

# *Volet gouvernance et management*

Projet d'établissement du CHU de Bordeaux  
2026-2030

# Projet d'établissement 2026-2030

## Volet gouvernance et management

L'élaboration du présent volet du projet d'établissement s'est effectuée dans le cadre d'un groupe de travail réunissant représentants du corps médical, des usagers, de l'encadrement soignant, administratif, technique et logistique ainsi que de la direction, avec une parité femmes-hommes quasi parfaite. La feuille de route qu'il constitue traduit les préoccupations et les actions jugées consensuellement prioritaires par le groupe pluridisciplinaire. Il ne prétend pas à l'exhaustivité et ne doit s'appréhender qu'en lien avec les autres volets du projet d'établissement (projet social, projets des usagers etc.).

Composition du groupe de travail :

- Sandrine AZOULAI, directrice adjointe, direction générale
- Romain BLANC, attaché d'administration hospitalière, secrétariat général
- Pr Olivier BRISSAUD, chef de service, Médecine intensive réanimation pédiatrique, GH Pellegrin
- Marie DASPAS, représentante des usagers
- Alexis FAURE, ingénieur biomédical
- Dr Véronique GILLERON, cheffe du pôle de Santé publique
- Dr Antoine GRADEL, chef de pôle adjoint – Pôle Neurosciences cliniques
- Marie-Pierre LAFFONT, responsable adjointe Logistique
- Dr Julien LASNIER SIRON, rhumatologue
- Yvan NICOLAS, cadre supérieur de santé, Transports sanitaires
- Jeanne PATARD, directrice adjointe, direction des affaires médicales
- Cécile PEGURIER, cadre de santé, Soins intensifs neurovasculaires
- Barbara ROBERT, coordonnatrice générale des soins
- Sophie ROUZAU, responsable Bionettoyage
- Thibault STRASSER, directeur adjoint, direction des ressources humaines

\*\*\*\*\*

La complexité croissante et l'enchevêtrement des enjeux auxquels sont confrontés l'hôpital exigent un mode de gouvernance agile, transparent et participatif, capable de s'adapter aux

besoins et attentes des patients, mais aussi des professionnels hospitaliers comme des autorités de santé. De la même manière, ils obligent à un mode de management vigilant et soucieux des conditions d'exercice des collaborateurs ainsi qu'à la solidarité interprofessionnelle, gage de cohésion et de convergence.

Le volet gouvernance et management du projet d'établissement a vocation à définir les fondamentaux de cette participation collective, conditions nécessaires à la bonne marche institutionnelle.

Le présent projet met en exergue les engagements prioritaires du CHU de Bordeaux en matière d'alliance de gouvernance, appliquée aux équipes médicales, paramédicales, techniques et administratives, mais également aux partenaires indispensables que sont les patients et usagers. Il affirme d'autre part la volonté de renforcer un collectif de management transversal, uni et solidaire, porteur des valeurs d'éthique et d'humanité défendues par l'établissement.

Il entend ainsi constituer le socle d'une confiance mutuelle entre acteurs, levier d'adhésion aux projets communs et gage d'un pilotage performant de la stratégie de l'établissement.

## **Axe 1 : Veiller à la santé des professionnels hospitaliers**

Conscient que la qualité et la sécurité des soins dépendent étroitement de la qualité de vie au travail et du bien-être des équipes, le CHU de Bordeaux place la santé physique et mentale des professionnels hospitaliers au centre de ses préoccupations, veillant à « prendre soin de ceux qui soignent » et soucieux de faire du management un levier d'allègement de la charge mentale des professionnels ainsi qu'un outil de prévention de leurs difficultés.

### **1.1. Mieux encadrer et formaliser l'accueil des nouveaux arrivants pour sécuriser leur prise de fonctions et les rassurer dans leur exercice.**

L'arrivée d'un professionnel et ses premiers pas au sein d'une équipe et d'un secteur constituent des étapes charnières bien souvent décisives dans son parcours au sein de l'institution. L'intégration de nouveaux collaborateurs est une étape cruciale, critique et stratégique, pour garantir leur bonne insertion professionnelle et favoriser leur engagement durable au sein de l'établissement. Il apparaît ainsi primordial de sécuriser le nouvel arrivant dès son arrivée en soignant son accueil et en encadrant sa prise de fonctions. Cela contribuera à limiter l'anxiété et l'incertitude liées à la découverte d'un nouvel environnement

de travail et à instaurer d'emblée un climat de confiance favorisant l'intégration au sein des équipes et la qualité de vie.

Le tutorat du nouvel arrivant devra ainsi être systématisé au sein des différents secteurs. Cela pourra se traduire par l'élaboration de chartes de tutorat ou bien via l'intégration de la thématique dans les projets de services, par exemple. Le déclenchement de ce tutorat devra être précoce, au plus près de l'arrivée du nouveau professionnel. La préparation aux événements psychiquement difficiles y sera précisément traitée.

Sur la base d'une cartographie des dispositifs existants à l'échelle de l'établissement, un socle commun de tutorat sera déployé dans tous les services.

Cet objectif de sécurisation du professionnel pourra s'étendre au-delà de la seule période d'accueil par le développement d'évaluation de pratiques professionnelles (EPP) en routine, sous le format co-développement par exemple, afin de réassurer les professionnels dans leur exercice quotidien.

## **1.2 - Instaurer des entretiens psychologiques au sein des services pour accompagner les professionnels -notamment juniors- dans les situations psychiques difficiles.**

La pratique hospitalière expose régulièrement les professionnels à des situations émotionnellement et psychiquement éprouvantes. C'est notamment le cas chez les soignants médicaux et paramédicaux en début de carrière, particulièrement vulnérables au stress, confrontés à un environnement souvent intense et chargé, les exposant au risque d'isolement ou d'épuisement professionnel. Préserver leur santé mentale constitue une préoccupation majeure du CHU, partagée avec l'Université. L'établissement entend ainsi que soient déployés des dispositifs de soutien psychologique accessibles et adaptés, visant à prévenir le sentiment d'insécurité des professionnels et à préserver la santé mentale des équipes. Des temps formels de discussion avec les professionnels, notamment juniors, devront être systématisés au sein des équipes -à l'instar de ce que prévoient les démarches de certification individuelle et d'accréditation en équipe. Ces entretiens visent à offrir un espace de soutien, d'écoute et de prévention, permettant aux professionnels de s'exprimer sur leurs difficultés et de bénéficier d'un accompagnement adapté dans la gestion des situations à fort impact psychique (ex: passages en réanimation). Le concours des psychologues du service de santé au travail sera sollicité autant que de besoin, cette démarche s'inscrivant dans une

politique globale de prévention des risques psychosociaux, essentielle pour garantir un cadre de travail protecteur et propice à la qualité des soins.

Ces entretiens viendront compléter les dispositifs de formation et de tutorat évoqués plus haut.

En renforçant l'accompagnement psychologique des professionnels, l'établissement affirme son engagement à soutenir ses collaborateurs dans toutes les dimensions de leur exercice professionnel.

### **1.3 Déployer des actions de prévention à destination des professionnels hospitaliers, en partenariat avec le pôle de santé publique**

Le CHU de Bordeaux dispose de nombreuses compétences et propose de multiples programmes et projets en matière de prévention et de promotion de la santé. Afin de développer une culture interne de prévention, réduire l'exposition des professionnels aux facteurs de risque et contribuer durablement à leur bien-être, l'établissement souhaite renforcer et encourager le déploiement de ces actions au sein-même de sa communauté hospitalière et ce, en partenariat étroit avec le pôle de santé publique et le tissu associatif.

Ces initiatives pourront inclure des campagnes de sensibilisation à la gestion du stress, l'hygiène de vie, la promotion de comportements favorables à la santé (ex : sommeil), la lutte contre les addictions (ex : tabac, alcool etc.) ainsi que des campagnes de dépistage.

Certaines actions menées avec succès par les pôles auprès des patients pourront ainsi avantageusement être déclinées auprès des professionnels hospitaliers. Des consultations dédiées pourront être développées.

## **Axe 2 : Bâtir et soutenir un collectif managérial transversal au service des ambitions de notre CHU**

Dans un contexte hospitalier en constante mutation, où les enjeux de performance, d'innovation et de qualité des soins sont plus que jamais au cœur des priorités, renforcer la cohésion et l'efficacité du management s'avèrent indispensables. Bâtir un collectif managérial transversal fédérant les différentes fonctions et métiers autour d'une vision commune constitue un levier stratégique pour relever ces défis.

## **2.1 Instaurer des espaces de discussion et de concertation sur le travail entre managers pluridisciplinaires**

L'objectif de construction d'un collectif managérial transversal, robuste et capable de porter et d'accompagner les projets institutionnels, suppose un mouvement de convergence des cultures - médicale, soignante, administrative, logistique, technique etc. - ainsi qu'un socle de valeurs partagées et un "langage" commun.

La création, la multiplication et/ou la meilleure identification d'espaces de discussion et de concertation entre encadrants pluridisciplinaires, issus de métiers et de secteurs différents, doivent permettre d'y parvenir. Ces lieux d'échange réguliers permettront de favoriser le dialogue, de partager les bonnes pratiques, d'identifier collectivement les difficultés et d'élaborer des réponses adaptées aux enjeux spécifiques de chaque service et de l'établissement dans son ensemble. Des espaces de résolution de problèmes organisationnels pourront être créés. Ces espaces contribueront à renforcer la cohésion interne et à soutenir la mise en œuvre des projets stratégiques du CHU, alors même que seront mieux identifiés de l'ensemble des partenaires les espaces de décision. Ces espaces sont pensés comme des forums réguliers non imposés, favorisant les interfaces et l'émergence d'un vocabulaire commun et partagé et permettant de développer une culture collaborative respectueuse des expertises complémentaires et d'élaborer des stratégies concertées.

Parallèlement, il sera nécessaire de décroïsonner les parcours d'encadrement en construisant et privilégiant des formations communes, mixtes et collectives associant managers de tous horizons.

## **2.2 Promouvoir et généraliser le parcours de formation managérial institutionnel**

Le rôle des managers et encadrants dans la réussite des objectifs stratégiques de l'établissement est déterminant. L'exercice du management exige non seulement des compétences techniques et organisationnelles, mais également une capacité à fédérer et à innover. Il est pour cela essentiel de doter les encadrants du CHU de compétences solides et adaptées, techniques comme relationnelles. Le parcours de formation managérial

institutionnel constitue à ce titre un outil clé pour structurer et harmoniser les pratiques managériales au sein de notre organisation.

Sa promotion et sa généralisation à l'ensemble des managers s'inscrivent dans une politique globale de développement des compétences, valorisant la formation continue comme levier de motivation, de fidélisation et d'innovation. Elles permettent d'autre part d'assurer une cohérence dans les pratiques. En investissant dans le renforcement du collectif managérial, notre établissement affirme sa volonté de construire un environnement de travail dynamique, inclusif et performant, au service des ambitions institutionnelles et des transformations.

## **2.3 Développer la formation au co-développement**

Soutenir le collectif managérial implique de développer des pratiques innovantes, d'encourager la communication interservices et de promouvoir un environnement de travail favorisant la confiance, la responsabilité et l'engagement. Le co-développement apparaît comme un levier de management efficace en cela qu'il favorise le partage d'expériences et la co-construction de solutions au sein des équipes. En réunissant des professionnels autour de problématiques concrètes, cette méthode encourage en effet l'écoute active, la réflexion critique et la créativité, essentiels à la résolution des situations complexes. Véritable espace d'intelligence collective, cadre d'échanges ouvert et respectueux, le co-développement permet de renforcer la cohésion d'équipe, de responsabiliser les participants et d'améliorer la communication interne.

En promouvant cette méthode et en permettant aux managers qui le souhaitent d'y être formés, le CHU souhaite constituer un réseau dynamique d'acteurs capables de faciliter les échanges, de favoriser la réflexion collective et d'accompagner le changement en instaurant un climat de confiance mutuelle.

## **Axe 3 : Promouvoir l'alliance de gouvernance et la démocratie sanitaire**

Le CHU de Bordeaux est convaincu de longue date que la gouvernance hospitalière moderne, au sens dynamique du terme, ne peut se concevoir qu'en alliance et en intégrant pleinement les principes de la démocratie sanitaire. L'hôpital doit être le lieu où les soignants, mais aussi les patients et usagers, participent activement aux choix qui les concernent. Cette alliance

est essentielle afin de garantir la confiance entre les partenaires, la transparence des décisions, la légitimité des actions menées, et in fine la qualité des soins.

### **3.1 Renforcer l'association des usagers et des patients à la vie des services et des pôles**

Au-delà de leur présence, décrite par les textes réglementaires, au sein des instances de l'établissement, l'association et la participation active des usagers et des patients à la vie des services et des pôles hospitaliers constituent des leviers puissants d'amélioration de la pertinence des décisions, de la satisfaction globale des acteurs mais aussi de la qualité des prises en charge. Elles devront être systématiquement recherchées. Veiller à cette démarche participative, encourager l'engagement-patient dans les dynamiques locales et de services répondent à un triple impératif : reconnaître les patients et usagers comme des partenaires à part entière, leur conférer une voix collective et stratégique dans la vie de l'établissement, prendre des décisions – y compris concernant la gestion des soins et des prises en charge – plus adaptées, justes et efficaces. Ainsi, patients et usagers pourront, au sein des services, être associés aux espaces de discussions, groupes de travail thématiques et techniques et dispositifs d'évaluation internes, comme être invités aux assemblées générales annuelles des pôles.

### **3.2 Intégrer plus systématiquement l'expérience-patient dans les réflexions relatives à l'accès à l'hôpital et aux soins.**

L'expérience-patient constitue une véritable opportunité de transformation des organisations et d'amélioration de leur fonctionnement. Conscient de cet enjeu, le CHU de Bordeaux souhaite intégrer plus systématiquement cette dimension dans sa manière de penser l'accès à l'hôpital et aux soins, ainsi que dans les réflexions menées au sein des équipes et des unités.

La mise en place régulière d'enquêtes de satisfaction, de groupes de parole ou d'ateliers participatifs permet de recueillir les retours directs des patients et des usagers quant à certaines étapes clés de leurs parcours. Ces retours sont essentiels pour mieux comprendre leur vécu, identifier leurs besoins réels et répondre de manière plus fine à leurs attentes spécifiques. Au-delà des perceptions, la collecte et l'analyse de données qualitatives et



quantitatives sur les parcours-patients offrent un éclairage complémentaire, permettant au CHU d'ajuster ses organisations pour en améliorer la fluidité, la qualité et la personnalisation.

Cette démarche s'inscrit dans une logique de co-construction entre patients, usagers et professionnels de santé, dans une dynamique d'amélioration continue et d'humanisation des soins.

### **3.3 Veiller à diversifier les parties prenantes dans les différents espaces d'information et de réflexion institutionnels**

Le CHU de Bordeaux est riche de la diversité de ses professionnels et des compétences qu'il abrite. Viser une gouvernance hospitalière moderne et inclusive suppose de diversifier les parties prenantes au sein des espaces d'information et de réflexion institutionnels et d'inventer de nouveaux schémas de fonctionnement, décroisonnés, gages d'une compréhension globale des enjeux et des réalités de terrain. Dans chaque espace de discussion, l'objectif sera celui de l'association du plus grand nombre de secteurs possibles : médico-soignant, patients et usagers, fonctions supports, ingénieries, administration etc. Elle constitue une condition sine qua non pour garantir la richesse des échanges, la pertinence des décisions et l'adhésion collective aux orientations stratégiques de l'établissement.

En encourageant le décroisonnement et la synergie d'acteurs d'horizons différents au sein de ses espaces de réflexion, le CHU de Bordeaux entend créer un climat de confiance, de respect mutuel et de reconnaissance des différentes compétences et expériences, tout en favorisant l'appropriation des projets par l'ensemble des acteurs.

## **Axe 4 : Garantir l'égalité femmes-hommes**

Le CHU de Bordeaux place l'égalité entre les femmes et les hommes au premier rang de ses priorités et de son action. Ce principe constitue en effet, bien au-delà de l'impératif légal, un enjeu fondamental pour assurer un environnement de travail équitable, respectueux et propice à l'épanouissement professionnel de toutes et tous. Il s'agit ainsi de permettre à tous les collaborateurs de contribuer pleinement et sereinement à leurs missions. Dans un contexte où les femmes représentent une majorité significative des effectifs, l'établissement réaffirme son engagement ferme en faveur d'une égalité effective et durable entre toutes et

tous traduit au sein d'un plan d'action pluriannuel relatif à l'égalité professionnelle, rappelé dans son projet social.

## **4.1 Prévenir et traiter les faits de violence et de discrimination sexistes et sexuels**

L'hôpital, en tant que lieu de soins, de travail et d'échange, a la responsabilité de garantir un environnement sûr, respectueux et exempt de toute forme de violence ou de discrimination. Le CHU de Bordeaux s'engage ainsi pleinement et avec rigueur dans une politique active de prévention et de traitement des violences sexistes et sexuelles en bénéficiant depuis 2023 d'un dispositif de signalement des violences entre professionnels, ménageant un circuit de déclaration spécifique garantissant un traitement adapté à chaque situation (analyse de l'impact sur la santé, orientation vers le service de santé au travail, enclenchement de mesures conservatoires, enquête administrative et déclaration auprès de l'autorité judiciaire ou pénale compétente le cas échéant).

Un guide institutionnel sur les violences sexistes et sexuelles rassemble l'ensemble des outils et procédures destinés à renforcer la vigilance collective ; il aide les managers de l'établissement à comprendre et agir contre les violences sexistes et sexuelles et notamment à les repérer ainsi qu'à conduire les entretiens avec les victimes.

La diffusion généralisée et la connaissance par tous les managers, quel que soit leur secteur d'exercice, de ce dispositif de signalement constitue un objectif institutionnel prioritaire. Cette action s'accompagnera d'une sensibilisation systématique de l'ensemble des professionnels au repérage et au signalement de ces situations et de l'organisation d'audits et d'évaluation périodiques permettant de mesurer l'appropriation par la communauté hospitalière de ces outils.

Cette démarche structurée et de vigilance collective contribuera à faire de l'établissement un espace exemplaire pour toutes et tous.

## **4.2 Assurer une égalité d'accès aux grades, fonctions et responsabilités pour l'ensemble des professionnels**

L'égalité femmes-hommes passe par une gestion rigoureuse et équitable des carrières au sein du CHU. L'égalité d'accès aux grades et emplois est en effet fondamental pour garantir une gouvernance hospitalière équitable, inclusive et performante.

Pour cela, les processus de recrutement, d'évaluation et de promotion doivent être exempts de biais de genre, utiliser un langage neutre et inclusif, et éviter les formulations stéréotypées. Les managers de l'établissement seront sensibilisés et formés à détecter les biais de genre. Des critères objectifs et transparents seront systématiquement mis en place afin de définir clairement les compétences et qualifications nécessaires pour une fonction donnée, indépendamment du genre.

En matière d'accès aux responsabilités, les efforts viseront également à une plus juste représentativité des femmes et des hommes dans les instances de l'établissement ainsi que dans les espaces de concertation et de gouvernance : comités de direction restreints et élargis, comités de pilotage, groupes de travail institutionnels etc. La constitution de ces comités devra favoriser la mixité, voire la juste représentativité des femmes dans la composition de leurs membres, facteur de légitimité ressentie des professionnelles.

Pour les personnels médicaux, l'accès aux responsabilités d'unités fonctionnelles, de chefferies de services, de chefferies de pôles, de présidences de comités consultatifs médicaux (CCM) des trois groupes hospitaliers et de présidence de la CME du CHU devra favoriser la représentation équilibrée des femmes.

### **4.3 Favoriser la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle et familiale**

L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, en particulier familiale, est un critère majeur de sérénité et de performance au travail mais aussi de motivation et de fidélisation des équipes. L'engagement que porte avec conviction et constance le CHU est traduit dans l'accord local majoritaire relatif à la qualité de vie au travail défini dans le cadre de l'accord de méthode signé le 5 juillet 2022. Le présent volet entend insister sur deux de ses axes majeurs que sont l'organisation du temps de travail et le soutien à la parentalité.

La vigilance en matière d'organisation du temps de travail portera sur la transparence et la stabilité des plannings, le respect des temps de repos et l'anticipation des congés, en vue de garantir équité et sécurité des congés à l'échelle d'une équipe. Dans le même temps,

l'institution s'efforcera d'organiser des réunions centrées sur des horaires favorisant la vie personnelle (9h00-18h00).

La diffusion générale, auprès de l'ensemble des professionnels de l'établissement quel que soit leur sexe, des mesures institutionnelles en faveur de la parentalité sera renforcée (ex : offre de places dans les crèches hospitalières et modalités de dépôt des candidatures) et les droits des professionnelles enceintes garantis. L'information déjà mise en place sur les congés pour événements familiaux, sans distinction de genre, sera également amplifiée afin d'améliorer l'information de tous les professionnels. Il en sera de même de la mise en place d'une communication sur les dispositifs concernant la parentalité, l'accès aux prestations d'aide sociale (CGOS, CLOS) et aux actions de soutien à la monoparentalité et ce, sans distinction de genre.

Les managers joueront un rôle clé dans la reconnaissance des contraintes individuelles, la bonne communication de ces informations et la bonne diffusion de ces principes.

## **Axe 5 : La culture à l'hôpital**

Le CHU de Bordeaux déploie une politique culturelle intégrée dans le cadre du programme national «Culture et Santé », avec pour objectifs principaux :

- Améliorer le bien-être des patients ainsi que l'environnement de travail du personnel hospitalier ;
- Ouvrir l'hôpital sur la cité en favorisant les partenariats avec des structures culturelles ;
- Créer du lien social et encourager le décroisement au sein même du CHU ;
- Permettre l'accès à la culture pour tous.

Les projets culturels sont conçus en lien étroit avec les équipes soignantes et les usagers, en partenariat avec des structures culturelles locales et des artistes professionnels. Complémentaires aux soins, ils participent à une approche globale de la prise en charge des patients.

### **Axe 5.1 : Affirmer la dimension humaine de l'hôpital**

La culture au CHU vise à affirmer la dimension humaine de l'hôpital. Elle donne à chacun la possibilité de vivre une expérience artistique ou culturelle, en tant que participant ou spectateur. Elle permet de susciter une réflexion sur l'hôpital, en interrogeant les pratiques

professionnelles, les représentations du corps, de la maladie et de la vulnérabilité, tout en favorisant de nouvelles perspectives.

L'intervention d'artistes permet d'apporter un regard extérieur sur le milieu de la santé et leur créativité enrichit la vie hospitalière. Par ailleurs, la mise en place de collaborations avec des structures culturelles de la métropole bordelaise et de la Région permettent d'ouvrir l'hôpital sur la vie culturelle. Enfin, les projets culturels valorisent les espaces hospitaliers à travers des projets artistiques — commandes d'œuvres, installations, interventions in situ — qui contribuent à l'amélioration du cadre de vie des professionnels du CHU de Bordeaux.

## **Axe 5.2 : Développer les projets culturels**

Il s'agit tout d'abord de renforcer les partenariats existants tout en expérimentant de nouveaux formats artistiques adaptés au contexte hospitalier, tels que les arts vivants, les arts plastiques ou encore la médiation culturelle. Parallèlement, il est essentiel d'évaluer les actions culturelles menées au sein du CHU à l'aune des droits culturels.

Par ailleurs, la rédaction d'une charte de la culture à l'hôpital, co-construite avec l'ensemble des parties prenantes — soignants, usagers, artistes et partenaires — visera à formaliser et structurer ces engagements. Dans cette dynamique, il convient également de dynamiser la commission culture pour en faire un véritable espace de pilotage stratégique et participatif, favorisant ainsi l'implication de tous.

Enfin, il est important de valoriser le patrimoine immobilier et artistique du CHU de Bordeaux, afin de renforcer l'identité l'établissement.