

## Charte du management et des relations professionnelles au CHU de La Réunion

---

Le CHU de La Réunion est un établissement jeune, avec des spécificités fortes. Centre Hospitalier de référence de l'Océan Indien, né de la fusion de deux établissements distants de plus de 80 km et avec des activités, organisations, modes de fonctionnement, ou encore traits culturels parfois différents, le CHU de La Réunion est actuellement en marche pour assurer le mieux possible ses deux nouvelles missions, l'Enseignement et la Recherche, qui désormais complètent sa mission de Soins.

Dans le même temps, le CHU de La Réunion construit son identité collective. Le thème structurant qui a été choisi, concerne l'ensemble des équipes du CHU, et, individuellement, chacun de ses agents d'une part et constitue le fil conducteur de très nombreux projets actuellement conduits au sein de l'établissement d'autre part : **l'amélioration de la qualité du service rendu aux patients comme aux partenaires internes et externes du CHU.**

Or chacun sait que la relation de service passe, surtout dans nos métiers, par les êtres humains. Le facteur essentiel d'une bonne qualité de service, c'est le comportement professionnel de chacun de nous, et en particulier, mais pas uniquement, de chaque manager, quel que soit son niveau. De bons outils et une bonne organisation, constituent évidemment la base d'une bonne qualité de service. Mais c'est la mise en œuvre, au quotidien, de comportements professionnels adaptés qui nous fera progresser collectivement sur la qualité du service rendu.

Ce document concerne chacun des professionnels du CHU, quelle que soit la fonction qu'il exerce. Mais les managers de l'Établissement, de par les fonctions qu'ils occupent, constituent des acteurs majeurs du développement de ce jeune CHU conformément aux orientations stratégiques tracées par le projet d'établissement. Ils contribuent de façon particulièrement forte au portage des projets majeurs de l'établissement dans le cadre d'une organisation en pôles qui fera l'objet, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2013, d'une contractualisation quadriennale.

La présente charte du management et des relations professionnelles s'appuie sur les valeurs développées dans notre projet management et notre projet social. Sa raison d'être est de formaliser le cap en matière de management et de relations professionnelles, pour qu'il soit partagé entre les différents professionnels, constitue un guide concret pour l'action quotidienne et contribue à l'émergence d'une communauté de cadres transversale aux sites Nord et Sud.

Son contenu s'inspire très largement du résultat des forums qui ont rassemblé, en mars et avril 2012, plus de 150 professionnels du CHU, principalement des managers opérationnels et intermédiaires. Ces séances ont mis en avant, de façon très claire, quelques valeurs particulièrement importantes et qui sont partagées sur le site du Nord et sur les sites du Sud : elles sont naturellement reprises dans ce document.

---

## Charte du management et des relations professionnelles

### Valeurs et principes de management

#### Les valeurs partagées du CHU de La Réunion

Le **respect** constitue la première valeur de l'établissement.

Elle renvoie, d'abord, au souci de prendre des décisions de gestion conformes au cadre juridique de la fonction publique hospitalière et à ses différents textes (droits et obligations). Elle renvoie, ensuite, à des relations professionnelles interindividuelles, dans lesquelles chaque agent traite son interlocuteur, en toute circonstance, avec égards et considération, indépendamment de son ancienneté, de son statut, de son grade, de son niveau de responsabilité, ou de son histoire personnelle. Elle renvoie, enfin, à la volonté de faire preuve d'humanisme dans notre fonctionnement collectif.

La seconde valeur qui nous rassemble est le **professionnalisme**. Elle est transversale à tous les métiers, toutes les activités, tous les projets, et se mesure tant dans la manière de mener à bien le travail demandé, que dans la qualité du résultat final.

Enfin, la troisième valeur que le CHU entend voir partagée est l'**esprit d'équipe** qui doit constituer la pierre angulaire de notre fonctionnement quotidien. Le cloisonnement des métiers ou des unités a, en effet, trop souvent constitué un frein à la performance de nos organisations. Aujourd'hui, face à la complexité des situations auxquelles chacun de nous doit faire face, il faut, encore plus qu'hier, associer les compétences, veiller à nous coordonner au mieux, et être solidaires dans l'action.

## Les huit principes de management associés

### Des managers soucieux de performance et, en même temps, attentifs à chaque professionnel de leur équipe

Parce que les managers ont une responsabilité particulière, d'une part, en matière de performance collective, d'autre part, en matière de conditions de travail des personnels, ces trois valeurs ont été déclinées en principes de management qui ont vocation à guider le comportement de tous les professionnels en situation de management, quel que soit leur grade, quel que soit leur métier de base (médical, soignant, administratif, ou technique), quel que soit leur niveau de responsabilité (du responsable d'équipe au directeur général).

#### 1. L'exemplarité

Chaque manager doit avoir conscience que ses actions et son comportement contribuent à la définition implicite d'une norme de conduite au sein de l'établissement.

Plus les responsabilités sont importantes au sein de l'établissement, plus ce devoir d'exemplarité est fort.

#### 2. L'équilibre

Le CHU de La Réunion attend de chacun de ses managers qu'il soit :

1. Exigeant sur la qualité ; et capable de distanciation.
2. Soucieux de régulièrement communiquer vers les équipes ; et transparent dans ses pratiques professionnelles.
3. Capable de faire des observations explicites instantanément (ou au premier moment opportun) accompagnées de propositions constructives en cas de dysfonctionnement avéré ; et d'écouter et d'entendre les explications et propositions de son collaborateur.
4. Attentif à l'atteinte des résultats de l'équipe ; et soucieux de son bien-être au travail.

#### 3. La reconnaissance

Prendre un membre de l'équipe en flagrant délit de bien faire et le faire savoir à l'intéressé, est une pratique que le CHU recommande explicitement.

Si la reconnaissance passe d'abord par des dispositifs de gestion des ressources humaines (stagiairisation, déroulement de carrière, ...), elle passe aussi, en effet, au quotidien, par la remarque du manager direct qui voit que la contribution de l'agent, évaluée à l'aune de ses résultats, des efforts qu'il fait même s'ils ne sont que partiellement couronnés de succès, ou encore de sa disponibilité, est au-delà du standard.

#### **4. L'équité**

L'équité renvoie au souci de traiter chaque agent selon ses mérites, d'une manière juste. Elle n'est pas l'égalité.

L'équité est, bien sûr, affaire de perception ; mais pas uniquement. Elle est aussi affaire de volonté du management de proximité de s'appuyer sur des éléments objectifs et de faire preuve de pédagogie pour expliquer les décisions qu'il est amené à prendre et qui impactent le travail de ses collaborateurs.

#### **5. Le soutien au développement de chaque agent de son équipe**

Le manager suit la progression des agents dont il a la responsabilité et identifie régulièrement avec eux les savoir-faire acquis ainsi que les axes de progrès.

Il est responsable de l'évaluation des agents dont il accompagne le développement. Il est pleinement acteur du processus de formation et favorise au maximum le départ des agents de son équipe dans les formations conciliant au mieux développement personnel et besoins de l'institution.

Il détecte les potentiels, aide à leur concrétisation et plus largement accompagne les parcours professionnels.

Il encourage la pro-activité et valorise les initiatives des agents de son équipe.

#### **6. L'écoute, la proximité, le compagnonnage**

Si l'une de ses missions essentielles est de veiller à l'impératif de continuité du service, le manager doit également s'efforcer d'écouter ses agents quant à l'équilibre de leurs plannings. Il doit se montrer largement accessible, notamment aux demandes de soutien.

Il aide ses agents à se préparer et à faire face aux pics de charge, chaque fois qu'ils peuvent être anticipés.

Il s'efforce de faire en sorte que chaque agent se sente encadré et accompagné, mais aussi écouté, respecté et responsabilisé dans son travail.

#### **7. Le sérieux comme source de qualité, de sécurité et de sérénité**

Le manager sait que les métiers à l'hôpital sont porteurs de stress, d'incertitudes, d'ambiguïtés et de zones d'inconfort. Il doit donc jouer un rôle d'amortisseur de stress ; et non d'amplificateur de stress.

Il cherche à garantir un minimum de sérénité aux agents et s'attache, dans cette optique, à faire respecter les processus internes autour de lui, contribuant ainsi au fonctionnement efficient du CHU. Il sait et il fait toucher du doigt combien des processus respectés sont sources de travail plus serein et donc plus productifs et de meilleure qualité.

Il promeut le respect des délais, clarifie l'organisation des responsabilités de chacun et propose une allocation équitable de la charge de travail en fonction des compétences et du temps de travail de chacun.

#### **8. La promotion de la solidarité et l'engagement des équipes**

Le manager est garant du fonctionnement harmonieux de son équipe.

Il veille à promouvoir la solidarité au sein de son équipe. Il montre que l'esprit d'équipe est porteur d'entraide et source de performance collective.

Par la qualité de la relation humaine qu'il construit, le manager donne envie aux agents de donner le meilleur d'eux-mêmes pour répondre aux attentes du patient, du partenaire interne et externe. Il suscite l'enthousiasme, tout en veillant à préserver l'autonomie et la distance qui font aussi la valeur de l'agent. Par son comportement et son leadership, il s'attache à motiver tout en gardant une maîtrise de ce qui est pertinent au regard des moyens disponibles.

Il adapte son mode de management et le niveau d'autonomie qu'il accorde, à l'expérience et aux capacités de chaque agent.

Cette charte du management et des relations professionnelles n'a de sens que si elle se traduit concrètement dans la vie quotidienne des professionnels du CHU.

Pour qu'elle soit véritablement mise en œuvre, l'établissement sait pouvoir compter sur l'engagement de tous.

Au-delà, il confie à un groupe pluri professionnel réunissant les différentes catégories de managers au sein de l'établissement le suivi de sa bonne application. Les directeurs des ressources humaines en assurent le secrétariat en lien étroit avec l'ensemble des directions fonctionnelles, et, notamment, les directions des soins infirmiers, de rééducation et médico-techniques.

Ce suivi fait, par ailleurs, l'objet d'échanges annuels devant les instances du CHU.