



Projet **managérial**

2025-2030

#CHLeMans



Projet managérial 2025-2030



Pour un collectif de managers

- ☑ engagé
- ☑ accessible
- ☑ responsable
- ☑ développant la capacité
d'agir des équipes
- ☑ s'appuyant sur les compétences
individuelles et collectives

Sommaire

Édito	6
Contexte et enjeux	8
Élaboration	14
Nos 5 principes managériaux	16
Calendrier de pilotage	24

Accompagner les équipes
et les managers du CH Le Mans

Avec une grande idée de l'hôpital

L'ensemble des 4700 professionnels que compte le CH Le Mans en constitue sa première force. C'est grâce à leur engagement et à leurs compétences que notre hôpital poursuit, jour après jour, ses quatre missions au bénéfice des patients sarthois (et d'autres territoires) : soins, prévention, formation, recherche.

“Soutenir l'action des managers, c'est soutenir l'ensemble des équipes qui constituent notre établissement, et investir sur l'avenir.”

Parmi ces professionnels, certains occupent une fonction managériale. Qu'ils soient cadres soignants, médecins, pharmaciens, cadres administratifs, logistiques ou techniques, qu'ils exercent en proximité des équipes ou des fonctions supérieures, de pôle, ou de direction, ils partagent tous un point commun : la responsabilité de diriger et d'animer un collectif pluri-professionnel. Il leur revient la mission d'accompagner les équipes et de coordonner l'ensemble des actions individuelles vers un but commun.

Dans un environnement hospitalier contraint et évolutif, ils remplissent ainsi un rôle essentiel : permettre à chacune et à chacun de donner du sens à sa pratique professionnelle et d'exercer son plein potentiel, dans un environnement stimulant et serein.

L'exercice managérial n'est pas aisé : il nécessite écoute, analyse, adaptation, proactivité, capacité à affirmer un positionnement et des orientations pour relever les défis du quotidien, ainsi que ceux de plus long terme.

Le leadership n'est pas inné : il peut s'apprendre et se développer. C'est l'un des enjeux de ce projet managérial.

Soutenir l'action des managers, c'est soutenir l'ensemble des équipes qui constituent notre établissement. C'est aussi investir sur l'avenir, en renforçant la qualité des soins, de nos organisations, et du quotidien de travail de nos professionnels, gage d'attractivité et de fidélisation.

Ce projet managérial, issu d'un travail collaboratif et d'une large consultation, a pour objectif principal de définir, de manière lisible et concrète, les principes d'un management à la fois participatif et directif que le CH Le Mans souhaite affirmer.

Il comprend une feuille de route pour les deux prochaines années dont la mise en œuvre nous permettra d'atteindre cette ambition collective.



Guillaume LAURENT
Directeur Général
Président du Directoire



Dr François GOUPIL
Président de la Commission
Médicale d'Établissement
Vice-Président du Directoire



Nathalie PROVOST
Coordonnatrice Générale des Soins

Pourquoi un projet managérial ?

Le CH Le Mans constitue une organisation dense et complexe, s'insérant dans un environnement contraint et évolutif :

- Il mobilise une multiplicité d'acteurs internes (équipes médico-soignantes, professionnels des fonctions administratives, techniques et logistiques, partenaires sociaux) et externes (partenaires institutionnels, territoriaux, etc.)

Il comprend des lignes de gouvernance et d'influence plurielles (services, pôles, directions, instances, etc.)

Il met en œuvre des process interdépendants (réalisation des soins, qualité et gestion des risques, gestion administrative, technique et logistique, etc.) ;

- Les activités de soins présentent, par leur nature, un niveau de sensibilité et de risque élevé ;
- Les exigences de continuité et de permanence des soins confèrent à l'établissement et à ses équipes une responsabilité majeure vis-à-vis des Sarthois ;

- L'établissement est soumis à une pluralité de contraintes internes et externes, en continuelle évolution (besoins de santé, organisation territoriale, cadre réglementaire, modèle de financement, tensions RH, etc.)

L'ensemble de nos équipes, et notamment de nos managers mesure pleinement cette complexité croissante. Ce constat peut être à la fois stimulant, et source d'interrogations, pour des professionnels dont le rapport au travail et au collectif évolue, et pour lesquels les attentes en matière d'équilibre entre les rythmes professionnels et la vie personnelle changent.

“ Dans ce contexte, les enjeux de coordination, de communication, de régulation et de sens au travail, sont plus que jamais présents pour les équipes hospitalières. C'est en précisant et en développant notre dynamique et nos pratiques managériales, que nous voulons y répondre. ”

Guillaume LAURENT
Directeur Général



Partager des valeurs et un cap commun

La coordination des équipes et des actions n'a de sens qu'en poursuivant un but commun, visible et partagé.

Ce projet managérial fait donc logiquement partie intégrante du projet d'établissement du CH Le Mans 2025-2030.

Il vise à soutenir la capacité d'agir, individuelle et collective, de l'ensemble de nos professionnels, dans la construction et la mise en œuvre de nos objectifs communs pour les 5 années à venir, en cohérence avec les priorités stratégiques définies par le Directoire.

Il vient ainsi naturellement compléter les travaux déjà réalisés ou en cours de finalisation :

- La démarche *Notre ADN CH Le Mans* (identité, valeurs, etc.)
- Le projet médico-soignant
- La charte de gouvernance (process de décision et responsabilités des acteurs)
- Le plan d'égalité professionnelle femmes-hommes, incluant le dispositif de signalement des violences sexistes et sexuelles
- Le schéma directeur immobilier
- Le schéma directeur numérique

Les 3 piliers stratégiques du projet d'établissement

1

Nos engagements pour les patients

2

Nos engagements pour le territoire

3

Nos engagements pour nos professionnels



Vocation du projet managérial



Le projet managérial est un document synthétique et concret, visant à :

- **valoriser la contribution essentielle de la communauté des managers** à la stratégie et au fonctionnement de notre établissement ;
- **définir les principes de l'action managériale** que nous souhaitons collectivement promouvoir et appliquer au quotidien dans l'animation de notre collectif hospitalier ;
- **identifier les actions prioritaires à mettre en œuvre** pour soutenir l'action des managers.

Il ne constitue donc pas une liste exhaustive des bonnes pratiques de l'ensemble des fonctions de managers. Il a vocation à préciser le sens et les attendus de l'action managériale, en définissant des lignes de conduites propres à notre établissement, et en structurant une feuille de route pluriannuelle.

“ Notre projet managérial a vocation à préciser les usages attendus en matière de management, constituant ainsi un référentiel qui sera mobilisé, au quotidien, dans les pratiques individuelles et collectives.

Nathalie PROVOST
Coordonnatrice Générale des Soins



À qui s'adresse-t'il ?

- **À tous les managers du CH Le Mans**
- **Aux aspirants et aux futurs managers**, pour leur permettre de mûrir leur projet professionnel
- **À toutes les équipes du CH Le Mans**, qui peuvent s'y reporter afin de connaître les principes managériaux portés par notre hôpital

La communauté managériale du CH Le Mans



Équipes médicales

- Responsables d'unité
- Chefs de service
- Chefs de pôle



Équipes paramédicales

- Faisant fonction de cadre
- Cadres de santé
- Cadres supérieurs de santé



Équipes administratives, techniques et logistiques

- Cadres de proximité
- Cadres supérieurs
- Directeurs



Une construction collective et concrète

Le projet managérial a été construit dans une démarche à la fois participative et directive, permettant de recueillir le point de vue de nos professionnels, à partir d'un cadre explicite et en s'appuyant sur des orientations structurantes définies au préalable par le Directoire.

Il a été élaboré à l'issue d'une large consultation, qui a mobilisé l'ensemble des composantes de notre communauté hospitalière.

Les points de vue des équipes et des managers ont été recueillis sur :

- **les principes que nous souhaitons mobiliser**, pour un management à la fois participatif et directif, permettant l'expression de chacun au sein d'un cadre explicite et sécurisant ;
- **les dispositifs d'accompagnement et de soutien** à destination des responsables médicaux et de l'encadrement.

Cette démarche, conduite au cours du premier semestre 2024, a permis d'identifier nos points forts, ainsi que nos axes de progression, les attentes des professionnels, des responsables médicaux et des équipes d'encadrement. Elle a été structurée selon trois grands temps forts.

160
professionnels
mobilisés

Toutes les fonctions
représentées

Temps forts de la démarche

1

La réalisation de plusieurs "focus groupes" pour associer les professionnels n'exerçant pas de fonction managériale : professionnels médicaux, paramédicaux, administratifs, logistiques et techniques, représentants syndicaux

2

La réalisation d'un séminaire pour les responsables d'équipes, cadres et chefs de service

3

La réalisation d'un séminaire pour les trios de pôle et le comité de direction

Nos 5 principes managériaux

Pour développer la capacité d'agir
dans un cadre explicite et partagé

- 1 **Susciter et reconnaître l'engagement de tous,
dans l'intérêt du collectif et de notre hôpital**
- 2 **Promouvoir la simplicité des échanges
et des pratiques**
- 3 **Valoriser un exercice responsable**
- 4 **Permettre à chacun d'agir et de contribuer
au fonctionnement de notre hôpital**
- 5 **S'appuyer sur les compétences
et les savoir-faire des professionnels**



1

Susciter et reconnaître l'engagement de tous, dans l'intérêt du collectif et de notre hôpital



Le manager du CH Le Mans est acteur de la stratégie et du pilotage de l'établissement.

Il cherche à fédérer ses équipes autour d'un cap commun, dans une logique de proximité et de contribution au projet, plus large, de notre hôpital.

Il facilite la compréhension des enjeux de court, moyen et long termes, contribuant ainsi à donner du sens aux décisions.

Il soutient l'engagement des équipes, s'intéresse à leurs métiers respectifs et à leurs actions, valorisant le travail réalisé et leur permettant de dépasser les difficultés du quotidien.

Il permet le développement d'un sentiment d'appartenance à un collectif de proximité et à celui plus large de l'hôpital, en facilitant la communication et la connaissance des personnes. Il contribue ainsi à la cohésion d'équipe.

Dans cette démarche, il bénéficie d'un accès privilégié aux informations institutionnelles, et de temps d'échanges directs avec la gouvernance de l'établissement. Il peut ainsi exprimer son point de vue et contribuer à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement.

“ Notre responsable doit nous aider à donner du sens à ce que nous faisons et expliquer les prises de décision.

Parole de professionnel

2

Promouvoir la simplicité des échanges et des pratiques



Le manager du CH Le Mans exerce avec agilité et bon sens, dans une approche contributive et constructive.

Accessible pour son équipe, à l'écoute, il promeut des relations basées sur la simplicité et l'authenticité. Il communique en privilégiant des échanges directs, en proximité, chaque fois qu'il en a la possibilité.

Il s'attache prioritairement à faciliter, par ses décisions, le quotidien de travail des professionnels qu'il accompagne, de manière concrète et pragmatique. Il contribue au développement d'une culture d'amélioration continue, orientée vers la recherche de solutions.

“**Le cadre écoute et communique, il accepte d'entendre ce qui ne va pas même s'il n'a pas de solution immédiate.**”

Parole de professionnel

3

Valoriser un exercice responsable



Le manager du CH Le Mans s'attache à organiser le travail de ses équipes et à animer le collectif avec équité.

Il veille au respect des principes de base d'une communication adaptée et bienveillante, permettant la maîtrise des émotions, et contribue à la sérénité de l'environnement de travail, notamment par une organisation claire pour tous.

Il assume pleinement ses décisions en intégrant l'humilité et le droit à l'erreur, pour lui-même et ses équipes. Il permet la libre et respectueuse expression de tous, y compris les *feedback* négatifs, dans une logique constructive d'amélioration individuelle et collective.

Il fait preuve d'équité et d'exemplarité dans son positionnement et dans son comportement. Il veille à garder une posture professionnelle et respectueuse dans son exercice quotidien.

Il rappelle les missions et responsabilités respectives des membres de son équipe, à chaque fois que cela est nécessaire. Il évalue et arbitre en responsabilité.

Il bénéficie du soutien constant de l'hôpital, dans ses différentes composantes, pour accompagner les situations individuelles et collectives complexes.

4

Permettre à chacun d'agir et de contribuer au fonctionnement de notre hôpital



Le manager du CH Le Mans ancre son action dans une logique de subsidiarité et de mobilisation de chaque professionnel à son plein potentiel.

Il contribue à développer la capacité d'agir individuelle et collective des professionnels, en leur faisant confiance. Il leur permet ainsi d'être force de proposition dans une dynamique d'amélioration participative et continue. Il valorise la prise d'initiatives, au sein d'un cadre explicite et clair.

Dans cette démarche, il agit en transparence, permettant la libre circulation de l'information institutionnelle, dans le respect des fonctions et des responsabilités de chacun.

Il est garant et acteur d'un dialogue social dynamique et constructif avec les représentants du personnel.

5

S'appuyer sur les compétences et les savoir-faire des professionnels



Le manager du CH Le Mans valorise les compétences individuelles et collectives des professionnels et contribue à leur développement.

Il reconnaît et encourage la progression, dans le respect des parcours de chacun, dans une logique d'exigence et d'excellence.

Il mobilise une approche managériale basée sur le développement de compétences et l'analyse de pratiques individuelles et collectives.

Il s'attache à prendre du recul sur les situations et à faire preuve d'introspection, dans un objectif d'amélioration de ses pratiques managériales. Il peut s'appuyer sur ses responsables hiérarchiques pour l'y aider.

Il bénéficie d'un accompagnement institutionnel personnalisé et de formations au regard de ses besoins et de son projet professionnel.



Modalités de suivi et d'évaluation

Chacune des actions présentées est confiée à un pilote, qui aura la responsabilité de s'assurer de l'effectivité de sa mise en œuvre, et de coordonner l'ensemble des acteurs y concourant, selon le calendrier prévisionnel présenté ci-après.

Les pilotes seront réunis trimestriellement par le directeur général adjoint, dans le cadre d'un « comité du projet managérial » afin de faire le point sur l'avancée de la démarche.

La mise en œuvre du projet managérial fera l'objet d'un suivi annuel de la feuille de route par :

- le directoire ;
- le comité social d'établissement ;
- la commission médicale d'établissement ;
- la commission des soins infirmiers, de rééducation et médicotechniques ;

Un séminaire sera organisé chaque année pour l'ensemble des managers de l'hôpital (cf. action n°21). Il permettra notamment de réaliser un bilan et une actualisation du projet managérial.

La feuille de route

Elle se décline en plusieurs phases.

Le plan d'action de la phase 1 sera déployé sur la période 2025 - 2026.



Suivi de la feuille de route

- Pilotage de la démarche par la direction générale
- Responsabilisation des pilotes d'actions sur l'engagement des travaux, la définition et le suivi d'indicateurs (production documentaire, nombre de formations réalisées, etc.)



Séminaire managérial annuel, permettant d'établir un bilan et une actualisation.

Ensemble des managers médicaux, soignants, administratifs, techniques, logistiques



Bilan annuel du projet managérial

devant les instances de gouvernance de l'établissement



*Le projet managérial est une des composantes
du projet d'établissement 2025–2030 du CH Le Mans.*

*Une feuille de route pluriannuelle détaillée est établie. Sa mise en œuvre est
assurée sous la supervision de la direction générale, en concertation avec le
comité du projet managérial et avec l'appui de la présidence de la CME.*



Établissements membres de la direction commune
CH Le Mans | Pôle Santé Sarthe et Loir | CH La Ferté-Bernard |
CH Saint-Calais | CH Montval-sur-Loir | CH Le Lude



Établissements membres
du groupement hospitalier
de territoire de la Sarthe

