



# Séminaire sur l'évolution du métier des directeurs

Paris Healthcare Week

17 mai 2017

10h – 12h30



En partenariat avec le SGMAP

# Une consultation nationale pour répondre aux enjeux de demain

De multiples contributions riches en résultats pour l'avenir du métier de directeur

---



**Katia JULIENNE**

Directrice générale de l'Offre de soins par interim

**Danielle TOUPILLIER**

Directrice générale du CNG

**Laurent CHAMBAUD**

Directeur de l'EHESP

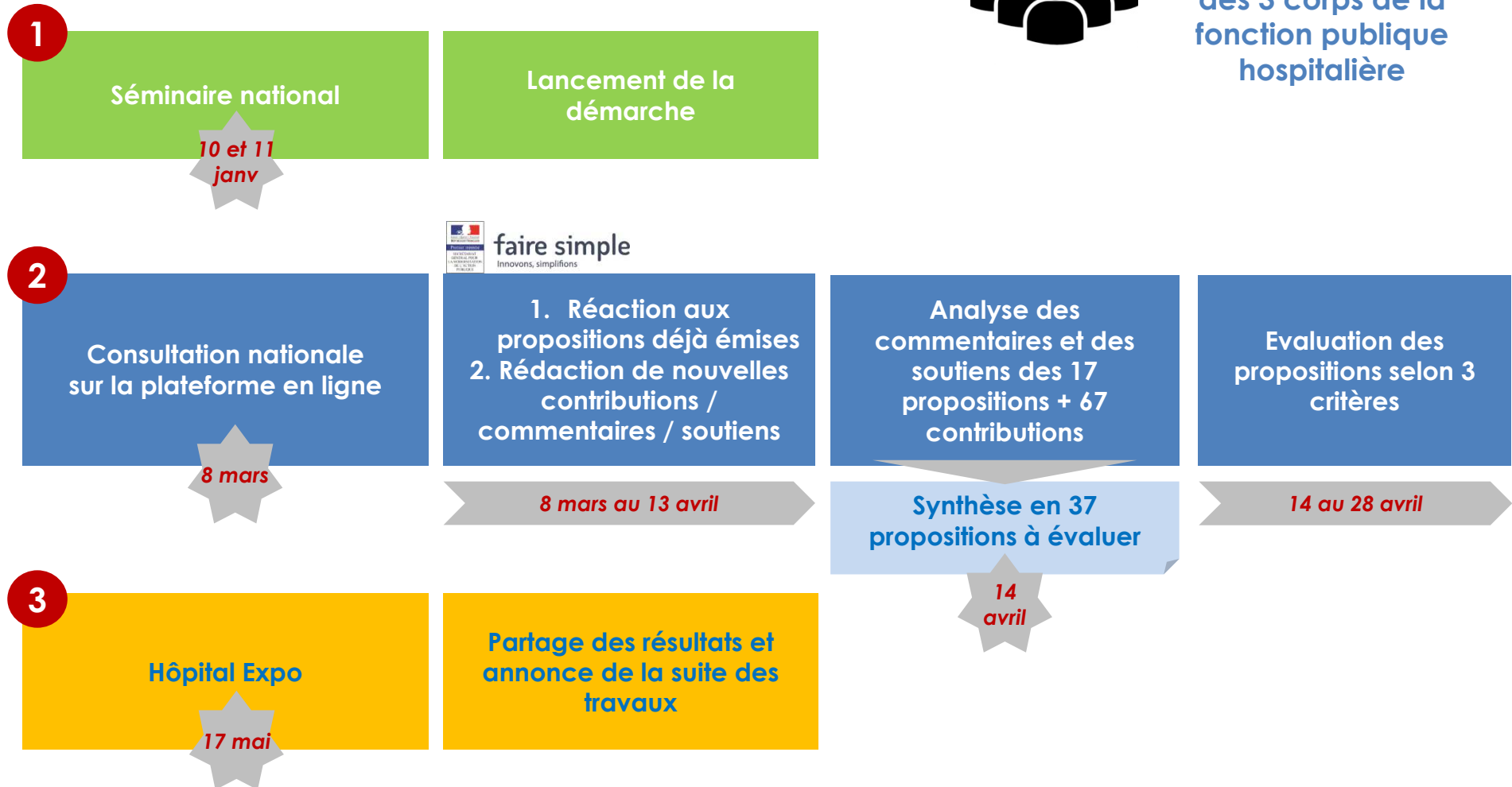
# Une consultation nationale pour répondre aux enjeux de demain



## Démarche de la consultation



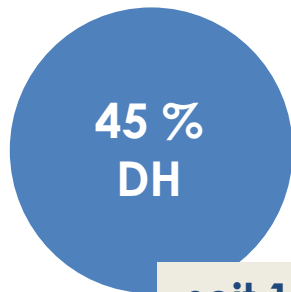
+ de 600 directeurs  
des 3 corps de la  
fonction publique  
hospitalière



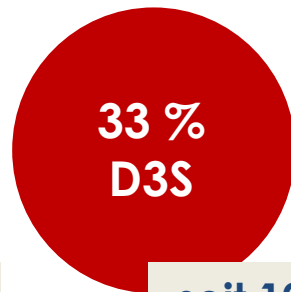
# Une consultation nationale pour répondre aux enjeux de demain



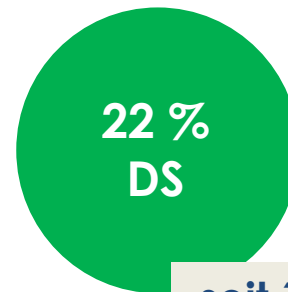
## Cartographie des participants



soit 10 %  
des DH



soit 10 %  
des D3S



soit 15 %  
des DS



57 %

43 %



19 %

48 %

9 %

24 %



49 %

25 %

0 %

26 %



27 %

48 %

7 %

18 %

Directeurs d'établissement /  
Coordonnateurs général des soins

Directeurs adjoints

Autres fonctions (chargé de mission, en  
recherche d'affectation, permanent  
syndical...)

Elèves directeurs

# Une consultation nationale pour répondre aux enjeux de demain



## 5 thématiques clés identifiées dans les contributions

- 1** Soutenir les nouveaux environnements professionnels et la dimension territoriale du métier
- 2** Dynamiser et accompagner les parcours professionnels
- 3** Promouvoir les nouvelles pratiques collaboratives
- 4** Contribuer à un exercice professionnel favorisant la qualité de vie au travail
- 5** Construire les parcours de formation initiale et de formation continue

1



## Soutenir les nouveaux environnements professionnels et la dimension territoriale du métier

---



**Echanges animés par Katia JULIENNE**

Directrice générale de l'Offre de soins par interim

# Soutenir les nouveaux environnements professionnels et la dimension territoriale du métier



## 12 propositions

Soutenir et accompagner la mise en place d'**équipes de direction à l'échelle d'un GHT** pour en faciliter la gouvernance

Créer un **pool de directeurs remplaçants** pouvant assumer des intérim notamment pour favoriser les départs en formation ou faire face à des grands projets

Développer **des ressources au sein des GHT** pour conseiller et soutenir les établissements ne disposant pas de **compétences** en interne

Reconnaître et valoriser trois types de postes : **experts métier, managers stratégiques, animateurs et coordinateurs territoriaux**

Valoriser la **mobilité intra GHT** pour fidéliser les professionnels et permettre le maintien des **compétences** au sein des territoires

Passer à un **maillage matriciel** des directions d'établissement

Faire des directeurs des moteurs de la promotion du **développement durable**

Développer un système de management par la **qualité**

Faire connaître les métiers de l'hôpital en engageant des actions de **communication envers le grand public** (reportages télévisés, campagnes sur internet...)

Encourager le développement des compétences en favorisant **l'engagement associatif et citoyen**

**Affirmer le maintien** des Directeurs d'établissements sanitaires sociaux et médico-sociaux (**D3S**) en charge de la **protection de l'enfance**

Sensibiliser et former aux possibilités de **collectes de fonds**, dons et legs (modalités, réglementation..)

# Soutenir les nouveaux environnements professionnels et la dimension territoriale du métier



Une proposition à débattre aujourd'hui

**Soutenir et accompagner la mise en place d'équipes de direction à l'échelle d'un GHT pour en faciliter la gouvernance**

Créer un pool de directeurs remplaçants pouvant assumer des intérim (départs en formation, grands projets)

Développer des ressources au sein des GHT pour soutenir les établissements ne disposant pas des compétences en interne

Reconnaître et valoriser trois types de postes : experts métier, managers stratégiques, animateurs et coordinateurs territoriaux

Valoriser la mobilité intra GHT pour fidéliser les professionnels et permettre le maintien des compétences au sein des territoires

Passer à un maillage matriciel des directions d'établissement

Faire des directeurs des moteurs de la promotion du développement durable

Développer un système de management par la qualité

Faire connaître les métiers de l'hôpital en engageant des actions de communication envers le grand public

Encourager le développement des compétences en favorisant l'engagement associatif et citoyen

Affirmer le maintien des D3S en charge de la protection de l'enfance

Sensibiliser et former aux possibilités de collectes de fonds, dons et legs (modalités, réglementation..)





**Soutenir et accompagner la mise en place d'équipes  
de direction à l'échelle d'un GHT pour en faciliter la  
gouvernance**

---

**Questions &  
Réponses**

2



## Dynamiser et accompagner les parcours professionnels

---



**Echanges animés par Danielle TOUPILLIER**  
Directrice générale du CNG

# Dynamiser et accompagner les parcours professionnels



## 11 propositions

**Amplifier les dispositifs d'accompagnement personnel et collectif** mis en œuvre par le CNG dans le cadre du soutien à la dynamisation des parcours professionnels et encourager en parallèle des modalités d'accompagnement organisées entre pairs, de type tutorat / mentorat ou compagnonnage

**Faire évoluer les pratiques d'évaluation** du directeur avec une meilleure prise en compte des spécificités des postes occupés et de l'aptitude à impulser une dynamique en fédérant les équipes autour d'un projet commun

Valoriser et accompagner la **diversification des parcours professionnels** au sein et en dehors de la Fonction Publique Hospitalière

**Amplifier le recours au coaching** à tout moment du parcours professionnel et notamment lors des situations sensibles et difficiles

**Revoir les modèles d'évaluation** dans un contexte de territorialisation

**Valoriser et structurer des valences d'enseignement et de recherche** pour les directeurs

Permettre **l'adaptation à l'emploi** par le **développement des compétences**

Identifier, suivre et accompagner les dirigeants vers des **parcours à haute responsabilité**

**Amplifier la diversification des critères** de sélection des candidats aux **concours de recrutement** et soutenir l'accueil de profils diversifiés

Assurer une **information accessible** à tous, sur les **profils de postes publiés**, les compétences requises et la situation des établissements offrant ces postes

Introduire plus de **souplesse** dans la mise en place des **intérim**s, par exemple par des directions communes de courte durée ou le recrutement de contractuels

# Dynamiser et accompagner les parcours professionnels



## 3 propositions à débattre aujourd'hui

**Amplifier les dispositifs d'accompagnement personnel et collectif mis en œuvre par le CNG dans le cadre du soutien à la dynamisation des parcours professionnels et encourager en parallèle des modalités d'accompagnement organisées entre pairs (tutorat / mentorat ou compagnonnage)**

**Faire évoluer les pratiques d'évaluation du directeur avec une meilleure prise en compte des spécificités des postes occupés et de l'aptitude à impulser une dynamique en fédérant les équipes autour d'un projet commun**

**Valoriser et accompagner la diversification des parcours professionnels au sein et en dehors de la Fonction Publique Hospitalière**

Amplifier le recours au coaching à tout moment du parcours professionnel et notamment lors des situations sensibles et difficiles

Revoir le modèle d'évaluation dans un contexte de territorialisation

Valoriser et structurer des valences d'enseignement et de recherche pour les directeurs


Adaptation à l'emploi par le développement des compétences

Identifier, suivre et accompagner les dirigeants vers des parcours à haute responsabilité

Amplifier la diversification des critères de sélection des candidats aux concours de recrutement et soutenir l'accueil de profils diversifiés

Assurer une information accessible à tous, sur les profils de postes publiés, les compétences requises et la situation des établissements offrant ces postes

Introduire plus de souplesse dans la mise en place des intérim, par exemple par des directions communes de courte durée ou le recrutement de contractuels

- 
- **Amplifier les dispositifs d'accompagnement personnel et collectif mis en œuvre par le CNG dans le cadre du soutien à la dynamisation des parcours professionnels et encourager en parallèle des modalités d'accompagnement organisées entre pairs, de type tutorat / mentorat ou compagnonnage**
  - **Faire évoluer les pratiques d'évaluation du directeur avec une meilleure prise en compte des spécificités des postes occupés et de l'aptitude à impulser une dynamique en fédérant les équipes autour d'un projet commun**
  - **Valoriser et accompagner la diversification des parcours professionnels au sein et en dehors de la Fonction Publique Hospitalière**

---

## **Questions & Réponses**

3



## Promouvoir les nouvelles pratiques collaboratives

---



**Echanges animés par Danielle TOUPILLIER  
et Katia JULIENNE**

Directrice générale du CNG

Directrice générale de l'Offre de soins par interim

# Promouvoir les nouvelles pratiques collaboratives



## 3 propositions

Créer des **outils collaboratifs** (plateforme, think-tank...) pour faire vivre une **communauté des directeurs** et leur permettre de partager leurs expériences, bonnes pratiques et leur compréhension des réformes en cours

Former au **management innovant** et à la gestion de **projets collaboratifs**

Promouvoir la construction de **projets territoriaux de santé partagés**

# Promouvoir les nouvelles pratiques collaboratives



Deux propositions à débattre aujourd'hui

**Créer des outils collaboratifs (plateforme, think-tank...) pour faire vivre une communauté des directeurs et leur permettre de partager leurs expériences, bonnes pratiques et leur compréhension des réformes en cours**

**Former au management innovant et à la gestion de projets collaboratifs**

**Promouvoir la construction de projets territoriaux de santé partagés**





- **Créer des outils collaboratifs (plateforme, think-tank...) pour faire vivre une communauté des directeurs et leur permettre de partager leurs expériences, bonnes pratiques et leur compréhension des réformes en cours**
- **Former au management innovant et à la gestion de projets collaboratifs**

---

## **Questions & Réponses**

3



## Contribuer à un exercice professionnel favorisant la qualité de vie au travail

---



**Echanges animés par Danielle TOUPILLIER  
et Katia JULIENNE**

Directrice générale du CNG

Directrice générale de l'Offre de soins par interim

# Contribuer à un exercice professionnel favorisant la qualité de vie au travail



## 4 propositions

Faire face aux enjeux d'**éthique et de déontologie** auxquels les corps de direction sont confrontés

**Proposer de nouveaux modules de formation** et renforcer ceux existants en matière de **dialogue social et gestion de crise** (financière et/ou sociale), **QVT et RPS** ainsi que sur certains domaines fonctionnels clés (juridique, SI)

**Créer un document unique** pour les directeurs et améliorer la visibilité des dispositifs existants sur la **QVT et RPS**

Mettre en place les conditions permettant la diffusion du **télétravail** dans les trois corps de direction

# Contribuer à un exercice professionnel favorisant la qualité de vie au travail



## 2 propositions à débattre aujourd'hui

Faire face aux enjeux d'éthique et de déontologie auxquels les corps de direction sont confrontés

Proposer de nouveaux modules de formation et renforcer ceux existants en matière de dialogue social et gestion de crise (financière et / ou sociale), QVT et RPS ainsi que sur certains domaines fonctionnels clés (juridique, SI)

Créer un document unique pour les directeurs et améliorer la visibilité des dispositifs existants sur la QVT et RPS

Mettre en place les conditions permettant la diffusion du télétravail dans les trois corps de direction



- Faire face aux enjeux d'éthique et de déontologie auxquels les corps de direction sont confrontés
- Proposer de nouveaux modules de formation (initiale et continue) et renforcer les modules déjà existants en matière de dialogue social et gestion de crise (financière et / ou sociale), QVT et RPS ainsi que sur certains domaines fonctionnels clés (juridique, SI)

---

## Questions & Réponses

5



## Construire les parcours de formation initiale et de formation continue

---



**Echanges animés par Laurent CHAMBAUD**  
Directeur de l'EHESP

# Construire les parcours de formation initiale et de formation continue



## 8 propositions

Approfondir les connaissances et resserrer les liens avec les autres acteurs de la santé

Garantir un accès à la formation continue en diversifiant les modalités de mise en œuvre

Personnaliser la formation initiale des corps de direction au regard du parcours professionnel réalisé

Prendre en compte l'expérience de faisant fonction de Directeur des soins dans la formation des Directeurs des soins

Promouvoir des formations communes, initiales et continues, entre les 3 corps de direction et les acteurs d'autres environnements (médical, soignant, médico-social, administratif, technique, politique ...)

Renforcer les connaissances médicales et les technologies médicales et les actualiser en fonction des évolutions

Créer un agrément pour les maîtres de stage et mentors

Former aux enjeux du numérique et du « Big Data » en santé

## Propositions déjà présentes dans les autres thématiques concernant également la formation

*Sensibiliser et former aux possibilités de collecte de fonds, dons et legs (modalités, réglementation..)*

*Proposer de nouveaux modules de formation et renforcer ceux existants en matière de dialogue social et gestion de crise (financière et / ou sociale), QVT et RPS ainsi que sur certains domaines fonctionnels clés (juridique, SI)*

*Identifier, suivre et accompagner les dirigeants vers des parcours à haute responsabilité*

*Former au management innovant et à la gestion de projets collaboratifs*

# Construire les parcours de formation initiale et de formation continue



## 3 propositions à débattre aujourd'hui

### Accompagner les directeurs dans le travail collaboratif avec les autres métiers de santé

*Approfondir les connaissances et resserrer les liens avec les autres acteurs de la santé*

*Promouvoir des formations communes, initiales et continues, entre les trois corps de direction et les acteurs des différents environnements du monde hospitalier (médical, soignant, médico-social, administratif, technique, politique ...)*

*Renforcer les connaissances médicales et les technologies médicales et les actualiser en fonction des évolutions*

### Personnaliser les parcours de formation pour accompagner les parcours professionnels

*Garantir un accès à la formation continue en diversifiant les modalités de mise en œuvre*

**Personnaliser la formation initiale des corps de direction au regard du parcours professionnel réalisé**

**Prendre en compte l'expérience de faisant fonction de Directeurs des soins dans la formation des Directeurs des soins**

**Créer un agrément pour les maîtres de stage et mentors**

### Accompagner les évolutions professionnelles et les mutations du métier par la formation

**Former aux enjeux du numérique et du « Big Data » en santé**

*Sensibiliser et former aux possibilités de collecte de fonds, dons et legs (modalités, réglementation..)*

*Proposer de nouveaux modules de formation et renforcer ceux existants en matière de dialogue social et gestion de crise (financière et / ou sociale), QVT et RPS ainsi que sur certains domaines fonctionnels clés (juridique, SI)*

*Identifier, suivre et accompagner les dirigeants vers des parcours à haute responsabilité*

*Former au management innovant et à la gestion de projets collaboratifs*





***Accompagner les directeurs dans le travail  
collaboratif avec les autres métiers de santé***

***Personnaliser les parcours de formation pour  
accompagner les parcours professionnels***

***Accompagner les évolutions professionnelles et les  
mutations du métier par la formation***

---

***Questions &  
Réponses***



# Témoignage

---



**Anne-Marie Armanteras-de Saxcé**  
Grand témoin



## Les prochaines étapes

Les propositions d'actions seront traduites en feuille de route et feront l'objet d'un suivi

---



**Laurent CHAMBAUD**

Directeur de l'EHESP

**Danielle TOUPILLIER**

Directrice générale du CNG

**Katia JULIENNE**

Directrice générale de l'Offre de soins par interim



*En partenariat avec le SGMAP*