte.

Préconisation 250 :

Offrir à tout le monde d'être les ambassadeurs auprès des écoles, forum, événement, salons, etc.

Sous-axe 05.03 : Développer les liens entre l'AHNAC et son territoire

Préconisation 73 :

Poursuivre les actions de communication auprès de la médecine de ville (MedicalMag, lettre d'info sur nouvelles activités, arrivée de nouveaux médecins...).

Préconisation 123 :

Communiquer largement (auprès des patients et des soignants) ce qui se déploie à l'AHNAC en termes de projet « extra-ordinaire » tourné vers le bien-être, les soins de supports, projets animés par des collaborateurs du groupe.

Pour valoriser ces derniers et l'AHNAC.

Préconisation 218 :

Développer les actuelles « rencontres de l'hôpital », permettant aux équipes de rencontrer des professionnels extérieurs, en en organisant par spécialité et thématiques (gynéco, maternité, sénologie, cancérologie...).

Préconisation 254 :

Présenter les projets menés en interne, aux différents professionnels externes, pour leur donner davantage envie de collaborer avec nous.

En associant les acteurs du projet (en interne).





Cultiver l'humanité

Rechercher l'excellence

**Innover de façon
responsable**

Réussir ensemble



Chaque jour, prendre soin de la santé de chacun