

Attractivité médicale

Les médecins expriment leurs besoins, la FHF lance un Mooc

Marie HOUSSEL Responsable du pôle Ressources humaines hospitalières, FHF
Valérie MULLER Cabinet Arthur Hunt Conseil

Les établissements publics de santé s'engagent au quotidien pour offrir la meilleure prise en charge aux patients et assurer la continuité des soins. Dans un contexte de forte pénurie médicale, avec un taux national de vacance statutaire de 26,5 % pour les postes de praticien hospitalier temps plein et de 46,1 % pour les temps partiels, les établissements sont amenés à conjuguer la dimension territoriale des projets médicaux avec une demande de meilleur équilibre vie privée-vie professionnelle ; des parcours professionnels longs, souvent au sein d'un même établissement, avec le souhait de parcours plus diversifiés ; des difficultés de recrutement et de fidélisation avec l'absence de marge de manœuvre sur le statut. Autant d'enjeux dont les hôpitaux se saisissent, et sur lesquels il était important de sensibiliser et de partager les bonnes pratiques.

LE MOOC FHF, C'EST...

- Une démarche fondée sur l'enquête nationale sur la GRH médicale,
- 40 outils,
- 50 témoignages d'acteurs de premier plan.

Un engagement fort de la communauté hospitalière pour l'attractivité médicale de l'hôpital public.

Mooc-attractivite.fhf.fr

L'enquête FHF-Arthur Hunt, réalisée du 15 mai 2017 au 27 juin 2017, avait pour objectif d'identifier les besoins et attentes des médecins hospitaliers et des étudiants en médecine en matière de management et de gestion des ressources humaines médicales. 1 619 étudiants en médecine et 4 003 médecins hospitaliers se sont exprimés. En réponse, la FHF a lancé le Mooc² « Attractivité ». Destiné aux promoteurs des politiques d'attractivité en établissement, médecins, présidents de commission médicale d'établissement, directeurs, il vise à sensibiliser et promouvoir les bonnes pratiques développées dans les établissements grâce à des tutoriels qui sont autant de témoignages et de propositions d'outils : plus de cinquante témoignages d'acteurs de premier plan et quarante outils y sont partagés.

Principaux résultats de l'enquête nationale

L'enquête a permis d'identifier dans un premier temps les principaux facteurs d'attractivité de l'hôpital public ILLUSTRATION 1. Pour les médecins, il s'agit prioritairement du travail en équipe (63,9%), des valeurs du service public (56,5%) et de l'intérêt clinique (44,3%). Les étudiants placent en tête l'accès aux plateaux techniques (54,7%) et le travail en équipe (49,2%).

42,6% des médecins répondants considèrent déjà que les coopérations médicales de territoire constituent un levier d'attractivité, alors que l'enquête a été menée en amont de la formalisation des projets médicaux de territoire. ILLUSTRATION 2

Les médecins hospitaliers y perçoivent plusieurs avantages. Au premier rang figurent l'accès aux plateaux techniques et équipements d'autres établissements, l'amélioration de la qualité de prise en charge sur l'ensemble du territoire et un allègement

du poids des gardes et des astreintes grâce à une organisation à l'échelle territoriale.

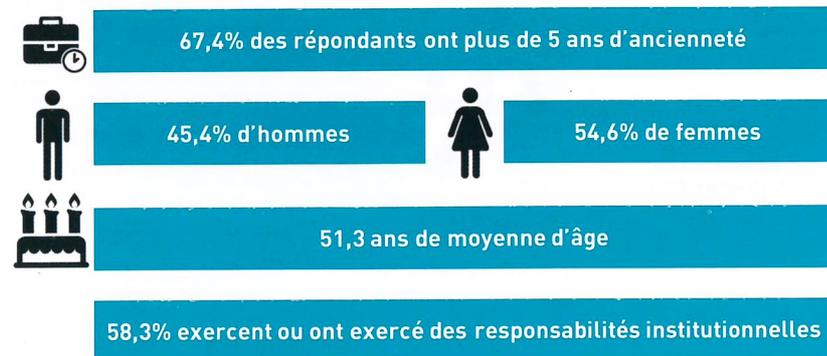
En appui à la mise en œuvre de ces projets médicaux partagés et organisations territoriales, il ressort de l'enquête une forte adhésion des médecins hospitaliers et étudiants à la proposition de déploiement de projets sociaux médicaux.

Si l'appréciation des **dispositifs d'intégration** par les médecins est aujourd'hui mitigée (25,2% des médecins répondants considèrent leur intégration comme bonne, 33,8% comme moyenne, 33,8% comme insuffisante), les réponses soulignent l'intérêt de développer une véritable politique d'accueil et d'intégration formalisée. À ce titre, les procédures d'accueil au niveau du service, le déploiement de démarches de compagnonnage, la mise à disposition d'annuaires ou encore l'organisation d'entretiens avec les directeurs des affaires médicales et le président de CME sont des pratiques jugées importantes pour plus des trois quarts des répondants. Ces processus d'intégration, qui relèvent de la formalisation d'une politique de marque employeur, sont clés en ce qu'ils marquent le début de la relation avec l'hôpital.

Par la suite, il ressort de l'enquête que les praticiens ne se sentent majoritairement pas suffisamment accompagnés dans leur **parcours professionnel** (c'est le cas pour 67,9% des médecins répondants). Ce constat est plus important entre 40 et 60 ans, les répondants concernés étant 72% à considérer être insuffisamment accompagnés. Selon les résultats de l'enquête, la formalisation des processus et critères de recrutement, de nomination sur les postes à responsabilités et les outils tels que la fiche de poste, le plan de carrière ou les entretiens annuels sont perçus comme très importants. **ILLUSTRATION 3** Cet accompagnement peut également se traduire par la diversification des activités – entre clinique, projets de recherche, enseignement, coordination... –, perçue comme véritable source de richesse. Ces projets doivent pouvoir être proposés en cohérence avec les besoins du service, organisés et suivis, notamment à l'occasion d'entretiens annuels, jugés importants par 77% des répondants.

Concernant la **qualité de vie au travail**, l'appréciation de leur équilibre vie privée-vie professionnelle par les médecins est proche de celle constatée par d'autres études réalisées auprès de cadres : 45,7% considèrent cet équilibre « moyen » et 28,3% en sont insatisfaits. Autres indicateurs de qualité de vie au travail : pour 64% des médecins répondants, les priorités du service font sens. 52% d'entre eux se sentent soutenus dans leur projet professionnel et

LE PROFIL DES MÉDECINS HOSPITALIERS RÉPONDANTS ILLUSTRATION 1



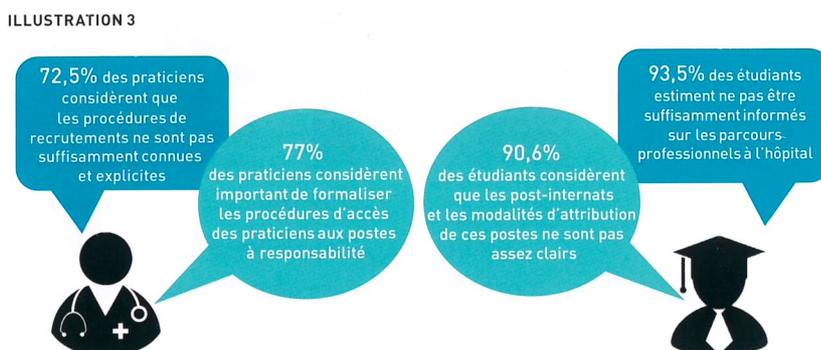
52% considèrent être en capacité d'agir sur leur environnement.

Par ailleurs, les médecins répondants adhèrent au déploiement d'outils permettant d'améliorer leurs conditions de travail au quotidien, et plus particulièrement de réduire leurs tâches administratives et de préserver les conditions logistiques de leur exercice. Les outils de prévention de la santé au travail sont largement plébiscités. Ainsi, les praticiens considèrent important de pouvoir avoir recours à

L'INTÉRÊT DES COOPÉRATIONS MÉDICALES DE TERRITOIRE ILLUSTRATION 2

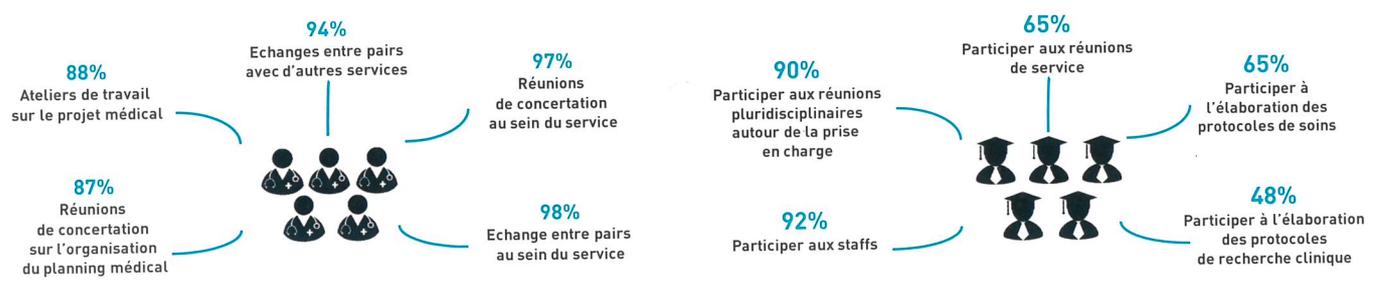


LES ATTENTES EN MATIÈRE D'ACCOMPAGNEMENT ILLUSTRATION 3



1. Rapport d'activité 2016 du Centre national de gestion, hors DOM-TOM.
2. NDLR : Massive open on line course, «cours en ligne ouverts».

LES MODALITÉS D'ASSOCIATION À LA VIE DU SERVICE ÉVALUÉES COMME IMPORTANTES ILLUSTRATION 4



des procédures de médiation et de conciliation en cas de conflits. Il ressort enfin de l'enquête **une forte attente en matière de management médical**. 98% des médecins et 96% des étudiants estiment important d'être impliqués dans les prises de décisions organisationnelles et stratégiques de leur service. Les réponses font en outre ressortir une forte appétence pour les pratiques de management participatif. **ILLUSTRATION 4**

QU'EST-CE QUE LE PROJET MÉDICAL PARTAGÉ ?

« Les établissements membres devront, dans les prochains mois, mettre en cohérence leur projet d'établissement avec les orientations du projet médical partagé. Les enjeux du PMP sont nombreux et visent dans un premier temps à définir une stratégie de groupe publique : il s'agit d'une opportunité pour de nombreux établissements de décliner leur offre de soins et de réfléchir à des projets de soins partagés et coordonnés à l'échelle d'un territoire. Il vise également et surtout, dans de nombreuses situations, à redonner du sens à l'exercice médical parfois questionné au regard des contraintes qui se multiplient au sein des établissements. »

Extrait du module 1, «Projet médical partagé».

DR PINEY
Président du collège médical du GHT Sud-Lorraine et Secrétaire général de la conférence des PCME de CH expose sa vision du sujet

[f](#) [t](#) [e](#) [in](#)

Source : mooc-attractivite.lhf.fr

82% des médecins répondants estiment en outre que la préservation des relations interpersonnelles est une priorité du management médical. Toutefois, la gestion des temps médicaux, la répartition des rôles et responsabilités ou encore des activités sont des sujets sur lesquels les répondants alertent (sentiment d'inéquité partagé par environ la moitié d'entre eux). **ILLUSTRATION 5**

Au regard de ces enjeux, la majorité des médecins répondants perçoit positivement la formalisation des organisations médicales et appelle à une meilleure synchronisation des organisations médicales et non médicales, facteur clé d'amélioration des conditions de travail. Les médecins hospitaliers adhèrent également à la proposition d'outils de développement des compétences managériales : formations managériales (le management étant peu enseigné dans les études de médecine), autodiagnostic managérial, coaching individuel, ou encore ateliers de co-développement. Ils sont également favorables à ce que les praticiens en situation de responsabilité managériale puissent s'appuyer sur une charte de management médical, bénéficier de dispositifs d'animation de la communauté managériale et échanger entre eux.

LES QUATRE MODULES DU MOOC ATTRACTIVITÉ ILLUSTRATION 6

<p>Module</p> <p>Le Projet médical au cœur d'une politique d'attractivité</p> <p>Durée du module: 1h30</p>	<p>Module</p> <p>Projet social médical : quel contenu pour renforcer l'attractivité ?</p> <p>Durée du module: 2h</p>
<p>Module</p> <p>Les outils juridiques au service de l'attractivité</p> <p>Durée du module: 1h</p>	<p>Module</p> <p>Le management médical</p> <p>Durée du module: 1h30</p>



Leslie Grichy, interne en psychiatrie, vice-présidente « Questions sociales », ISNI

La FHF lance le MOOC Attractivité

Cette formation ouverte, à distance, est capable d'accueillir un grand nombre de participants dispersés géographiquement. Sa construction est le fruit d'une démarche de la commission Attractivité de la FHF.

Il ne s'agit pas d'un Mooc classique : l'outil vise à sensibiliser et promouvoir les bonnes pratiques développées dans les établissements. Le parcours de l'apprenant s'articule autour de quatre modules – qui sont autant de leviers d'attractivité – consacrés au projet médical, à l'élaboration d'un projet social médical, aux outils juridiques ou encore au partage de postures managériales. Chacun peut les consulter dans l'ordre souhaité. **ILLUSTRATION 6** Les pratiques et témoignages proposés sont introduits par les résultats de l'enquête nationale sur la GRH médicale et un exposé plus théorique. Une **boîte à outils**, construite grâce à la mobilisation des établissements ayant répondu à l'appel à bonnes pratiques diffusé en avril 2017, est ensuite mise à disposition. Un **quizz** est proposé à l'issue de chaque module. Un **certificat** est délivré à l'issue du parcours. ■

LES ENJEUX GLOBAUX LIÉS À L'ACCUEIL DES ÉTUDIANTS

« La question de l'accueil pour les étudiants est centrale. Lorsqu'on s'apprête à travailler toute sa vie dans un environnement, il est assez légitime d'avoir envie de s'y sentir chez soi. Il faut que l'hôpital public, quels que soient les acteurs, médicaux, paramédicaux, administratifs, intègrent les étudiants de second et de troisième cycles pour ce qu'ils sont : des gens qui font partie du service public hospitalier. On peut le matérialiser par un accueil en début de stage qui marche dans beaucoup d'hôpitaux, avec un premier temps administratif : un petit plan d'accès, les codes logiciels, le badge d'accès pour le distributeur automatique de linge, le fonctionnement du self : toutes les infos qui permettront de transformer un stage "galère" en stage qui se déroulera dans de très bonnes conditions. [...] Si l'hôpital public veut générer des vocations chez les étudiants il est fondamental que dès leur premier jour de stage ils s'y sentent accueillis et qu'on les intègre dans les équipes, qu'on les intègre dans les services et qu'on leur fasse entendre qu'ils y ont leur place et que, demain, ils y auront encore leur place. »

Extrait du module 2 - Projet social médical



LES ENJEUX GLOBAUX LIÉS À L'ACCUEIL

W. GENS

W. Gens – étudiant en médecine – s'exprime sur les enjeux globaux liés à l'accueil des étudiants



Source : mooc-attractivite.fhf.fr

LA PERCEPTION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL MÉDICALE ET LES PRATIQUES JUGÉES IMPORTANTES POUR UNE MEILLEURE ORGANISATION

ILLUSTRATION 5

