

18 NOVEMBRE 2022

# Compte-rendu

**Journée** Pays de la Loire

## Attirer, valoriser, fidéliser

**Aujourd'hui pour reconstruire  
demain nos équipes :  
quels défis pour les managers de santé ?**

Le 18 novembre 2022, plus de 200 managers de santé se réunissaient à Angers à l'initiative du bureau régional SMPS Pays de la Loire. Cette journée, riche en échanges, en présence du président du SMPS, a été un grand moment de rassemblement des professionnels du management en santé de la région. Ce compte-rendu produit par les étudiants cadres de santé des IFCS d'Angers et de Nantes en traduit les principaux enseignements.

Contact : [smpspaysdelaloire@gmail.com](mailto:smpspaysdelaloire@gmail.com)



**Clément TRIBALLEAU**

Secrétaire régional  
SMPS Pays de la Loire

[www.smpsante.fr](http://www.smpsante.fr)

**SMPS**  
MANAGERS PUBLICS DE SANTE

Le syndicat de tous les managers de santé

# Grande démission ou grande rotation?

## Quels nouveaux paradigmes professionnels et personnels dans la société française après la pandémie Covid?

**Jean VIARD** Sociologue

La crise Covid a été un événement historique en termes de ruptures sociétales au sein de la famille, du travail et plus généralement de l'humanité. Les chiffres révèlent qu'en France, 300 000 vies ont été sauvées, 1 million de couples se sont séparés, 25% des Français ont fait une dépression. Cette crise a changé la vision des Français sur leur vie. Ils priorisent d'autres éléments de vie au travail. Il est constaté qu'une partie des Français quittent les métropoles, et particulièrement Paris, pour s'installer dans les villes moyennes ou en zone rurale. L'allongement de la durée de la vie change les perspectives et le désir de prendre le temps et de changer de travail plus régulièrement.

La société se réorganise dans le proche et le local. Le télétravail devient central, voire essentiel. Le numérique prend une place importante dans la société et dans le monde du travail. Les Français souhaitent la sortie du fordisme pour reprendre le pouvoir sur le temps de travail, la hiérarchie et les codes. Ils souhaitent la création du lien entre les équipes et l'apparition de nouvelles solidarités.

Après cette crise Covid, l'enjeu climatique est devenu la priorité d'une partie de la société et le principal défi à relever des années à venir.



avec le regard croisé de :  
**Catherine DEROCHE**, Sénatrice  
Présidente de la Commission  
Rapporteur de la Commission  
"Hôpital : sortir des urgences"



**Catherine DEROCHE**  
Sénatrice du Maine-et-Loire

Cette crise a été angoissante pour beaucoup de Français confinés, avec des répercussions psychologiques (isolement, coupure de la famille). Pour les hôpitaux, une souffrance du personnel et de la direction est ressortie de notre commission d'enquête menée en 2021-2022.

Il faut redonner confiance à tous les professionnels en reprenant certains points comme la qualité de vie au travail, la reconnaissance des professionnels, des rémunérations justes, une augmentation des ratios et une ouverture sur les formations.

Le lien hôpital/ville doit se développer et il faut mettre des moyens en temps médical en ville et à l'hôpital. Les hôpitaux demandent une vision plus prospective des financements pour planifier au plus juste les besoins.

# Innover face aux pénuries et aux changements de société dans le monde de la restauration

## Quels parallèles avec la santé?

### Samuel ALBERT

Chef gastronomique  
Responsable du restaurant  
« Les Petits Prés » à Angers  
Gagnant de la saison 10 de Top Chef (2019)



**Samuel Albert** nous fait part de son expérience en tant que manager d'une équipe de 60 personnes réparties sur deux entreprises. Il nous a fait partager plus spécifiquement ses pratiques en tant que créateur, propriétaire et chef de son restaurant employant 22 salariés. Afin de fidéliser ses salariés, il insiste sur l'importance de maintenir un intérêt pour le travail, d'être en proximité de ses équipes, notamment par l'écoute et l'évolution des professionnels au sein de son restaurant, et de mettre en avant l'entreprise pour donner envie aux salariés de se dépasser.

Il a modifié les plannings (favorisant les journées continues) afin de préserver un équilibre entre vie professionnelle et personnelle, augmentant ainsi la concentration au travail de ses collaborateurs. Ainsi, les salariés peuvent avoir jusqu'à trois jours de repos consécutifs une semaine sur deux et des soirées libérées (fermeture le dimanche soir). De plus, le temps de présence des salariés est limité à 45 heures par semaine.

L'évolution managériale proposée fait partie des enjeux de l'attractivité et de la fidélisation au sein de

l'entreprise. Concernant la rémunération, Samuel Albert a mis en place une grille tarifaire, le paiement des heures supplémentaires et des primes en fonction des résultats du restaurant. Ainsi, il incite les salariés à contribuer directement à l'image de l'entreprise et à la rigueur du travail fourni. Il cultive l'attachement des salariés à l'entreprise par le partage de valeurs, impliquant les professionnels dans des actions humanitaires collectives, ainsi que par des événements festifs réguliers visant à fédérer l'équipe.

Ayant conscience d'un turn-over important particulièrement dans le domaine du service, il valorise l'évolution et la promotion interne. En effet, il prend un temps d'avance en formant le N-1 pour être N, etc. il met en évidence les compétences de ses collaborateurs par le changement de poste, de tâches. Il a mis en place des rendez-vous bisannuels avec ses salariés. Cependant, ce turn-over est essentiellement dû à l'exigence croissante de la clientèle. Samuel Albert explique qu'une piste d'amélioration est le « savoir dire non »; il a lui-même appris à dire non à ses clients face à des demandes inadaptées. Cette exigence se retrouve également au sein des institutions hospitalières. En réponse aux questions de la salle, Samuel Albert a bien conscience que le milieu hospitalier ne peut utiliser les mêmes leviers. Il questionne cependant sur la possibilité de creuser la piste de redonner l'envie de cuisiner aux professionnels des cuisines collectives.

En conclusion, et en réponse à la question de durée dans son exercice, Samuel Albert précise qu'il faut des épaules solides, être un peu psychologue, manager, gestionnaire, et que ce qui le fait tenir, c'est la passion du métier, les retours positifs des collaborateurs et des clients, le fait qu'il n'y a pas de routine. Il précise cependant qu'il travaille à se protéger en formant ses collaborateurs afin de se libérer du temps pour sa vie privée.

**Samuel Albert a pu nous transmettre son expérience en tant que manager.**

**Le cachet de son intervention sera reversé à l'association « Les Petites Tricoteuses » qui tricote des layettes pour les enfants prématurés.**

**Anne-Cécile PINEAU (IFCS Angers)  
Camille ROSSARD (IFCS Nantes)  
Mathilde LORENDEAU (IFCS Nantes)**

# Attirer et fidéliser les soignants à l'hôpital et dans le médico-social

## Quels défis pour les managers paramédicaux ?

### C'est quoi le management durable ?

Clémence Gouya-Guerin décrit la notion de management durable comme un levier de la responsabilité sociétale des entreprises afin d'attirer les employés et les fidéliser sur le long terme. Elle revient sur la crise de la Covid-19 qui cache une crise plus profonde et ancienne de l'hôpital, marquée à plusieurs niveaux relationnels: entre le patient et son médecin; entre les patients et les soignants, les soignants priorisant leur vie personnelle et les patients devenant acteurs de leur santé; entre les managers, multi-sollicités, soumis à de multiples contraintes environnementales, qui ont le sentiment de ne pas se sentir écoutés et entendus. Néanmoins, cette crise récente de la Covid-19 a été aussi un moyen de se réinventer, d'être créatif, de découvrir de nouveaux talents.

### Quel constat est-il dressé ?

Dominique Combarnous dresse un constat en trois mots: désillusion, désadaptation et déconstruction. Désillusion d'abord des jeunes professionnels, alors étudiants lors de la Covid-19 et jetés dans le bain sans formation, qui ont été abandonnés par la suite; mais aussi

désillusion des managers, multitâches, frustrés car n'ayant pas le temps de mettre en œuvre ce qu'ils ont appris.

Désadaptation ensuite car cohabitent pour la première fois aujourd'hui à l'hôpital quatre générations de soignants, avec des attentes et des attaches au sens et au respect du management très différentes.

Déconstruction enfin, avec le sentiment d'une crise identitaire de l'hôpital. Les soignants ont fait corps mais ils sont aujourd'hui perdus. L'hôpital ne fait plus sens en lui-même. Pour Dominique Combarnous, il faut reconstruire autrement, en redonnant confiance aux équipes, en recréant de l'unité. Il nous faut penser l'hôpital comme un moyen de faire valoir ses compétences pour le rendre plus attractif.

Sébastien Retif partage ce constat et aborde les attentes des managers pour lutter contre le sentiment général de désillusion. Il y a eu des avancées sociales grâce au Ségur, mais pas pour tous les cadres. On observe donc une hémorragie et beaucoup de managers de proximité quittent la fonction hospitalière. Les managers espèrent une rémunération à la hauteur de leurs responsabilités. Ils souhaitent aussi une amélioration de leurs conditions de travail et la réponse à des questions concrètes: comment faire de la proximité quand on est manager en multisite? Comment manager une équipe en intérim déjà en souffrance d'absence de cadre ?

#### TABLE RONDE

**William DIALLO**

*Cadre supérieur de santé*

**Dominique COMBARNOUS**

*Ancienne cadre supérieure de santé*

*à l'hôpital Lyon Sud, présidente*

*de l'Association nationale*

*des cadres de santé (Ancim)*

**Céline GUILLAUD**

*Directrice des soins au CH*

*de Saint-Nazaire, Savenay, et de*

*la Presqu'île Guérande-Le Croisic*

**Sébastien RETIF** *Cadre de santé*

*à l'hôpital Raymond-Poincaré,*

*vice-président Cadres de santé*

*du SMPS*

**Clémence GOUYA-GUERIN**

*Cadre de santé au CHU d'Angers,*

*autrice d'un mémoire*

*«Crise et management durable*

*des équipes soignantes»*



### Comment attirer et fidéliser les professionnels ?

Céline Guillaud aborde la question des moyens pour attirer les professionnels. Elle rappelle d'abord que le management comme le soin sont des métiers de «l'humain». Il semble important de partir du terrain, de ce qui fait sens, et de recréer du lien en proximité. Il ne faut pas nier que les envies des professionnels ont changé: rester libre et ne pas s'engager dans la durée. Néanmoins, il semble important de recréer du sens collectif en partant de ce qui fait sens au niveau individuel (les projets, l'autonomie et la confiance). Plusieurs leviers d'action sont alors suggérés pour redonner confiance et envie de travailler à l'hôpital. Tous les intervenants s'accordent sur la nécessité de prendre soin des soignants et de redéfinir le rôle de chacun pour clarifier les périmètres de chacun, respecter son cœur de métier de façon à conserver le sens au travail. Il est important d'adapter les effectifs aux compétences dont nous avons besoin et une politique RH basée sur la charge en soins. L'étude de la charge en soins est complexe pour les soignants et ne relate pas les aspects relationnels ou de soins indirects. Il est important de bien identifier les rôles de chacun et de montrer la plus-value de chaque professionnel dans une complémentarité.

### Quelles solutions concrètes pour fidéliser ?

Les intervenants partagent leurs pistes de réflexion pour fidéliser les paramédicaux et les managers. À l'échelle nationale, un effort de rémunération doit être fait pour reconnaître les astreintes, les gardes, le travail de nuit et en multisite. Il est nécessaire d'accepter le nomadisme actuel et de miser sur le repérage et la gestion des talents et des compétences, ce qui implique d'améliorer et de favoriser l'accès à la formation continue. Concernant les cadres de santé, la formation date de 1995. Les cadres sont prêts à réviser ce référentiel de formation pour manager autrement, former différemment les managers. À l'échelle locale, il faut un cadre par service pour rétablir la proximité et aller plus loin dans le trio cadre/médecin/directeur afin de coordonner les informations, de mieux communiquer et donner du sens aux équipes de soins. Il faut rénover le dialogue social pour permettre de porter la voix des cadres de santé, faire que les managers de proximité soient entendus.

**Marie-Laure LAGNIER (IFCS Angers)**  
**Hélène LOIZEAU (IFCS Angers)**  
**Séverine BOSSARD (IFCS Nantes)**  
**Anthony CAILLETON (IFCS Nantes)**



# Pénurie de main-d'œuvre, de matières premières, inflation...

## Les managers techniques face aux nouvelles contraintes: quels enjeux et quelles solutions?

### Contexte

Depuis plusieurs mois, l'évolution des contraintes réglementaires et des exigences internes comme externes majorent la complexité de l'activité technique au quotidien. S'est ajoutée l'augmentation exponentielle des projets du fait des incitations des pouvoirs publics, mais également de la crise sanitaire, par le changement de paradigme concernant le rapport au travail avec l'envolée du télétravail.

La crise sanitaire a engendré différentes pénuries, avec des conséquences importantes sur les établissements. D'une part, une pénurie de main-d'œuvre dans le domaine de la technologie de l'information, avec un départ dans le secteur privé, lié à une augmentation des projets ou à une crise de vocations. D'autre part, pour le secteur ingénierie, en

lien avec une difficulté à pourvoir les postes dans le biomédical, qui semblent peu attractif tant par le métier en lui-même que par sa rémunération. Enfin, une pénurie de matériel, notamment en ce qui concerne les composants.

Ces différents éléments ont eu comme conséquence des retards de livraison de matériel, de plusieurs mois parfois, entraînant des retards dans la mise en œuvre des plans d'investissement mais aussi une réelle difficulté à recruter, tant

pour le public que pour les prestataires, qui voient leurs plannings de mise en œuvre saturés. Cela a aussi engendré une augmentation des coûts, estimée en moyenne à 5% du budget prévisionnel.

Un autre facteur non négligeable concerne la mise en place des GHT avec des équipes qui n'étaient pas prêtes. Cela a amené des tensions, majorées par l'hétérogénéité de la maturité des systèmes d'information, et des niveaux d'exigence équivalents, quelle que soit la taille des structures.

Dans la fonction publique, la grille des fonctionnaires ne permet pas ou peu de marge de négociation. Cependant, les nouveaux arrivants négocient leurs salaires et semblent avoir plus de droits. Pour freiner ces phénomènes, des pistes sont envisagées. Le télétravail – une journée ou deux par semaine – pourrait apporter un certain confort aux professionnels qui peuvent exercer à distance. Un travail sur l'évolution des rémunérations est à envisager en collaboration avec la DRH pour éviter des effets inflationnistes. Il peut également être envisagé un « job dating », avec mise en commun des besoins sur le GHT afin de mutualiser les ressources et de mettre en place des partenariats avec les universités, des contrats d'apprentissage ou d'alternance.

Pourtant, les GHT peuvent être un levier pour attirer des candidats. En effet, le travail en réseau d'acteurs d'un même territoire permet d'être moins isolé et de travailler en collaboration. De même, profiter du GHT pour homogénéiser le parc informatique permettrait un dépannage entre établissements, d'avoir un parc de secours sur le territoire et le regroupement des professionnels pour les formations.

Enfin, augmenter le volet de l'innovation permet d'être attractif et de fidéliser. Les projets peuvent aussi permettre de dynamiser l'établissement et l'attractivité. Cependant, il apparaît impératif de prioriser afin de redonner du sens au travail et de respecter les délais.

### INTERVENTIONS

**Thaïs RINGOT** Directrice des services numériques, pôle Investissements, logistique et nouvel hôpital, CHU de Nantes

**Saber ALOUI** Directeur des services numériques, CHU d'Angers

**Stéphane KIRCHE** Directeur des technologies en santé, de l'innovation, de l'ingénierie clinique, CH de Chalon-sur-Saône



**Emilie PASQUALI (IFCS Nantes)**  
**Stéphane TRIHINE (IFCS Nantes)**  
**Marie GELIN (IFCS Angers)**

## Génération post-Covid

### Quelles attentes des jeunes managers de santé pour exercer demain dans les établissements?

Dans un premier temps, chaque intervenant évoque ses attentes personnelles en tant que manager, attentes en lien avec le parcours et l'expérience de chacun.

Clément Barricault, élève directeur, souhaite souligner que ce métier est avant tout un métier de passion tourné vers l'autre: «Servir l'intérêt général et donner du sens à ma carrière.»

Le travail en équipe, la notion de bienveillance et de complémentarité sont des prérequis partagés par l'ensemble des participants. Pour Magali Faroult, «il faut rester optimiste malgré les crises. Remettre de la proximité et de la simplicité». Il faut reconstruire la cohésion et remettre le patient au centre. Établir une gouvernance claire, cohérente et simple, pour manager dans la confiance.

La communication est au cœur du débat.

Les intervenants souhaitent être des managers à l'écoute, disponibles, au plus près des équipes sur le terrain pour permettre un échange constructif. Clément Vrignaud affirme qu'il faut «casser les murs et que chacun se parle dans l'intérêt du patient».

Mais d'autres sujets tels que la QVT, le collectif cadre, la démarche de fidélisation, l'attractivité sont également des éléments centraux pour les jeunes managers.

Malgré tout, certaines difficultés pourraient freiner ces idéaux.

Laetitia Lavallée craint de se sentir isolée géographiquement en tant que D3S. Une perte de contact direct qui pourrait nuire à l'épanouissement professionnel selon Clément Vrignaud.

Face aux difficultés financières et à la politique statutaire de la santé publique, comment motiver les équipes? Comment ne pas être écartelé entre les injonctions des tutelles et les équipes de soins?

Les problématiques RH actuelles renvoient un sentiment d'insécurité, surtout pour les élèves des IFCS. Pour nombre d'entre eux, il faut revoir la gouvernance, laisser la place à la créativité, à la confiance et à l'autonomie pour remettre du sens, pour retrouver l'identité du service public égratigné par le turn-over des directions et l'isolement des managers.

Des solutions émergent et sont malgré tout envisageables selon les participants, se faisant la voix de leurs confrères et consœurs.

Clément Vrignaud, en formation cadre de santé, imagine l'instauration d'un compagnonnage lors de la prise de poste avec un pair plus expérimenté, et la création d'un espace de coworking permettant les échanges, le partage d'informations, d'expériences «pour nourrir la réflexion» et «mieux travailler avec les équipes», souligne Cécile Aupiais.

La gestion de temps de travail des managers est également abordée: y mettre un peu de souplesse pourrait être bénéfique. Pour Laetitia Lavallée, «les modes de travail changent. Il faut éviter les réunions de 4 heures» Pour Adrien Tarrault, il faut «séparer l'urgent du pressé», c'est-à-dire différencier les réunions de crise des réunions du quotidien et se libérer du temps pour faire un pas de côté. Pour Magali Faroult, il faut mettre en place des espaces de régulation collective.

Enfin, l'égalité homme-femme est questionnée: un hôpital attractif est un hôpital qui s'engage sur ce sujet.

#### TABLE RONDE

**Laetitia LAVALLÉE**

*Élève directrice d'établissement  
sanitaire, social et médico-social*

**Magali FAROULT**

et **Martial ROUCOUT**

*Élèves directeurs des soins*

**Clément BARRICAULT**

et **Adrien TARRAULT**

*Élèves directeurs d'hôpital*

**Cécile AUPLAIS** et **Clément**

**VRIGNAUD** Représentants

des promotions 2022-2023

des IFCS d'Angers et Nantes



**Amélie BERNARD (IFCS Nantes)**  
**Nicolas DANIEL (IFCS Nantes)**  
**Alexandra SIRET (IFCS Angers)**

## Fidéliser par la QVT

### L'urgence de prendre soin des professionnels de santé et de leur manager

Caroline Chassin présente une enquête réalisée en 2021 sur la qualité de vie au travail des directeurs hospitaliers. Partant du constat que les symptômes présents chez les soignants sont également présents chez les directeurs, l'objectif de cette enquête est de passer outre les tabous. Quatre thématiques sont abordées, avec pour chacune une première partie sur leur vision par rapport à leurs collaborateurs, puis pour eux en tant que directeurs.

La première thématique est le soutien professionnel en période difficile. Les questions s'orientent sur les dispositifs de soutien ainsi que leur utilisation. L'enquête montre que si le bien-être au travail est un sujet de préoccupation pour 83% des dirigeants, les dispositifs sont très peu utilisés dans les deux cas et les moyens de soutien sont plutôt informels.

Le deuxième questionnaire s'oriente vers les organisations de travail. Le temps à disposition pour accomplir les tâches ainsi que la conciliation vie professionnelle et vie personnelle sont interrogés, de même que le droit à la déconnexion, les moyens humains et matériels à disposition. L'enquête met en avant des tensions dans l'articulation vie professionnelle/vie personnelle pour les directeurs hospitaliers ainsi que des problématiques RH importantes.

Le management est ensuite questionné. Cette thématique s'articule autour de la maîtrise des agendas, de la gestion des ordres contradictoires, des formations ainsi que de la valorisation du travail.

Enfin, sont abordées les relations professionnelles avec le travail en équipe, la possibilité d'exprimer ses idées et opinions. Il en ressort que les directeurs estiment à 60% travailler régulièrement en équipe.

Après cette présentation, Les échanges expriment de nombreuses similitudes avec la qualité de vie au travail des soignants. La question est comment l'améliorer? Il apparaît évident qu'on ne peut pas prendre soin des autres si on ne prend pas soin de soi.

Le Pr Claris présente ensuite les principaux résultats de son rapport et de ses réflexions autour du management. Pour construire ce rapport, il a mené une enquête du 5 janvier 2020 au 1<sup>er</sup> mars 2020 à partir d'entretiens individuels et de questionnaires auprès de 6000 professionnels de santé.

Il en présente les principaux constats:

- une perte d'attractivité en lien avec les rémunérations et les contraintes de l'hôpital public;
- un binôme directeur général/président de la CME bien perçu;
- un décalage entre les professionnels de terrain et la gouvernance, avec un manque de communication;
- la place des services de soins, délaissés;
- des instances mal connues et peu attractives;
- une délégation de gestion aux pôles et aux services, insuffisamment pratiquée;
- des managers médicaux insuffisamment formés;
- une lourdeur dans les processus, notamment celui de la gestion de l'absentéisme (gestion constante des plannings), et la problématique des lits d'aval;
- une vision territoriale insuffisante, avec une faible place aux élus du territoire.

Ces principaux constats ont permis d'aboutir à l'élaboration de 56 recommandations, sept textes de loi et du guide « Mieux manager pour mieux soigner ».

Des questions posées au Pr Claris interrogent les évolutions, les avancées depuis ces recommandations et son rapport. Selon lui, le Ségur d'avril 2020 à hauteur de 15 milliards d'euros n'a permis qu'une remise à niveau, laquelle était indispensable. Les avancées lui semblent insuffisantes. Il est nécessaire de poursuivre le travail de réflexion. Les différentes vagues de la Covid n'ont pas permis au gouvernement de pouvoir travailler suffisamment sur le sujet. La problématique territoriale est aujourd'hui très variable. Le Pr Claris explique également la place importante des managers et les compétences et qualités indispensables: l'altruisme, la présence auprès des équipes, la disponibilité.

Le Pr Olivier Claris termine son intervention en exprimant la place primordiale des services, avec un point de vigilance sur leur intégration dans la politique de l'établissement.

**Lucie ORHON (IFCS Nantes)**

**Hélène SALLE (IFCS Nantes)**

**Anne-Sophie BEAUDRON (IFCS Angers)**

#### INTERVENTIONS

##### **Caroline CHASSIN**

*Secrétaire générale de l'Association des directeurs d'hôpital*

##### **Pr Olivier CLARIS**

*Ancien président de la CME des HCL, auteur du rapport « Mieux manager pour mieux soigner »*

#### ANIMATION

##### **Dr Armelle Courtois**

*Présidente de la CME du centre hospitalier Erdre-et-Loire*



# Revaloriser et simplifier l'exercice des métiers hospitaliers

## Pour refonder l'attractivité de l'hôpital et du médico-social

### Quel regard sur la situation ?

Stella Dupont fait le constat d'une volonté forte des politiques pour répondre aux attentes des usagers quant à l'accès au soin : « Nous devons être au fait de la réalité des territoires et des besoins ». En outre, le contexte a exposé les soignants, les managers et les équipes administratives à une activité intense, source de fatigue. Le phénomène sociétal nécessite pour autant une réadaptation des organisations, car les salariés veulent être acteurs de leurs conditions de travail alors même que nos organisations sont rigides. La loi Rist tend à répondre à cette demande en rapprochant les acteurs médicaux et administratifs.

### Et dans la région ?

Laurence Browaeys mentionne que l'ARS Pays de la Loire a fait du numérique et des difficultés de ressources humaines en santé une priorité pour le territoire. L'action est territorialisée dans les départements afin d'être au plus proche de la réalité locale. Depuis plusieurs mois, un plan de mobilisation est concentré sur la création de viviers en allant au contact des lycées, sur la formation continue intégrant les changements de carrière, sur l'augmentation des capacitaires en formation ayant pour incidence la nécessaire augmentation des places de stage, sur l'attractivité territoriale afin de répondre aux enjeux d'hébergement, de qualité de vie..., et pour finir sur l'attractivité en offrant des solutions innovantes dans les organisations par le biais en particulier de conventions.

### Qu'en est-il du recrutement ?

Nicolas Delmas souligne la réelle avancée qui a été permise par le Ségur de la santé. Pour autant, ce dernier n'a pu répondre à toutes les difficultés de recrutement. En effet, force est de constater que la majorité des difficultés de recrutement est concentrée sur les postes de nuit. La refonte des primes ne permet pas un management optimal et parmi toutes les fonctions publiques, l'hospitalière est trop souvent oubliée. Par ailleurs, les conditions d'accueil des nouveaux arrivants et des stagiaires sont des points sensibles pour le recrutement, car souvent insatisfaisantes et freinant l'attractivité.

Le Pr Claris souligne que la richesse de l'hôpital tient en son personnel et que, de fait, l'encadrement de proximité est un élément clé. Son rôle y est prégnant dans l'accueil des stagiaires. « Prendre soin des autres pour que chacun puisse se sentir bien au travail », savoir écouter, aménager les organisations sont des qualités « à imprimer dans l'ADN des managers », afin non pas de fidéliser mais au moins « ne pas faire fuir ceux qui ont envie de rester ». Nous avons besoin d'une vision planificatrice sur la formation et le recrutement, nous devons nous projeter et imaginer de nouveaux métiers ; reconstituer nos ressources sur nos territoires. En outre, il faut être exemplaire dans la sanction, ne pas tolérer les excès. Nicolas Delmas constate qu'il y a une marge de progression collective pour l'accueil des stagiaires, mais « l'avantage d'être très mauvais, c'est que l'amélioration est facile ».

### Quelles perspectives ?

Stella Dupont craint que la projection à long terme soit peu dans la culture française. Pour autant, nous avons besoin d'une vision planificatrice sur la formation et le recrutement, nous devons nous projeter et imaginer de nouveaux métiers, reconstituer nos ressources sur nos territoires ; des lois de programmation sont à envisager telles qu'elles existent dans les autres ministères.

Laurence Browaeys souhaite rester optimiste mais avoue attendre une mobilisation de masse pour la formation. La révolution sociologique telle qu'elle a été présentée par Jean Viard nécessite le pas de côté nécessaire à la création d'un nouveau modèle mais pour ce faire les managers qui sont des managers de changement doivent réinventer les organisations.

**Julie LE TOULLEC (IFCS Angers)**  
**Marie PORQUET (IFCS Nantes)**  
**Freddy TEILLET (IFCS Nantes)**

#### TABLE RONDE

**Stella DUPONT** Députée de la 2<sup>e</sup> circonscription du Maine-et-Loire

**Laurence BROWAES** Directrice de l'appui à la transformation et l'accompagnement, ARS Pays de la Loire

**Pr Olivier CLARIS** Ancien président de la CME des HCL, auteur du rapport « Mieux manager pour mieux soigner »

**Nicolas DELMAS** Directeur adjoint des ressources humaines, AP-HP Nord, représentant de l'Adress

#### ANIMATION

**Clément TRIBALLEAU** Secrétaire régional SMPS Pays de la Loire

