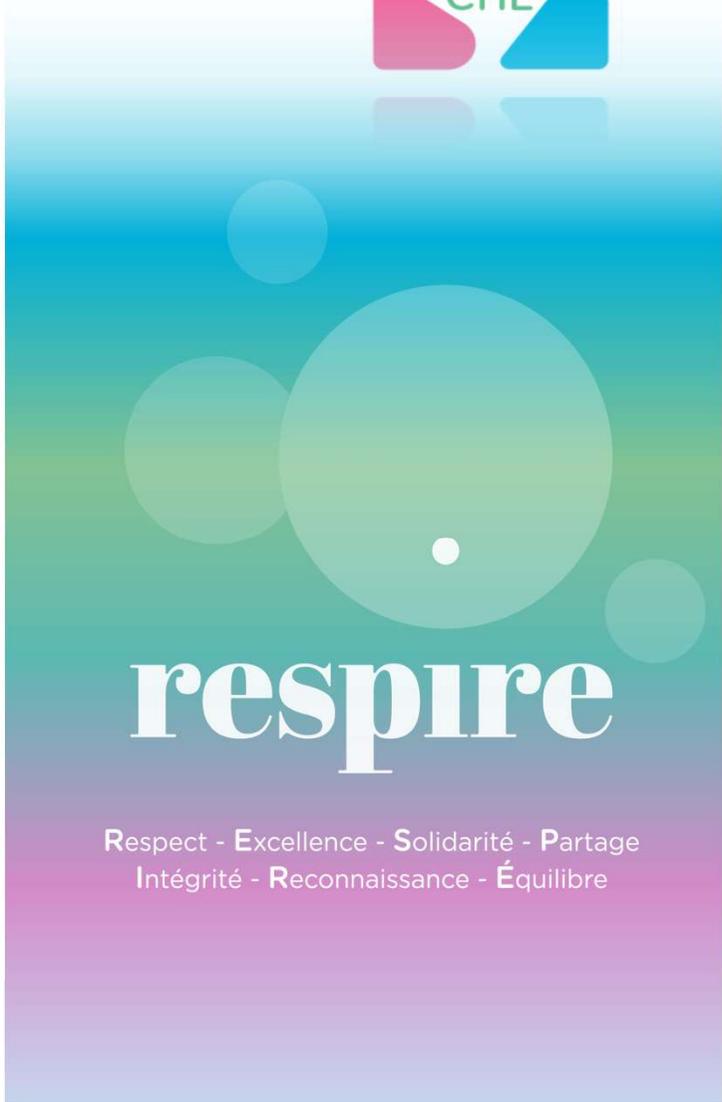


Présentation du projet « Faire vivre les valeurs au CHL »

CIPIQ-S 13 & 14.11.2025 - Daniela COLLAS - Directeur des soins



respire

Respect - Excellence - Solidarité - Partage
Intégrité - Reconnaissance - Équilibre

TABLE DES MATIÈRES

- 1 – Le CHL
- 2 – Contexte
- 3 – Les valeurs : définitions
- 4 – Timeline du projet
- 5 – Lancement du projet
- 6 – L'enquête auprès du personnel
- 7 – Ateliers de dialogue et de co-création
- 8 – Plan d'action
- 9 – Nouvelles valeurs
- 10 – Et ensuite ...

LE CHL ...



CHL
Centre Hospitalier de Luxembourg
CENTRE



CHL
Centre Hospitalier de Luxembourg
EICH



CHL
Centre Hospitalier de Luxembourg
MATERNITÉ



CHL
Centre Hospitalier de Luxembourg
KANNERKLINIK

LE CHL : EN BREF

Fondé par la loi en 1975 en tant qu'établissement public doté d'une autonomie financière et administrative

4 bâtiments sur 2 sites, 3^e site Potaschbierg

589 lits

7 pôles cliniques et 1 Pôle processus support clinique avec 41 services médicaux

Avec 2.885 membres du personnel, nous sommes le 11^{ème} employeur au Luxembourg

42 nationalités

37 langues parlées

27% luxembourgeois
37% français
8% portugais
19% belges
3% allemands
6% autres

Répartition personnel

Direction des soins : 59,94%
Direction médicale : 25,24%
Direction administrative et financière : 11,98%
Fonctions interdépartementales : 1,88%
Direction générale : 0,96%

39%
Personnel de + 45 ans

16%
Personnel de - 30 ans

Moyenne d'âge
42 ans

75% ♀
25% ♂

Le CHL et la qualité

- Accréditation Joint Commission International (**JCI**) en 2018, 2022 et 2025
- Global **EFQM** Award 2021
- Certification régionale **Traumanzentrum** 2017, 2020, 2023
- Certification européenne **Breast Cancer Center** 2021, 2024
- Certification européenne **stroke** 2022
- Certification européenne **échographie cardiaque** 2022
- Accréditation **PET Scan** 2021, 2025
- **Entreprise socialement responsable** 2011 et 2024
- **ISO 9001**: dialyse, Pet Scan, Sénologie, Stérilisation
- **ISO 15189**: Laboratoire, PMA

CONTEXTE

➤ Résultats des trois dernières enquêtes de motivation et de bien-être = **revoir et faire vivre les valeurs**

➤ **Constat: le cynisme organisationnel**

Le cynisme organisationnel est souvent défini comme une attitude négative consistant en un sentiment de méfiance, une perception de la corruption organisationnelle et un dédain général pour les valeurs et objectifs de l'organisation. Selon *Dean et al. (1998)*, le cynisme organisationnel se compose de trois dimensions principales :

- **Composante cognitive** : l'idée que les actions de l'organisation sont malhonnêtes, corrompues, ou motivées par des intérêts personnels.
- **Composante affective** : le ressentiment, le dégoût ou la frustration envers l'organisation.
- **Composante comportementale** : une tendance à se distancer de l'organisation, à réduire l'implication et à adopter des comportements de retrait ou de sabotage.

CONTEXTE

➤ Cynisme = croyances négatives + émotions négatives + comportements critiques envers l'organisation.

➤ Valeurs CHL avant 2025:

Excellence, Solidarité, Partage des connaissances, Respect, Intégrité

Recherche de l'excellence	Engagement de solidarité	Partage des connaissances	Respect de la personne	Exigence d'intégrité
Compétence, expertise, innovation, qualité, compétitivité, professionnalisme, multilinguisme	Justice, égalité des chances, motivation, intégration, proximité, responsabilité	Formation, information, expérience, interdisciplinarité, complémentarité, travail d'équipe	Humanisme, empathie, écoute, confiance, tolérance, confidentialité	Honnêteté, transparence, éthique, exemplarité, courage

➤ **Changement de gouvernance**

« Empty values statements create cynical and dispirited employees, alienate customers, and undermine managerial credibility. »

(« Make your values mean something » Patrick M. Lencioni, Harvard Business review 2002 »)

LES VALEURS

- **Qu'est-ce qu'une valeur ?**

Selon Edgar Schein, expert en psychologie organisationnelle et en culture d'entreprise, une valeur est définie comme une croyance fondamentale, partagée par les membres d'une organisation, qui guide leurs comportements et leurs prises de décision.

Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th edition). Jossey-Bass.

Selon Richard Barrett, expert en leadership et en développement organisationnel, une valeur est une priorité ou un principe fondamental qui reflète ce qui est important pour un individu ou une organisation, et qui guide les comportements, les décisions et la culture.

Barrett, R. (2006). Building a Values-Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation. Butterworth-Heinemann.

- **Quel intérêt à définir et publier une charte de valeurs ?**

Les valeurs clairement définies permettent à toute organisation de définir son identité et sa culture. Cela aide à créer un sentiment d'appartenance parmi les employés et favorise une culture de travail positive et cohérente. Une culture d'entreprise positive et cohérente, à son tour, augmente la satisfaction des employés et favorise leur fidélité.

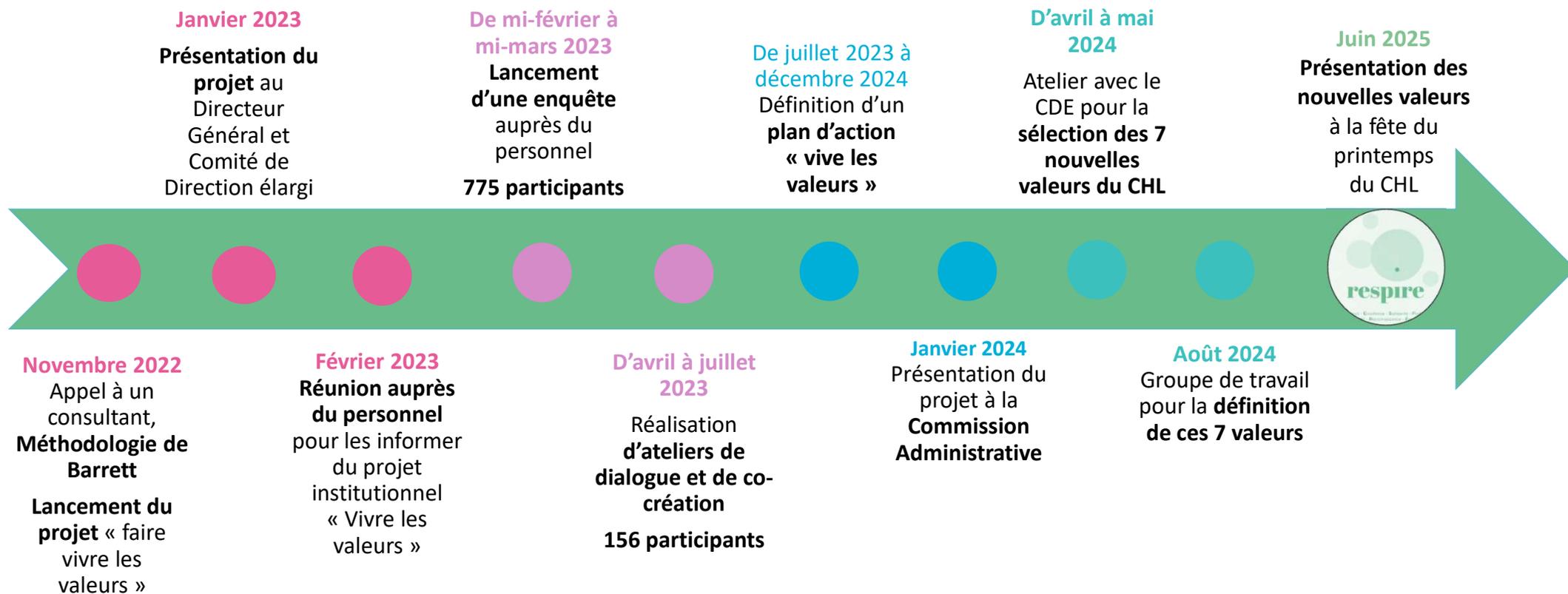
LES VALEURS

Quels risques à négliger la charte de valeurs?

Lorsque les valeurs sont mal définies ou mal gérées, les conséquences indésirables peuvent être sévères.

- **Incohérence culturelle** : Si les valeurs ne sont pas clairement définies ou ne sont pas alignées avec les actions et les comportements de l'organisation, la culture organisationnelle risque d'être incohérente et les employés d'être confus quant aux attentes et aux normes de l'organisation.
- **Cynisme des employés** : Si les employés perçoivent les programmes de valeurs comme étant purement cosmétiques voire hypocrites, beaucoup réagiront avec cynisme et désengagement. C'est un obstacle à la motivation et à la productivité des employés.
- **Perte de confiance** : Des valeurs mal réfléchies ou non respectées peuvent entraîner une perte de confiance envers la direction de l'organisation. Les employés, les clients (patients, en l'occurrence) et les partenaires peuvent finir par douter de l'intégrité et de l'authenticité de l'organisation.
- **Déficit de réputation** : Si l'organisation ne parvient pas à mettre en œuvre les valeurs de manière cohérente, cela finira par avoir un impact négatif sur sa réputation externe et interne.

TIMELINE DU PROJET



ATELIERS DE DIALOGUE ET DE CO-CRÉATION

La partie probablement la plus importante du programme, c'était les **"ateliers de dialogue et de co-création"** où nous avons présenté l'analyse des résultats de l'enquête aux participants, en les invitant à mettre ces résultats en relation avec la réalité qu'ils vivaient dans leur travail journalier au CHL, à **exprimer leur point de vue et à formuler des propositions sur les habitudes, styles, manières d'être et façons de faire qui pouvait être renforcées, ou en revanche réduites ou éliminées.**

Nombre total d'ateliers organisés : 25

Ateliers réservés aux cadres : 4

Ateliers réservés aux médecins : 2

Nombre total de participants : 156

Nombre de cadres ayant participé : 33

Nombre de médecins ayant participé : 13

Abstraction faite du taux de participation, tous les participants étaient très ouverts et honnêtes dans leurs interventions et dans les interactions.

Tout cela s'est déroulé dans un esprit extrêmement constructif et, en règle générale après quelques minutes d'hésitation, une confiance mutuelle s'est installée pour laquelle nous tenons à remercier les participants.

LANCEMENT DU PROJET

- Coopération avec un consultant externe, M. Serge Thill (Accompagny) pour le lancement du projet « faire vivre les valeurs ».
- Utilisation de la **Méthodologie de Barrett**(*).

Programme s'est basé sur le "Corporate Values Assessment" de Richard Barrett, et de son modèle des "Sept « 7 Niveaux de Conscience »".

Barrett Model - Distribution des Valeurs du CHL



L'ENQUÊTE AUPRÈS DU PERSONNEL

Ce programme est conçu pour permettre une analyse approfondie des **Valeurs Personnelles** des collaborateurs (**Valeurs Personnelles**), des valeurs actuellement présentes dans le fonctionnement de l'entreprise (**valeurs de la Culture Actuelle**), ainsi que des valeurs souhaitées, c'est à dire les valeurs que les participants proposent pour un fonctionnement et une performance idéales de l'organisation (**valeurs de la Culture Désirée**). (*) BARRETT VALUES CENTRE – www.valuescentre.com

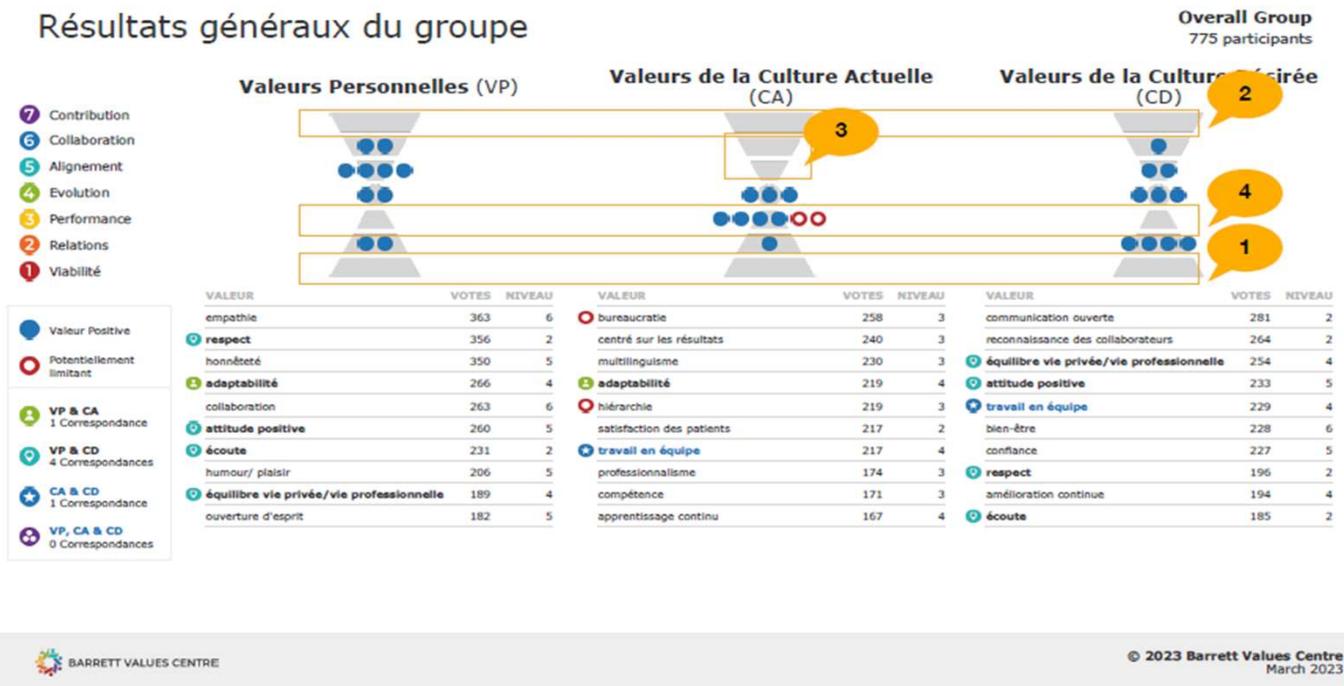
- Décision de **réaliser une enquête auprès du personnel** pour définir quelles sont les valeurs les plus importantes pour eux au sein du CHL
- **Réunion d'information auprès du personnel** du projet institutionnel « **Vivre les valeurs** »
- **Lancement de l'enquête via un lien internet sécurisé et anonyme**

Les résultats de cette enquête furent ensuite présentés graphiquement en faisant référence au modèle des Sept Niveaux de Conscience de Richard Barrett.

775 membres du personnel ont participé.

ANALYSE DE L'ENQUÊTE

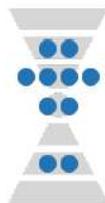
Résultats généraux du groupe



	Constatation	Interprétation	Suggestion
1	Absence générale de valeurs au niveau 1	L'aisance matérielle est suffisante pour que les valeurs de niveau 1 ne soient pas représentées dans les 10 valeurs "Top Ten"	C'est un effet désormais très répandu dans nos régions, qui ne doit pas provoquer de préoccupations. Pas d'action.
2	Absence générale de valeurs au niveau 7	La conscience individuelle et collective de la responsabilité de servir le bien commun est encore peu développée.	Un autre effet très répandu. La valeur "Ethique" (N7) figure parmi les valeurs du CHL. Penser à mieux la promouvoir.
3	Absence de valeurs aux niveaux 5 et 6 (Valeurs de la Culture Actuelle (CA))	L'absence dans la CA de valeurs importantes dans les VP et la CD suggère un prochain pas de développement pour le CHL.	Promouvoir les valeurs N5 et N6 suggérées dans la CD - attitude positive et confiance, bien-être.
4	Forte concentration de valeurs CA au N3, mais absence N3 aux VP et CD	Le CHL est perçu comme une organisation pour qui le niveau 3 (qualité, performance, efficacité, excellence...) est vraiment important. Et ces qualités ne seraient pas importantes pour ceux qui travaillent au CHL?? Nous avons dédié un <u>paragraphe séparé</u> à cette question.	

ANALYSE DE L'ENQUÊTE

Valeurs Personnelles (VP)

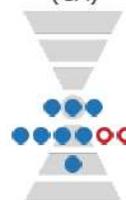


VALEUR	VOTES	NIVEAU
empathie	363	6
respect	356	2
honnêteté	350	5
adaptabilité	266	4
collaboration	263	6
attitude positive	260	5
écoute	231	2
humour/ plaisir	206	5
équilibre vie privée/vie professionnelle	189	4
ouverture d'esprit	182	5

Ce qui est important pour les gens du CHL

- Compréhension émotionnelle et considération envers les autres, prenant le temps d'entendre leur point de vue
- Une approche ouverte et flexible
- Une perspective dynamique, parler ouvertement et apprécier les opportunités de travailler en partenariat
- Appréciation pour leur temps personnel, plaisir à partager des rires avec les autres

Valeurs de la Culture Actuelle (CA)



VALEUR	VOTES	NIVEAU
bureaucratie	258	3
centré sur les résultats	240	3
multilinguisme	230	3
adaptabilité	219	4
hiérarchie	219	3
satisfaction des patients	217	2
travail en équipe	217	4
professionnalisme	174	3
compétence	171	3
apprentissage continu	167	4

Leur expérience actuelle de l'organisation

- Efforts de groupe, mettant l'accent sur l'atteinte des objectifs fixés
- Des praticiens qualifiés qui s'engagent pour répondre aux besoins des patients, sans être gênés par les différences linguistiques
- Flexibilité dans l'approche, recherche d'opportunités pour élargir les compétences
- Pratiques entravées par des systèmes, processus et structures rigides

Valeurs de la Culture Désirée (CD)



VALEUR	VOTES	NIVEAU
communication ouverte	281	2
reconnaissance des collaborateurs	264	2
équilibre vie privée/vie professionnelle	254	4
attitude positive	233	5
travail en équipe	229	4
bien-être	228	6
confiance	227	5
respect	196	2
amélioration continue	194	4
écoute	185	2

Considéré comme important pour l'avenir du CHL

- Échanges prévenants et bidirectionnels garantissant que tous se sentent entendus
- Appréciation des contributions des membres du personnel, offrant un environnement dans lequel ils sont à l'aise et peuvent s'épanouir, en veillant à ce qu'ils maintiennent des heures de travail raisonnables
- Continuer de bien travailler ensemble, en construisant une confiance mutuelle
- Une approche dynamique, à la recherche d'opportunités continues d'amélioration

Les Valeurs du CHL

Analyse de l'enquête - Représentation des valeurs du CHL

En élevant le regard vers les **Méta-Valeurs**, nous constatons une image à peine plus encourageante:

	VALEURS PERSONNELLES	VALEURS DE LA CULTURE ACTUELLE	VALEURS DE LA CULTURE DESIRÉE
Respect de la personne	14%	6%	10%
Exigence de intégrité	7%	3%	5%
Engagement de solidarité	3%	3%	4%
Partage des connaissances	2%	9%	9%
Recherche de l'excellence	2%	11%	8%
Autres valeurs	72%	69%	63%
Total	100%	100%	100%

Respect de la personne: valeurs de respect, écoute, communication ouverte et reconnaissance de collaborateurs = Top 10 de la culture désirée → 6 valeurs relationnelles.

Une seule valeur relationnelle (satisfaction des patients) se retrouve dans la culture actuelle

Exigence d'intégrité: certaine présence dans les valeurs personnelles et peu représentée dans culture actuelle et désirée.

Engagement de solidarité: très peu représentée

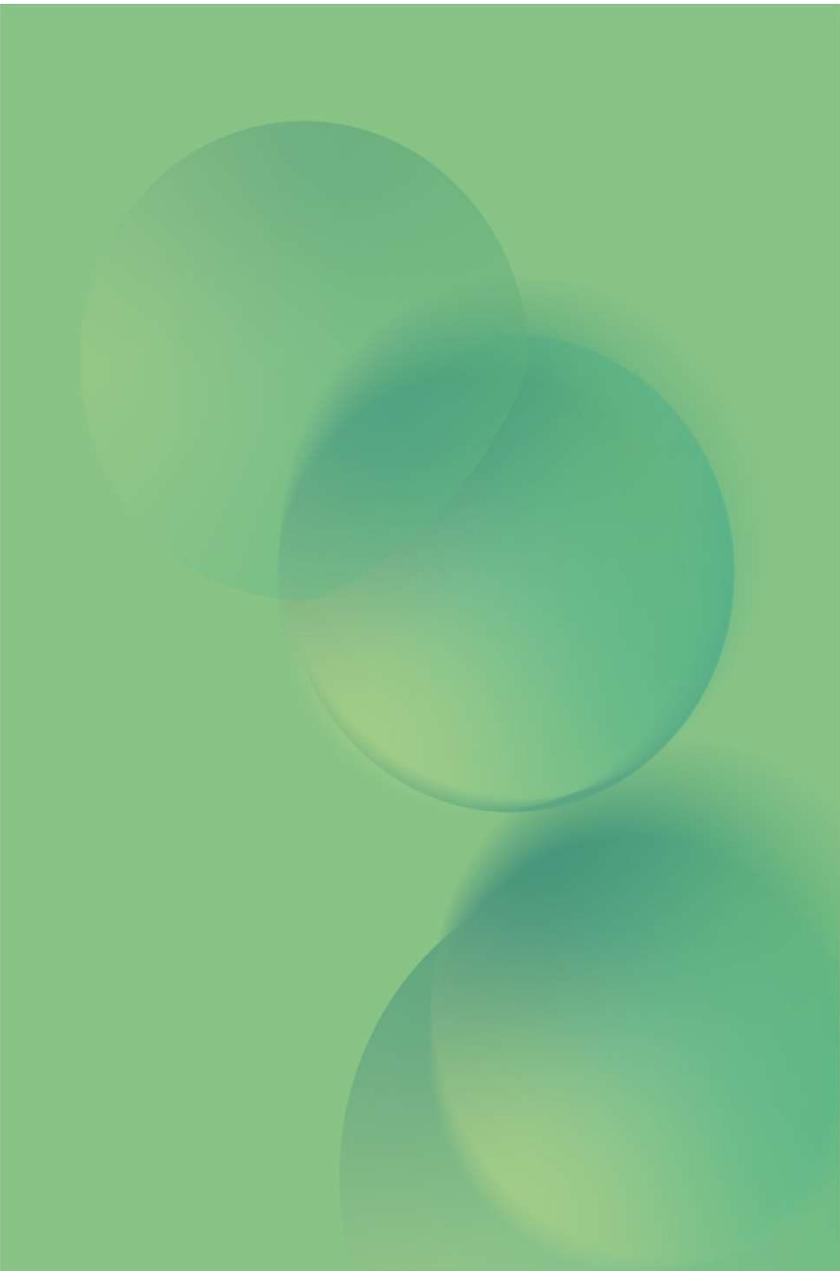
Partage de connaissances: très peu considérée dans les valeurs personnelles et plus dans les valeurs actuelles et désirées

Recherche de l'excellence: méta-valeur la plus représentée dans la culture actuelle et les moins présentes dans les valeurs personnelles et désirées

Conclusion de l'analyse de ces méta-valeurs:

Les valeurs déclarées au CHL sont:

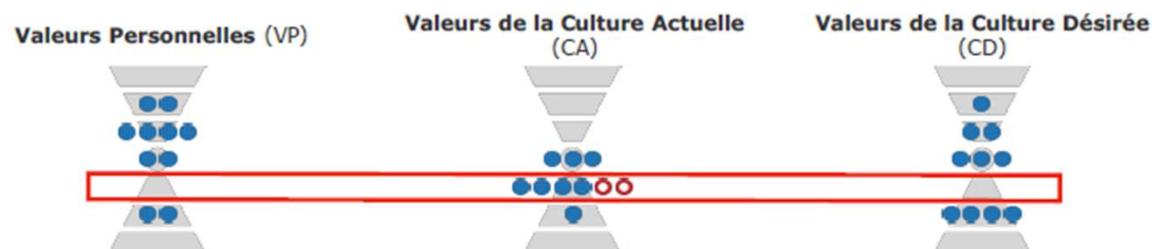
- Ou bien impopulaires auprès des collaborateurs qui ont participé à l'étude
- Ou bien insuffisamment connues + utilisation d'autres termes pour décrire les valeurs personnelles et la culture désirée



Qualité, performance, efficacité et excellence

Le Niveau Trois du Modèle Barrett

Opposition entre la forte représentation du niveau 3 (qualité, performance, efficacité, excellence,...) dans la culture actuelle et son absence dans les valeurs personnelles et dans la culture désirée.



3 interprétations possibles:

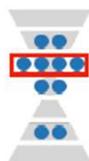
- « Les gens ne s'intéressent pas assez à la qualité »
- « Nous observons actuellement une fatigue qualité passagère ».
- « Ne faisons pas l'erreur du « Mehr desselben » (Paul Watzlawick).

Le niveau 3 est réellement important. C'est la qualité des processus, l'efficacité, le contrôle des coûts, bref, la partie qu'on pourrait qualifier de « mécanique » de l'entreprise. La machine doit tourner à la Perfection. L'entreprise doit toujours rechercher la perfection et continuer à investir dans ce domaine.

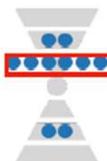
Qualité, performance, efficacité et excellence

L'importance du Niveau 5 (Valeurs Personnelles)

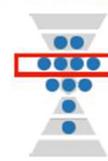
non-cadres
Valeurs Personnelles (VP)



cadres
Valeurs Personnelles (VP)



médecins
Valeurs Personnelles (VP)



C'est le niveau de la transformation, de l'intégration, de la cohésion.

Objectif fondamental: recherche du sens, de la congruence, de l'intégrité personnelle

Valeurs typiques: authenticité, intégrité, honnêteté, confiance en soi, équilibre intérieur, transformation personnelle

Quand ce niveau est bien intégré: On cesse de vouloir paraître, pour commencer par être. Les décisions sont prises en cohérence avec ses valeurs et non plus par peur, besoin de reconnaissance ou peur. L'énergie n'est plus gaspillée dans le conflit intérieur, elle devient disponible pour la créativité et la contribution.

Qualité, performance, efficacité et excellence

Valeurs organisationnelles et valeurs individuelles ou relationnelles

Une autre observation nous paraît suffisamment importante pour ne pas la passer sous silence: les valeurs dites relationnelles ®.

La **Culture Actuelle** comporte 3 valeurs Individuelles ☺, 1 valeur relationnelle ® et 6 valeurs organisationnelles ☺.

La **Culture Désirée** en revanche contient 2 valeurs individuelles ☺, 6 valeurs relationnelles ® et deux valeurs organisationnelles ☺, dont une, à savoir **l'équilibre vie privée / vie professionnelle**, qui n'a pas nécessairement été comprise comme valeur organisationnelle ☺ par les participants.

Dans les ateliers, ce phénomène a généralement été interprété comme l'illustration d'une trop grande focalisation sur les besoins personnels, aux dépens des devoirs et de la responsabilité commune, focalisation que l'on pourrait observer tant au CHL que dans la société actuelle en général.

En ramenant cette interprétation à la perspective plus spécifique du programme valeurs, on pourrait dire qu'il existe une conscience des intérêts organisationnels trop peu développée, ou encore que les besoins des personnes et les besoins des groupes de personnes sont placés au-dessus des besoins de l'organisation dans son intégralité.

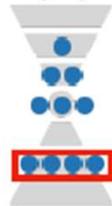
Nous voyons deux facteurs qui peuvent avoir contribué à cet état de choses:

- une culture de management paternaliste où les gens ne sont pas suffisamment encouragés à assumer une responsabilité adulte
- un management qui se focalise trop sur l'atteinte de résultats individuels et qui ne s'efforce pas assez à définir les objectifs communs, et à célébrer les victoires communes.

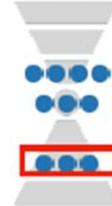
Qualité, performance, efficacité et excellence

L'importance du Niveau 2 (Culture Désirée)

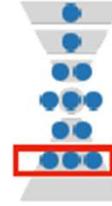
Résultats généraux
Valeurs de la Culture Désirée
(CD)



Cadres
Valeurs de la Culture Désirée
(CD)



Médecins
Valeurs de la Culture Désirée
(CD)



Valeurs: communication ouverte, reconnaissance des collaborateurs, l'écoute et le respect
Valeurs limitantes: bureaucratie et hiérarchie

« Il ne s'agit pas d'une fatigue qualité, mais d'une fatigue de la façon dont la qualité est imposée »

« Ca ne va jamais assez vite. Cela devient une usine. »

Bien-être au travail

Qu'est-ce qui contribue au bien-être au travail, et qu'est-ce qui s'y oppose?

Les éléments que les participants à l'enquête considèrent importants pour le bien-être au travail sont:

- 1) D'aimer le travail qu'on fait
- 2) De se trouver bien dans l'organisation où on travaille
- 3) De se trouver bien dans son équipe de travail
- 4) D'être satisfaits de sa propre compétence et de sa propre contribution
- 5) De disposer d'un degré suffisant d'autonomie dans le travail (dépend des personnalités)
- 6) De trouver la reconnaissance des autres pour le travail qu'on fait
- 7) D'être traité avec justice
- 8) De pouvoir disposer à côté du travail d'un temps suffisant pour la vie privée: famille, loisirs, activités ou engagements personnels

En revanche, les éléments qu'on considère être des obstacles au bien-être au travail sont:

- 1) Ne pas se sentir à même d'accomplir ses tâches de façon adéquate
- 2) Juger non-important ce qu'on fait
- 3) Ne pas comprendre le sens de son travail
- 4) Être empêché par l'environnement de faire un bon travail

Le **bien-être au travail** est un concept complexe, en corrélation étroite avec un nombre d'autres éléments. Certains de ces éléments ont été considérés suffisamment importants par les participants pour former un sujet à part dans ce rapport. Il s'agit notamment de la **communication**, la **reconnaissance des collaborateurs**, **l'équilibre vie privée, vie professionnelle**, ...



Reconnaissance des collaborateurs

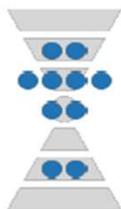
Comment la reconnaissance des collaborateurs figure dans les réponses à l'enquête

Résultats généraux du groupe

- 7 Contribution
- 6 Collaboration
- 5 Alignement
- 4 Evolution
- 3 Performance
- 2 Relations
- 1 Viabilité

- Valeur Positive
- Potentiellement limitant
- + **VP & CA**
1 Correspondance
- + **VP & CD**
4 Correspondances
- ★ **CA & CD**
1 Correspondance
- + **VP, CA & CD**
0 Correspondances

Valeurs Personnelles (VP)



VALEUR	VOTES	NIVEAU
empathie	363	6
+ respect	356	2
honnêteté	350	5
+ adaptabilité	266	4
collaboration	263	6
+ attitude positive	260	5
+ écoute	231	2
humour/ plaisir	206	5
+ équilibre vie privée/vie professionnelle	189	4
ouverture d'esprit	182	5

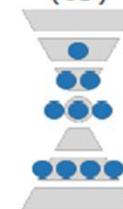
Valeurs de la Culture Actuelle (CA)



VALEUR	VOTES	NIVEAU
○ bureaucratie	258	3
centré sur les résultats	240	3
multilinguisme	230	3
+ adaptabilité	219	4
○ hiérarchie	219	3
satisfaction des patients	217	2
+ travail en équipe	217	4
professionnalisme	174	3
compétence	171	3
apprentissage continu	167	4
...		
Reconnaissance des collaborateurs	46	2

Overall Group
775 participants

Valeurs de la Culture Désirée (CD)



VALEUR	VOTES	NIVEAU
communication ouverte	281	2
reconnaissance des collaborateurs	264	2
+ équilibre vie privée/vie professionnelle	254	4
+ attitude positive	233	5
+ travail en équipe	229	4
bien-être	228	6
confiance	227	5
+ respect	196	2
amélioration continue	194	4
+ écoute	185	2

Reconnaissance des collaborateurs

Nos conclusions

La **reconnaissance** est importante pour la quasi totalité des collaborateurs de toutes catégories et de tous niveaux hiérarchiques.

Le besoin de **reconnaissance** fut décrit comme le besoin d'être respectés, personnellement et professionnellement. "On me voit, on apprécie ma contribution, et on m'offre un environnement et des conditions de travail qui me permettent de faire un bon travail." Ainsi, le sens de **reconnaissance** est étroitement corrélé avec un nombre d'autres thèmes, dont notamment la **communication ouverte**, le **bien-être**, le style de management, JCI, même **l'équilibre vie professionnelle / vie privée** ...

Il semble exister un très haut niveau de **reconnaissance mutuelle**, d'entraide, d'esprit d'équipe ... à l'intérieur des unités, mais très peu entre les unités et surtout très peu en provenance du chef. Le feedback valorisant n'est pas encore rentré dans les habitudes des cadres. Les cadres eux-mêmes font d'ailleurs le même constat. C'est clairement une question de culture organisationnelle et l'impulsion de changer ces habitudes devra venir de tout en haut de la pyramide organisationnelle.

Un outil important pour améliorer la situation sera la **communication** interne. Selon ce que les participants nous disent, la **communication** opérationnelle au CHL se limite en général au passage d'informations et à la mise en évidence des erreurs et des manquements. Il ne faut pas négliger le rôle de la **communication** comme élément fédérateur et de motivation.

SÉLECTION DES NOUVELLES VALEURS

- Présentation des résultats à la Commission Administrative.
- Organisation d'un atelier avec le Comité de Direction Élargi afin de choisir les 7 nouvelles valeurs du CHL, en adéquation avec les enseignements tirés de l'enquête et des ateliers avec les équipes :
 - Proposition d'un nouvel acronyme :

ESPRI devient **RESPIRE**

Les 5 valeurs originelles sont maintenues !

- **Deux nouvelles valeurs : Reconnaissance & Equilibre** = respect et écoute de l'avis des collaborateurs.



respire

Respect - Excellence - Solidarité - Partage
Intégrité - Reconnaissance - Équilibre

DÉFINITION DES VALEURS

Groupe de travail avec des membres du personnel pour la **définition** de ces 7 valeurs.

- Chacune d'elle est clairement définie et décrit des objectifs simples à atteindre ou des actions réalistes à mettre en œuvre.

R – RESPECT

Nous considérons chaque individu avec dignité, équité et bienveillance. Le **respect** guide toutes nos interactions : entre collègues, avec les patients et les partenaires. Il se traduit par l'écoute active, la politesse, la considération des différences et le respect des règles communes.

E – EXCELLENCE

Nous visons l'**excellence** dans tout ce que nous entreprenons. Cela signifie offrir des soins et des services de la plus haute qualité, être exigeants envers nous-mêmes et toujours chercher à progresser, à innover, à dépasser les standards établis et à nous inscrire dans un avenir durable.

S – SOLIDARITÉ

Nous faisons équipe. La **solidarité** est ce lien qui nous unit, qui renforce notre cohésion, et qui nous permet de faire face ensemble aux défis. Elle se manifeste par l'entraide, la disponibilité, et le soutien mutuel dans un esprit de bienveillance et de responsabilité collective.

P – PARTAGE

Nous cultivons une culture d'ouverture et de transmission. **Partager** nos savoirs, nos expériences et nos idées renforce l'intelligence collective et la qualité des décisions. C'est aussi créer un environnement propice à l'apprentissage, à la co-construction et à la confiance.

I – INTÉGRITÉ

Nous agissons avec honnêteté, transparence, cohérence et éthique. L'**intégrité**, c'est faire ce qui est juste, même quand personne ne regarde. Elle renforce la confiance au sein de nos équipes et avec nos patients, et garantit la crédibilité dans notre institution.

R – RECONNAISSANCE

Nous valorisons les contributions de chacun. La **reconnaissance**, c'est remercier, encourager, célébrer les réussites, mais aussi savoir écouter et prendre en compte les efforts. Elle nourrit la motivation et le sentiment d'appartenance.

E – ÉQUILIBRE

Nous cherchons à harmoniser performance et bien-être. L'**équilibre** entre vie professionnelle et vie personnelle est essentiel pour la santé de nos équipes et la qualité de notre travail. C'est aussi équilibrer nos décisions dans l'intérêt des patients, des équipes et de l'institution.



Recommandations générales

- Créer clarté et certitude sur la vision, la stratégie, la philosophie du people management:
 - ✓ Exigence de qualité
 - ✓ Confiance
 - ✓ Délégation
 - ✓ Dialogue (feed-back)
 - ✓ Sécurité psychologique
 - ✓ Justice
 - ✓ Zéro tolérance pour els comportements toxiques

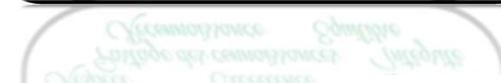


PRÉSENTATION DES VALEURS À LA FÊTE DU PRINTEMPS DU CHL



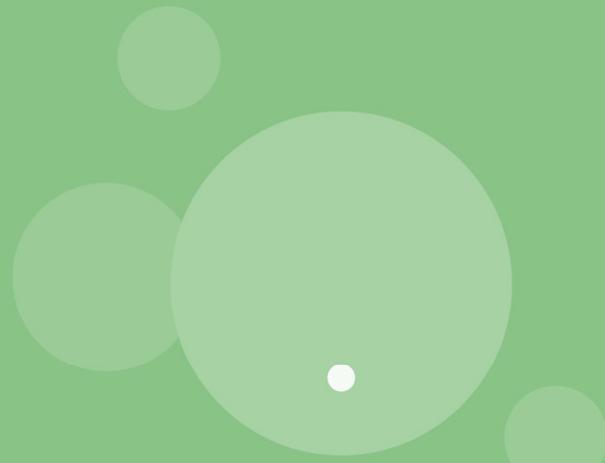
ET ENSUITE ...

- Intégration à la nouvelle gouvernance et dans le nouveau règlement, **revue de la politique de la Direction des soins**, définition d'une charte d'exemplarité managériale, d'une charte de réunions, modèle disciplinaire...
- Revue de la marque employeur, communication externe et attractivité
- Plan de communication spécifique valeurs : intranet/internet, CHL News, nouveaux collaborateurs, rapport annuel, corporate identity (ex : goodies)....
- Lien des projets & des actions au CHL avec les valeurs (ex. CHL Fit, CHL ACADEMY, Vie sociale, journées thématiques...)
- Actions de communication interne : podcasts, nouveaux badges de présentation, réunion d'information au personnel, réunions d'équipe ...
- Enquête auprès du personnel & plan d'actions dédié
- Management : formation, réunions de service, entretien annuel ...



Merci pour votre écoute!

Questions?



respire

Respect - Excellence - Solidarité - Partage
Intégrité - Reconnaissance - Équilibre