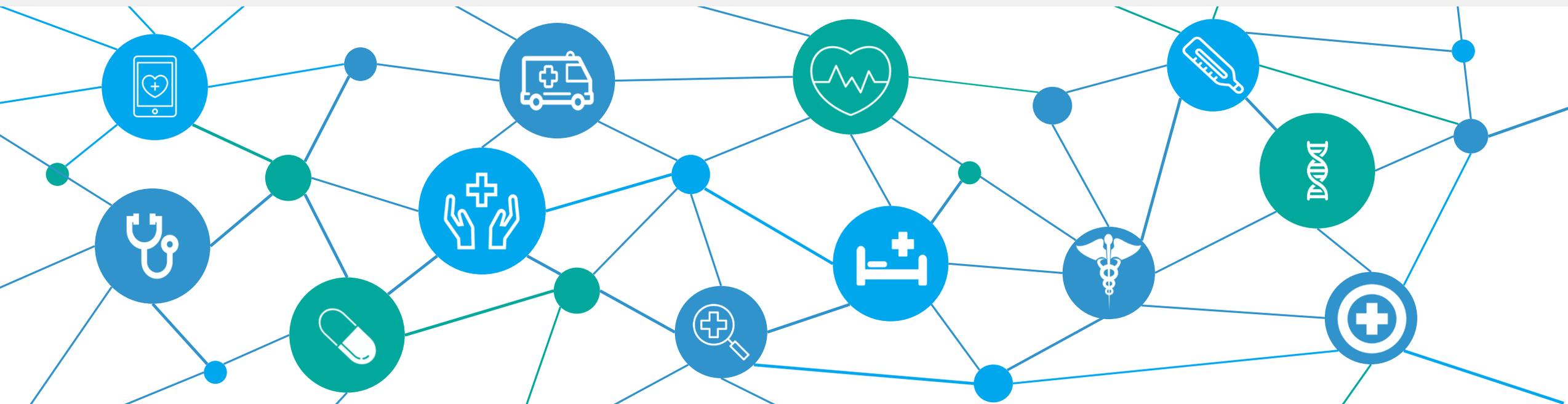




DEMAIN : QUELLE GRH A L'HÔPITAL ?

15 JUN 2018





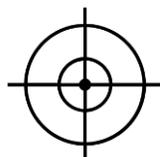
Partie 1

L'ENQUÊTE

L'enquête



Du 10 avril au 21 mai 2018



Demain : quelle GRH à l'hôpital ?



Colloque anniversaire de
l'AdRHess : 15 juin 2018



AdRHess & EVO CARE



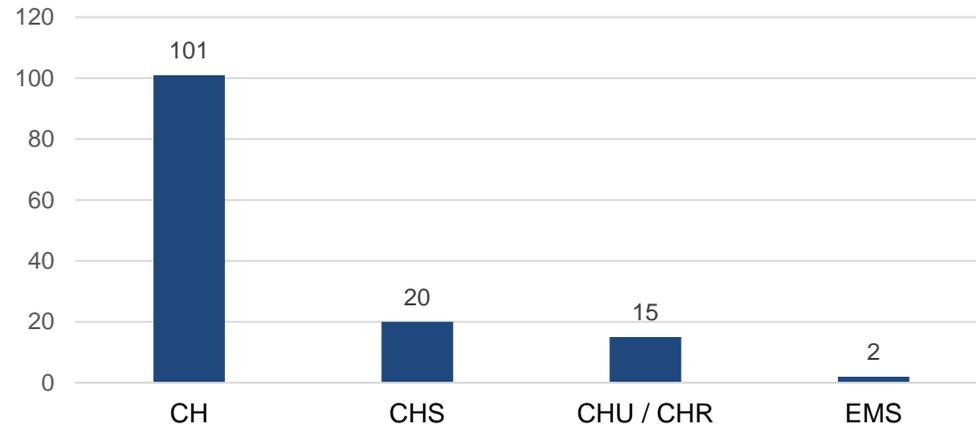
138 répondants



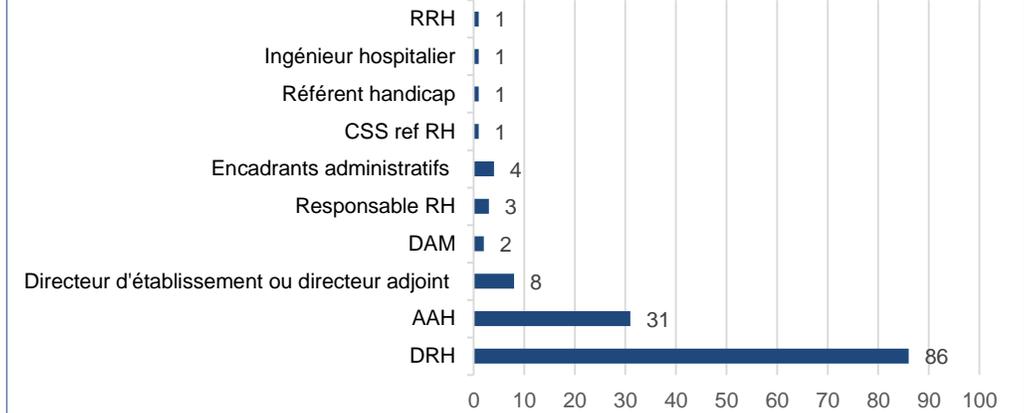
Profil des personnes interrogées

138 répondants

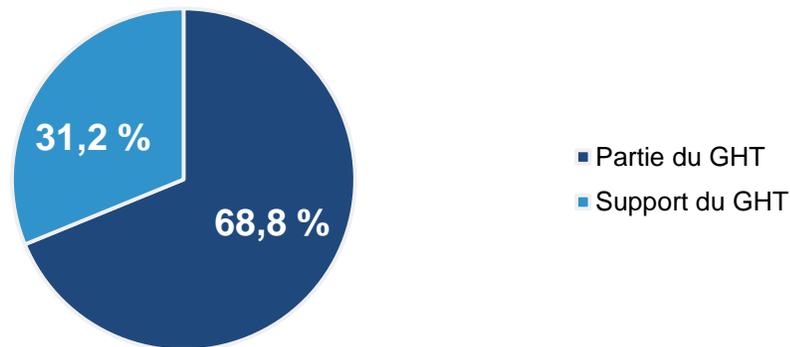
Type d'établissement



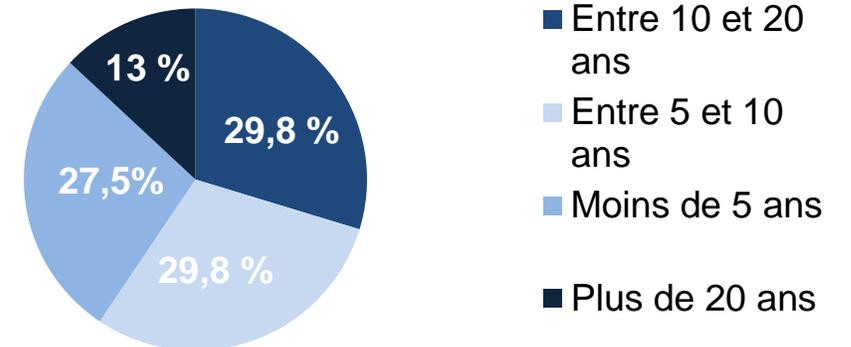
Fonction



Positionnement dans le GHT



Ancienneté dans la fonction RH, tous postes confondus

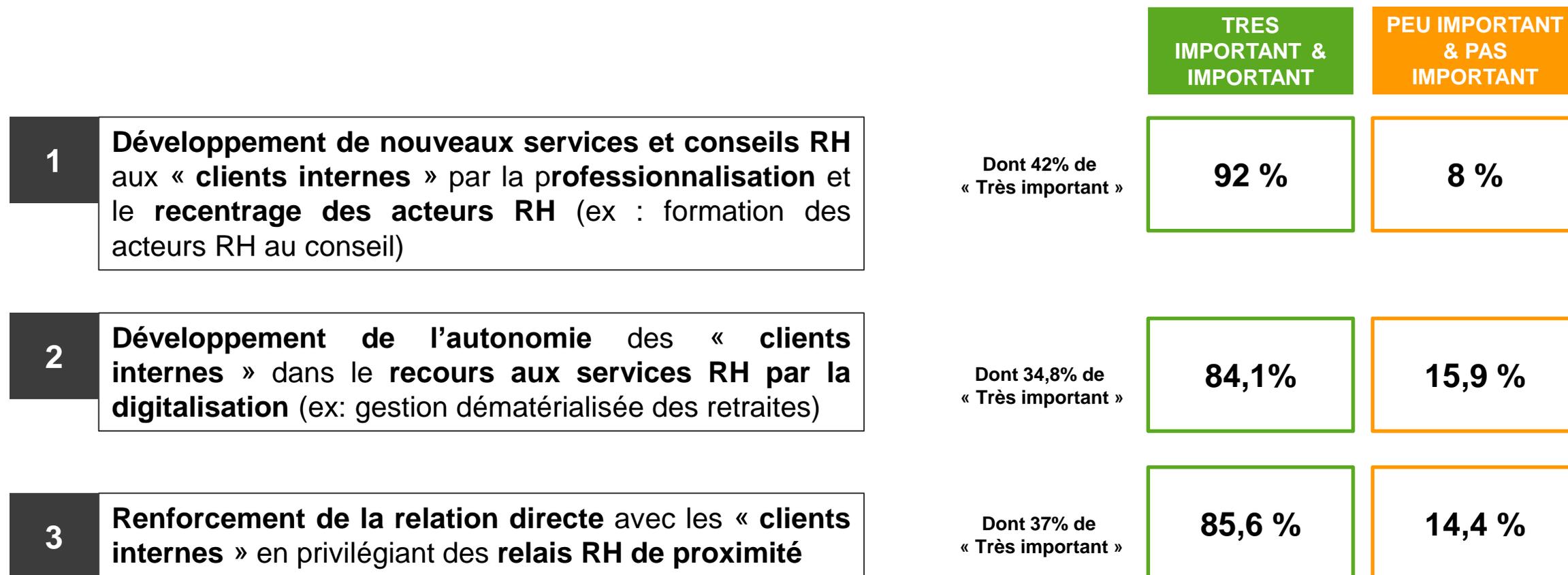




PARTIE 2

EVOLUTION DES PRATIQUES RH À 5-10 ANS

Ces axes d'amélioration sont-ils importants pour vous dans un but d'amélioration des parcours RH des "clients internes" ?



Question : Déterminez le niveau d'importance de chaque axe proposé ci-dessous dans l'amélioration des parcours RH des "clients internes" :

Quelles sont les mesures ayant la plus forte valeur ajoutée dans un contexte d'évolution des pratiques RH ?

		TRES IMPORTANT & IMPORTANT	PEU IMPORTANT & PAS IMPORTANT
1	Développement d'une politique QVT prenant à la fois en compte le développement d'une politique professionnelle, individuelle et collective	Dont 23,2 % de « Très important » 94,9 %	5,1 %
2	Déploiement d'une stratégie de marketing RH	Dont 47,1 % de « Très important » 91,3 %	8,7 %
3	Optimisation des politiques de prévention santé en fonction des données épidémiologiques croisées avec d'autres indicateurs	Dont 42,8 % de « Très important » 88,4 %	11,6 %
4	Développement des possibilités de moduler les organisations de travail	Dont 39,9 % de « Très important » 87,7 %	12,3 %
5	Perfectionnement des outils d'aide à la sélection des candidats et de potentiels pour le recrutement et la promotion professionnelle	Dont 23,2 % de « Très important » 80,4 %	19,6 %
6	Développement des offres de services de bien-être au travail	Dont 29,7 % de « Très important » 76,8 %	23,2 %
7	Emergence d'une culture de la mesure de la performance individuelle	Dont 25,4 % de « Très important » 75,4 %	24,6 %

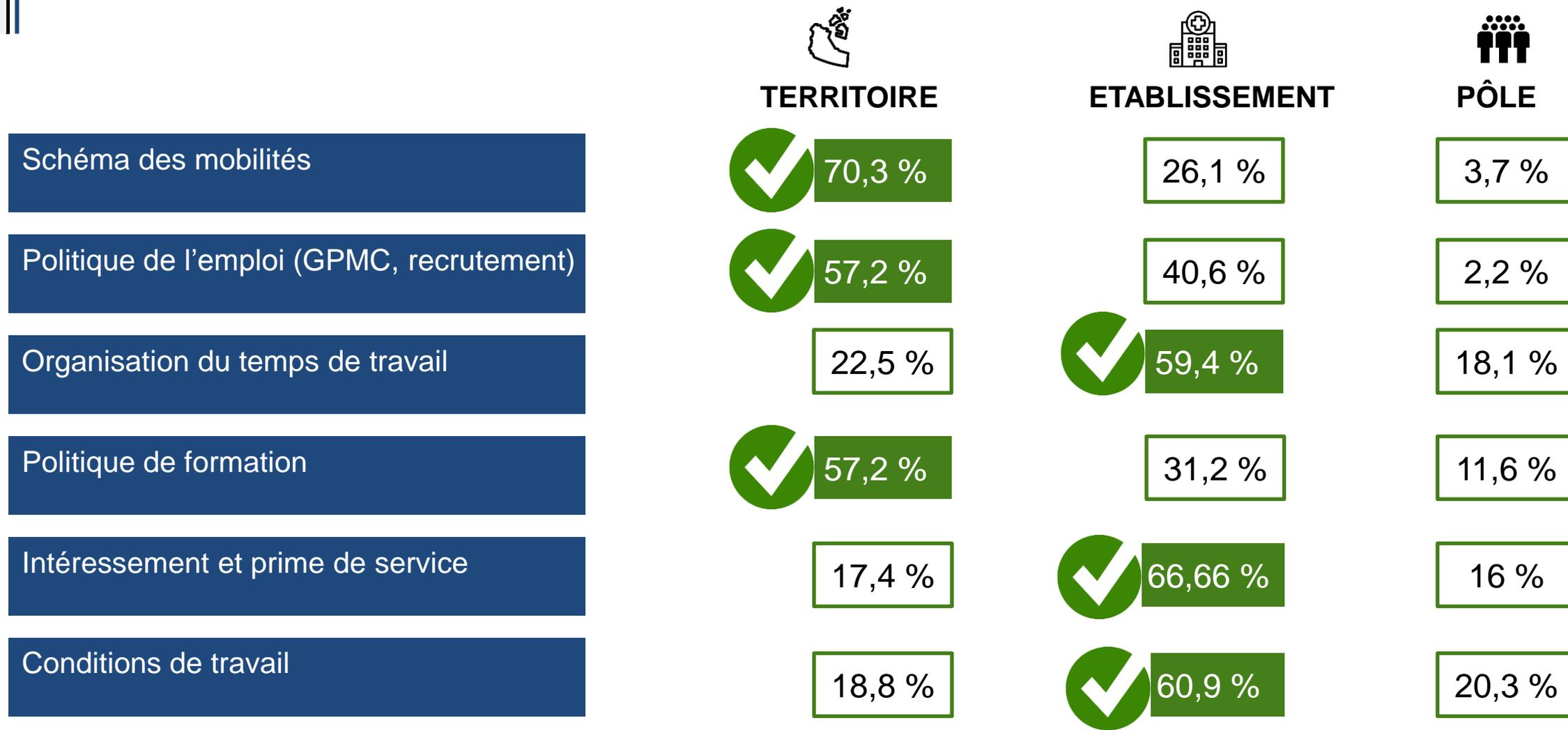
Question : Les pratiques RH vont changer suite aux évolutions réglementaires, sociétales et technologiques (ex : big data : « création et collecte de données hétérogènes pour parvenir à l'analyse prédictive »). Dans ce cadre, évaluez le niveau de valeur ajoutée des évolutions des pratiques RH suivantes

Quelles mesures permettraient d'améliorer le dialogue social ?

	TRES IMPORTANT		IMPORTANT ET TRES IMPORTANT
1 Mise en place d'une instance unique par la fusion des instances CTE et CHSCT	55,1 %	POUR	84,1 %
2 Renforcement du dialogue social de proximité au niveau des pôles	37,7 %	POUR	85,5 %
3 Renforcement de la formation des acteurs (syndicats et responsables RH) du dialogue social	31,2 %	POUR	82,6 %
4 Déploiement d'outils de démocratie participative (référendum, concertation locale)	18,8 %	POUR	65,2 %

Question : Indiquez le niveau d'importance des mesures suivantes dans un but d'amélioration du dialogue social

Quel niveau de négociation vous paraît le plus adapté ? (1/3)



Question : Indiquez le niveau de négociation qui vous semble le plus adapté pour chaque thématique.

Focus : comparaison CH / CHU-R / CHS (2/3)

	MOYENNE GLOBALE	CH	CHU-R	CHS
Schéma des mobilités	Territoire : 70,3 %	Territoire : 73,3 %	Territoire : 66,7%	Territoire : 55 %
Politique de l'emploi (GPMC, recrutement)	Territoire : 57,2 %	Territoire : 57,4 %	Territoire : 73,3%	Etablissement : 55 %
Organisation du temps de travail	Etablissement : 59,4 %	Etablissement: 59,4%	Etablissement 60%	Etablissement : 55 %
Politique de formation	Territoire : 57,2 %	Territoire : 58,4 %	Territoire : 50 %	Territoire : 55 %
Intéressement et prime de service	Etablissement : 66,66 %	Etablissement: 68 %	Etablissement 56,25%	Etablissement : 70 %
Conditions de travail	Etablissement : 60,9 %	Etablissement: 58 %	Etablissement: 62,5%	Etablissement : 70 %

Focus : comparaison établissements support du GHT/partie du GHT (3/3)

Une vision homogène avec une approche territoriale plus forte des établissements support

	MOYENNE GLOBALE	Etablissement support	Etablissement partie
Schéma des mobilités	Territoire : 70,3 %	Territoire : 65,1 %	Territoire : 72,6 %
Politique de l'emploi (GPMC, recrutement)	Territoire : 57,2 %	Territoire : 65,1 %	Territoire : 53,7 %
Organisation du temps de travail	Etablissement : 59,4 %	Etablissement : 48,8 %	Etablissement : 64,2 %
Politique de formation	Territoire : 57,2 %	Territoire : 60,5 %	Territoire : 55,8 %
Intéressement et prime de service	Etablissement : 66,66 %	Etablissement : 46,5 %	Etablissement : 75,8 %
Conditions de travail	Etablissement : 60,9 %	Etablissement : 55,8 %	Etablissement : 63,2 %

Métiers amenés à disparaître

1

Agent logistique : blanchisserie, fonctions logistiques, cuisinier, manutention logistique (*cité 18 fois*)

2

AEQ – ASH (*15 fois*)

3

Accueil/Admissions (*11 fois*)

Standard (*11 fois*)

4

Secrétaire médicale (*9 fois*)

5

Vaguemestre (*8 fois*)

Ouvrier : serrurier, menuisier, jardinier, dessinateur (*8 fois*)

6

Archiviste (*6 fois*)

Autres métiers faiblement cités :

Directeur adjoint dans les établissements parties du GHT, gestionnaire administratif, chauffeur, gestionnaire de paie, technicien de laboratoire, liquidateur de factures

Question : Certains métiers de l'hôpital vont être impactés par des évolutions importantes (parcours patient, mutations technologiques, ...) Citez 3 métiers qui peuvent être amenés à disparaître.

Métiers amenés à se transformer

1

Secrétaire médicale – AMA (cité 36 fois)

2

Infirmier (18 fois)

3

Cadre de santé (14 fois)

4

Métiers de l'informatique (9 fois)

5

Aide soignant (7 fois)**Médecin** (7 fois)

6

Gestionnaire administratif (5 fois)**Fonction Achats** (5 fois)**Autres métiers faiblement cités :***Directeur des soins, métiers administratifs, DRH, technicien de laboratoire , préparateur en pharmacie*

Question : Certains métiers de l'hôpital vont être impactés par des évolutions importantes (parcours patient, mutations technologiques, ...) Citez 3 métiers qui peuvent être amenés à se transformer.

Métiers qui vont émerger et se développer

1

Gestionnaire des parcours : Coordonnateur de parcours de soins, Coordinateur de parcours territorial, infirmier de coordination, coordinateur GHT (*cité 20 fois*)

2

Métiers de l'informatique : Informaticien, Développeur informatique, nouvelles technologies, responsable SI (*13 fois*)

3

Gestionnaire de lit (*12 fois*)

4

Préventeur des risques (*10 fois*)

5

Contrôleur de gestion (*9 fois*)

6

Cadre manager (*7 fois*)

Autres métiers faiblement cités :

Chargé de communication, animateur QVT, assistante sociale, gestionnaire de planning, de flux patient, conseiller mobilité carrière, TIM

Question : Certains métiers de l'hôpital vont être impactés par des évolutions importantes (parcours patient, mutations technologiques, ...) Citez 3 métiers qui peuvent être amenés à émerger et se développer.

Selon vous, les outils suivants doivent-ils être développés pour accompagner ces évolutions de métiers ?

	OUI	NON
Mesures attractives favorisant les mouvements de mobilité interne ou externe et les reconversions professionnelles	92,8 %	7,2 %
Professionalisation de la démarche GPMC pour renforcer la dimension prospective et opérationnelle	86,2 %	13,8 %
Plan de mutation informatique et technologique clair dans chaque hôpital pour anticiper les évolutions	84 %	16 %
Concertation GPMC avec les représentants du personnel	76,6 %	23,4 %

Question : Selon vous, les outils suivants doivent-ils être développés pour accompagner ces évolutions ?

Si vous aviez une baguette magique, quels dispositifs novateurs mettriez vous en place ?

Digitalisation

- ❖ Dématérialisation de toutes les données RH
- ❖ Dématérialisation des démarches RH pour les agents
- ❖ SIRH harmonisé

QVT – RPS- Santé au travail

- ❖ Santé au travail
- ❖ Dialogue et écoute
- ❖ Des services +

Evolution du dispositif réglementaire & Evolution du management

- ❖ Harmoniser les pratiques RH
- ❖ GHT : mutualiser et fusionner les instances
- ❖ Décentraliser les processus RH et responsabiliser les pôles
- ❖ Permettre les ruptures conventionnelles
- ❖ Rémunération/Evaluation/Intéressement
- ❖ Politique de sanction

Outils d'organisation de la fonction RH

- ❖ Aide la décision, Tableaux de bord
- ❖ Conduite du changement
- ❖ Causes et racines de l'absentéisme
- ❖ RH plus polyvalents



PARTIE 3

REPENSER LA FONCTION RH À L'AUNE DES ÉVOLUTIONS TERRITORIALES

Importance des critères dans la décision de mutualisation

			TRES IMPORTANT & IMPORTANT	PEU IMPORTANT & PAS IMPORTANT
1	Enjeux d'amélioration fort de la qualité du service rendu	Dont 50,7% de « Très important »	95,6 %	4,4 %
2	Haute technicité requise par l'activité	Dont 44,2% de « Très important »	92,8 %	7,2 %
3	Enjeux de professionnalisation des acteurs RH	Dont 43,5% de « Très important »	89,9 %	10,1 %
4	Apport de valeur d'une approche territoriale	Dont 42% de « Très important »	88,4 %	11,6 %
5	Possibilités d'économie d'échelle	Dont 36,2 % de « Très important »	88,4 %	11,6 %
6	Niveau d'acceptabilité par le corps social	Dont 31,9 % de « Très important »	84,8 %	15,2 %
7	Cadre réglementaire contraint	Dont 28,3 % de « Très important »	81,2 %	18,8 %
8	Faible besoin de proximité de la fonction	Dont 31,2 % de « Très important »	74,7 %	25,3 %

Question : Lors de la décision de mutualisation d'une activité ou d'un processus RH à l'échelle d'un territoire, évaluez l'importance de chacun des critères ci-dessous.

Processus et thématiques qui pourraient être mutualisés (1/4)

PROCESSUS DE RECRUTEMENT

1- Organisation des concours : 84,1 %

2- Bourse à l'emploi et gestion du vivier : 81,9 %

3- Stratégie d'attractivité : 65,2 %

4- Recueil et formalisation des besoins : 55,8 %

Modalités de sélection : 34,8 %

Aucun : 1,4 %

PROCESSUS FORMATION

1- Construction d'actions de formation : 84,8 %

2- Construction de plans de formation : 77,7 %

3- Gestion des instituts : 55,8 %

Mutualisation partielle des crédits: 46,4 %

Démarche d'évaluation : 42,8 %

Mise en œuvre du plan : 37,7 %

Aucun : 2,9 %

Question : Dans le cadre d'une organisation hospitalière territoriale, quels sont les processus ou thématiques RH qui, selon vous, pourraient faire l'objet d'une mutualisation ? Cochez les items qui pourraient être mutualisés

Processus et thématiques qui pourraient être mutualisés (2/4)

PROCESSUS GTT

1- Harmonisation de la GTT : 63,8 %

Suivi et décompte des temps de travail : 46,4%

Construction des organisations de travail : 39,9 %

Aucun : 18,8 %

PROCESSUS GPMC

1- Anticipation des évolutions de besoins en compétences : 79,7 %

2- Construction des plans de développement RH : 67,4 %

Gestion individuelle de parcours et de mobilités : 47,8 %

Démarches d'évaluations individuelles et collectives : 40,6 %

Aucun : 4,3 %

Question : Dans le cadre d'une organisation hospitalière territoriale, quels sont les processus ou thématiques RH qui, selon vous, pourraient faire l'objet d'une mutualisation ? Cochez les items qui pourraient être mutualisés

Processus et thématiques qui pourraient être mutualisés (3/4)

GESTION STATUTAIRE

1- Gestion des commissions paritaires : 71,7 %

2- Gestion des contentieux : 68,1 %

3- Gestion des retraites : 63 %

Gestion des contrats : 34,8 %

Gestion des sorties : 19,6 %

Aucun : 7,2 %

PROCESSUS PAYE

1- Production des bulletins : 71,7 %

2- Gestion des paramétrages de la paye : 63,8%

3- Gestion des relations et déclarations avec les organismes extérieurs : 55,1 %

Gestion des EVA : 29,7%

Aucun : 11,6 %

Question : Dans le cadre d'une organisation hospitalière territoriale, quels sont les processus ou thématiques RH qui, selon vous, pourraient faire l'objet d'une mutualisation ? Cochez les items qui pourraient être mutualisés

Processus et thématiques qui pourraient être mutualisés (4/4)

ACTION SOCIALE

1- Œuvres sociales : 77,5 %

Crèche : 46,4 %

Logement : 43,5 %

Aucun : 15,9 %

SANTE AU TRAVAIL ET QVT

1- Services de santé au travail : 89,9 %

2- Professionnels de la QVT : 73,2 %

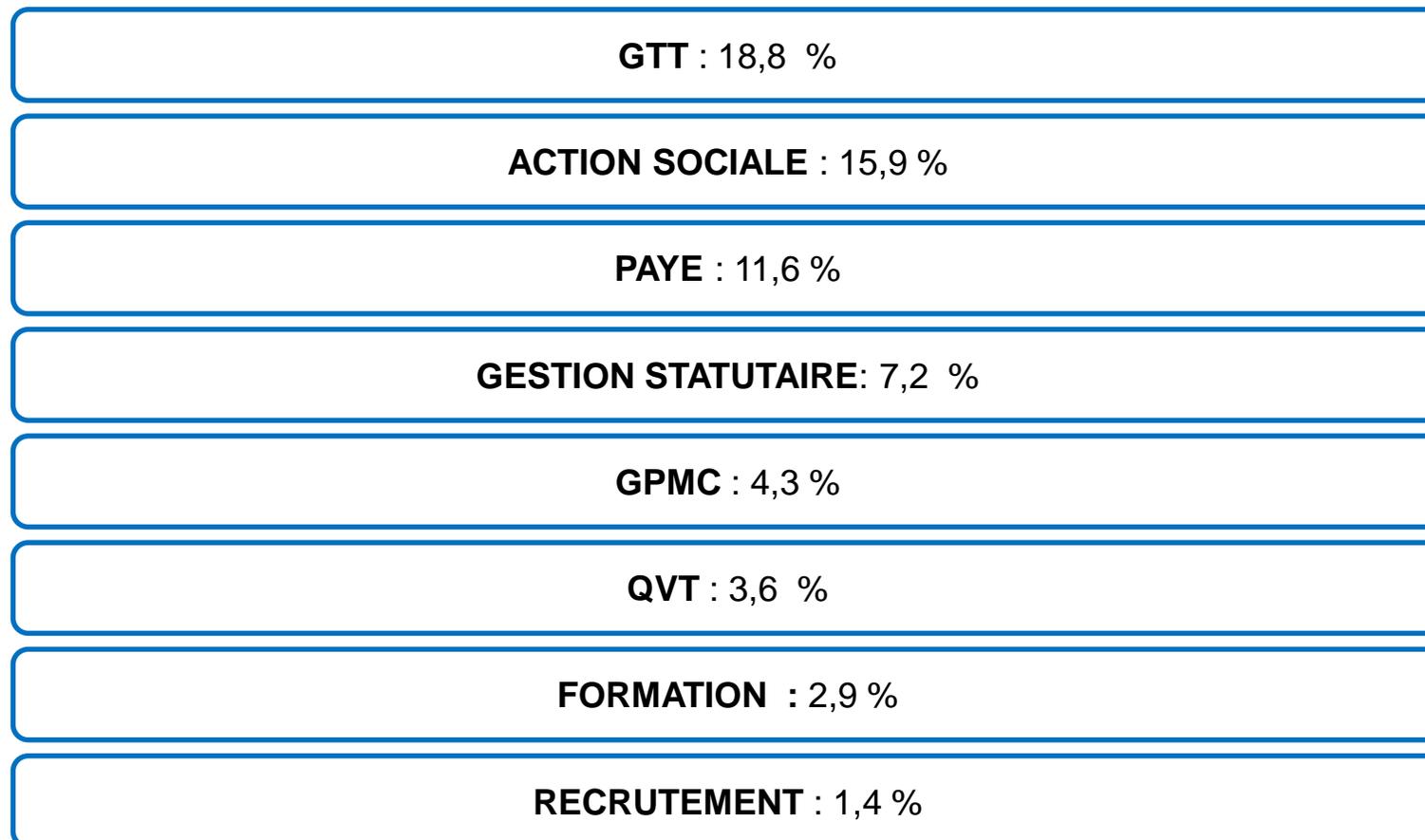
Aucun : 3,6 %

Question : Dans le cadre d'une organisation hospitalière territoriale, quels sont les processus ou thématiques RH qui, selon vous, pourraient faire l'objet d'une mutualisation ? Cochez les items qui pourraient être mutualisés

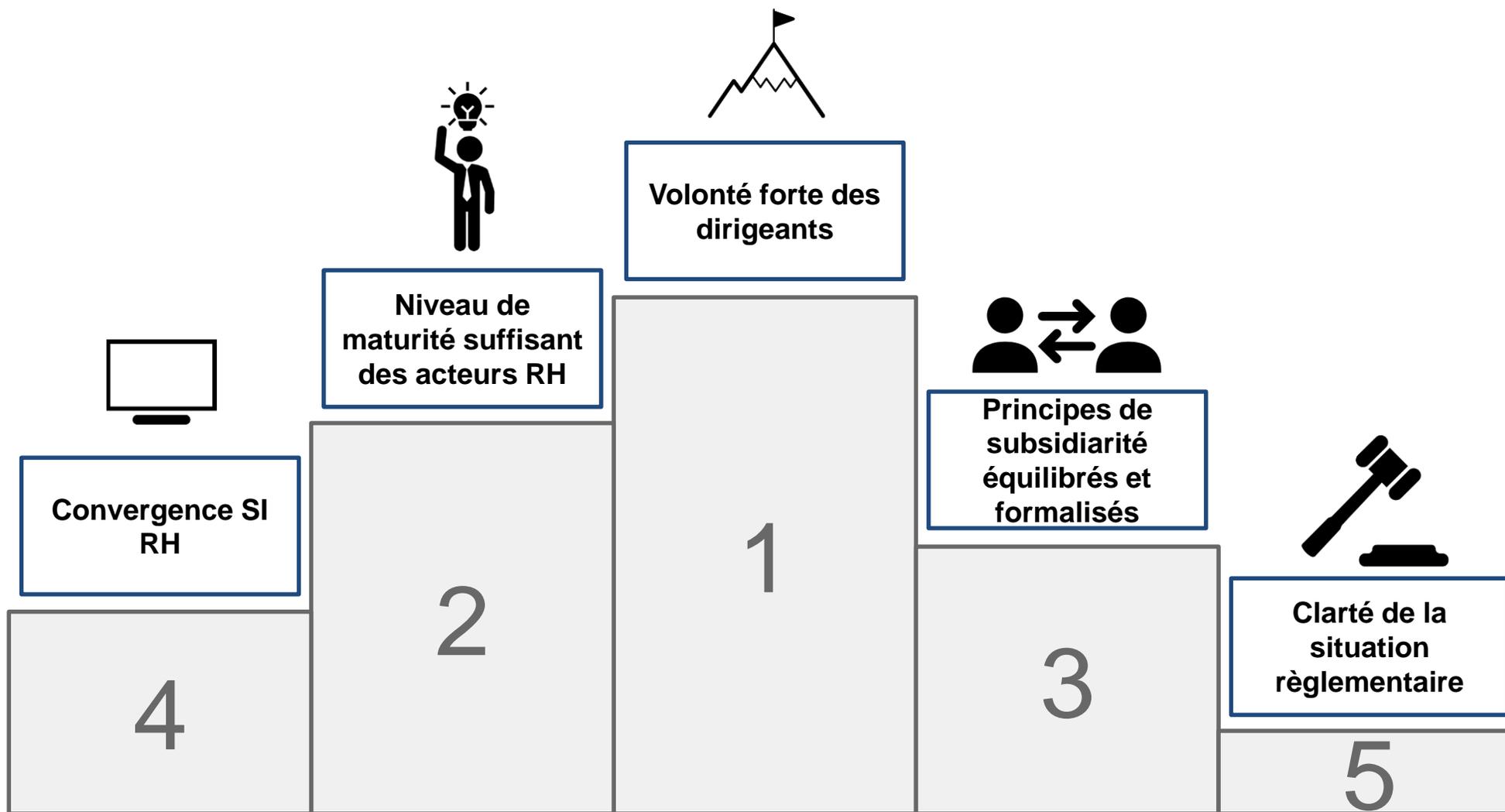
Classement des items (tous processus confondus) ayant obtenu plus de 65% des votes

1	Services de santé au travail : 89,9 %
2	Construction d'actions de formation: 84,8 %
3	Organisation des concours : 84,1 %
4	Bourse à l'emploi et gestion du vivier : 81,9 %
5	Anticipation des évolutions de besoins en compétences : 79,7 %
6	Construction de plans de formation: 77,7 %
7	Œuvres sociales : 77,5 %
8	Professionnels de la QVT : 73,2 %
9	Production des bulletins : 71,7 %
10	Gestion des commissions paritaires : 71,7 %
11	Gestion des contentieux : 68,1 %
12	Construction des plans de développement RH : 67,4 %
13	Stratégie d'attractivité : 65,2 %

Classement des processus en fonction du nombre de « aucun » sélectionnés



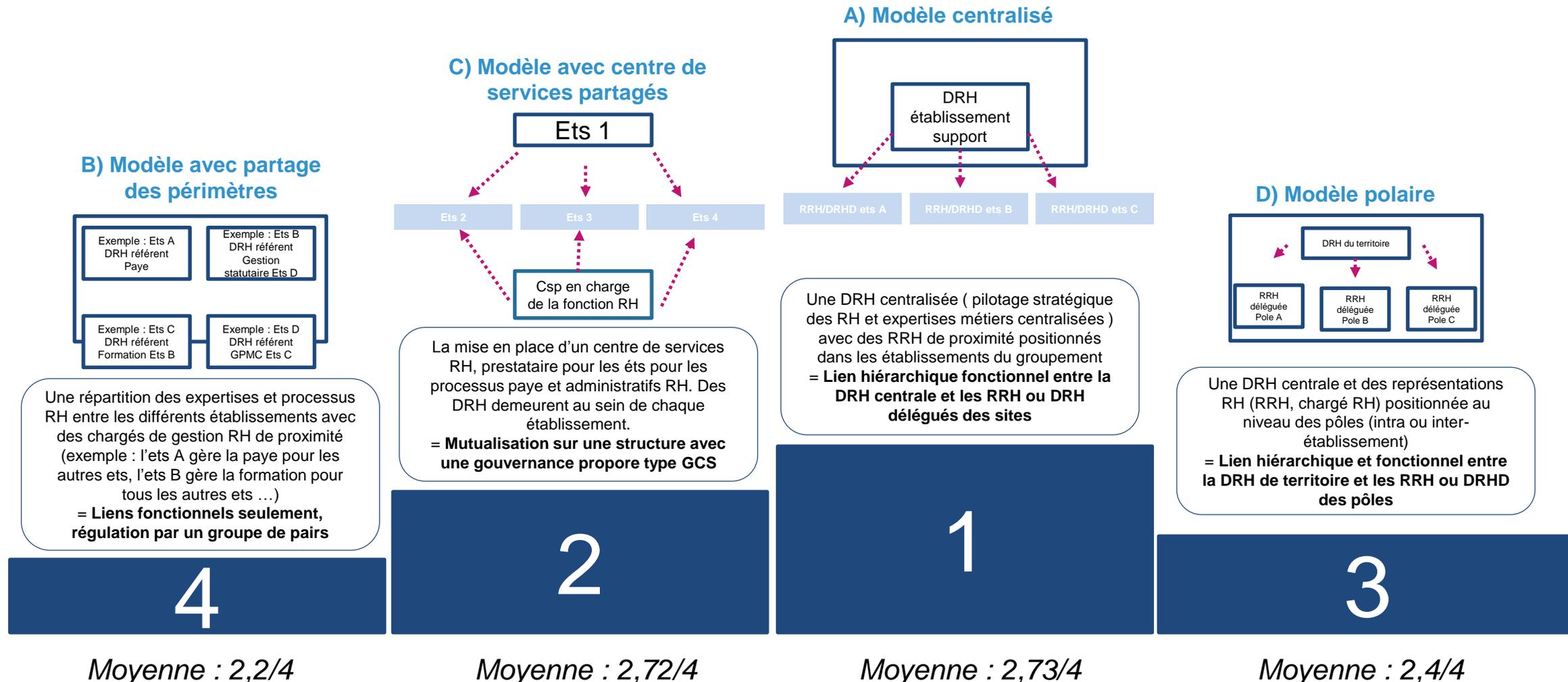
Les facteurs clés de la mutualisation



Question : Classez les facteurs clés de succès de la mutualisation des processus RH suivants par ordre d'importance.

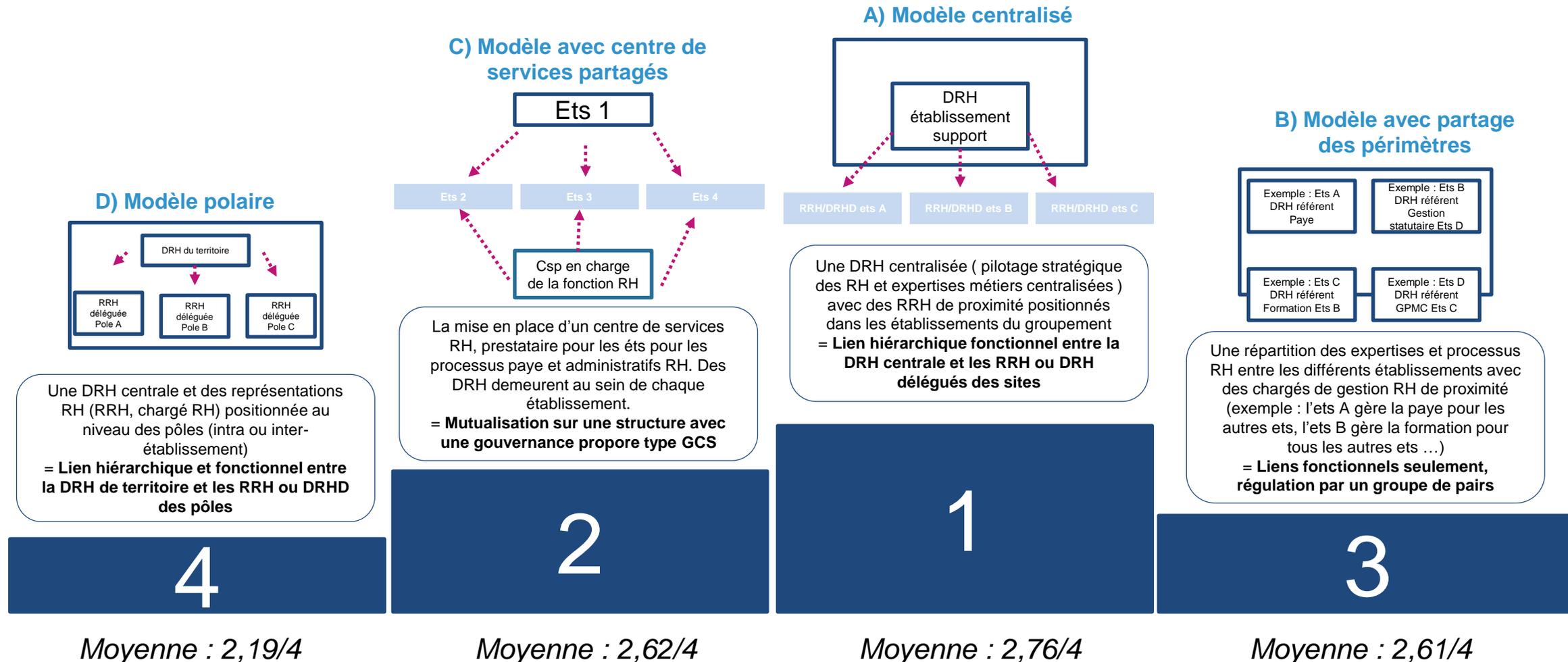
Classement des modèles jugés les plus pertinents (1/3)

Les modèles centralisés et CSP arrivent en tête des trois classements



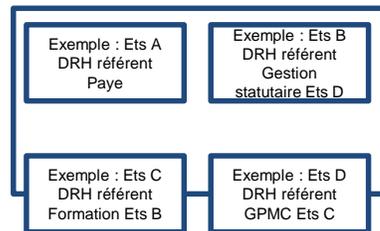
Question : Dans le cadre d'une organisation hospitalière territoriale, plusieurs schémas d'organisation RH sont envisageables et vous sont proposés ci-dessous. Classez les modèles par ordre de pertinence du premier au quatrième.

Classement des modèles par les CH (2/3)



Classement des modèles par les CHU (3/3)

B) Modèle avec partage des périmètres

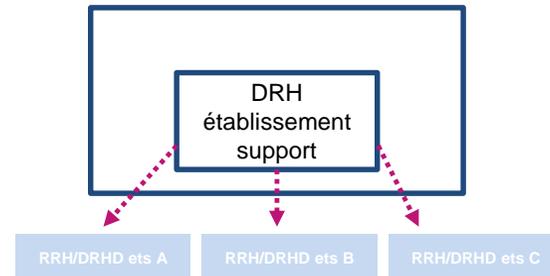


Une répartition des expertises et processus RH entre les différents établissements avec des chargés de gestion RH de proximité (exemple : l'ets A gère la paye pour les autres ets, l'ets B gère la formation pour tous les autres ets ...)
= **Liens fonctionnels seulement, régulation par un groupe de pairs**

4

Moyenne : 2,2/4

A) Modèle centralisé

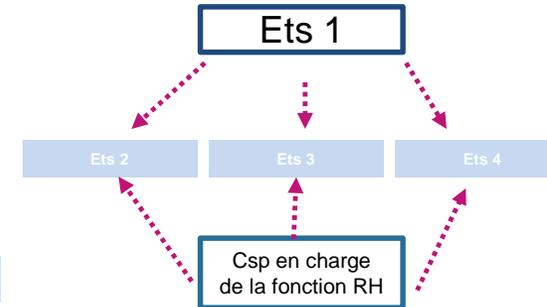


Une DRH centralisée (pilotage stratégique des RH et expertises métiers centralisées) avec des RRH de proximité positionnés dans les établissements du groupement
= **Lien hiérarchique fonctionnel entre la DRH centrale et les RRH ou DRH délégués des sites**

2

Moyenne : 2,53/4

C) Modèle avec centre de services partagés

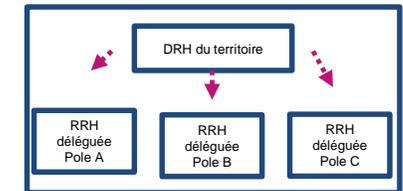


La mise en place d'un centre de services RH, prestataire pour les ets pour les processus paye et administratifs RH. Des DRH demeurent au sein de chaque établissement.
= **Mutualisation sur une structure avec une gouvernance propore type GCS**

1

Moyenne : 2,86/4

D) Modèle polaire



Une DRH centrale et des représentations RH (RRH, chargé RH) positionnée au niveau des pôles (intra ou inter-établissement)
= **Lien hiérarchique et fonctionnel entre la DRH de territoire et les RRH ou DRHD des pôles**

3

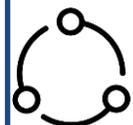
Moyenne : 2,4/4



Partie 4

EVOLUTION DE LA FONCTION RH

Comment le périmètre de la fonction RH à l'hôpital doit-il évoluer à 5/10 ans ?



Synergie renforcée avec la direction des soins sur la gestion et le management des équipes soignantes : 70,3 %

CH : 70% CHU : 66,6%



Renforcement du dialogue de gestion avec les pôles : 55,1 %

CH : 46,5% CHU : 53,3 %



Synergies renforcées avec la DAF sur le pilotage du Titre 1 : 52,9 %

CH : 55,4 CHU : 46,6 %

DRH intégrant un département d'accompagnement au changement : 47,1 %

CH : 46,5 % CHU : 40 %

Développement des fonctions de marketing et communication RH : 46,4 %

CH : 47,5 % CHU : 13%

DRH intégrant un département du management : 31,2 %

CH : 27,7 % CHU : 40 %

Fusion des fonctions DAM et DRH : 44,2 %

CH : 43,6% CHU : 46,6 %

Compétences à développer pour le DRH de demain

1- **Communication RH** (*cité 11 fois*)

2- **Conduite du changement** (*cité 8 fois*)

3- **Prévention des RPS et amélioration de la QVT** (*cité 7 fois*)

4- **Négociation et dialogue social** (*cité 6 fois*)

5- **Informatique et connaissance du digital** (*cité 6 fois*)

6- **Gestion financière** (*cité 5 fois*)

7- **GPMC** (*cité 4 fois*)

8- **Marketing pour plus d'attractivité** (*cité 4 fois*)

9- **Contrôle de gestion RH** (*cité 3 fois*)

10- **Juridique & Règlementation** (*cité 3 fois*)

Question : Quelles sont les compétences à développer pour la DRH de demain ?

Pour y parvenir, quels sont les besoins ?

FORMATION

Management (cité 20 fois)

Contrôle de gestion (14 fois)

Gestion de projet (5 fois)

Communication (4 fois)

Droit (3 fois)

Comptabilité (3 fois)

RPS et QVT (3 fois)

ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL

Coaching (cité 23 fois)

**Benchmark avec le
secteur privé** (4 fois)

Tutorat (4 fois)

**Rencontres et échanges
entre DRH d'un même
territoire** (3 fois)

**Création
d'accompagnateurs RH** (2
fois)

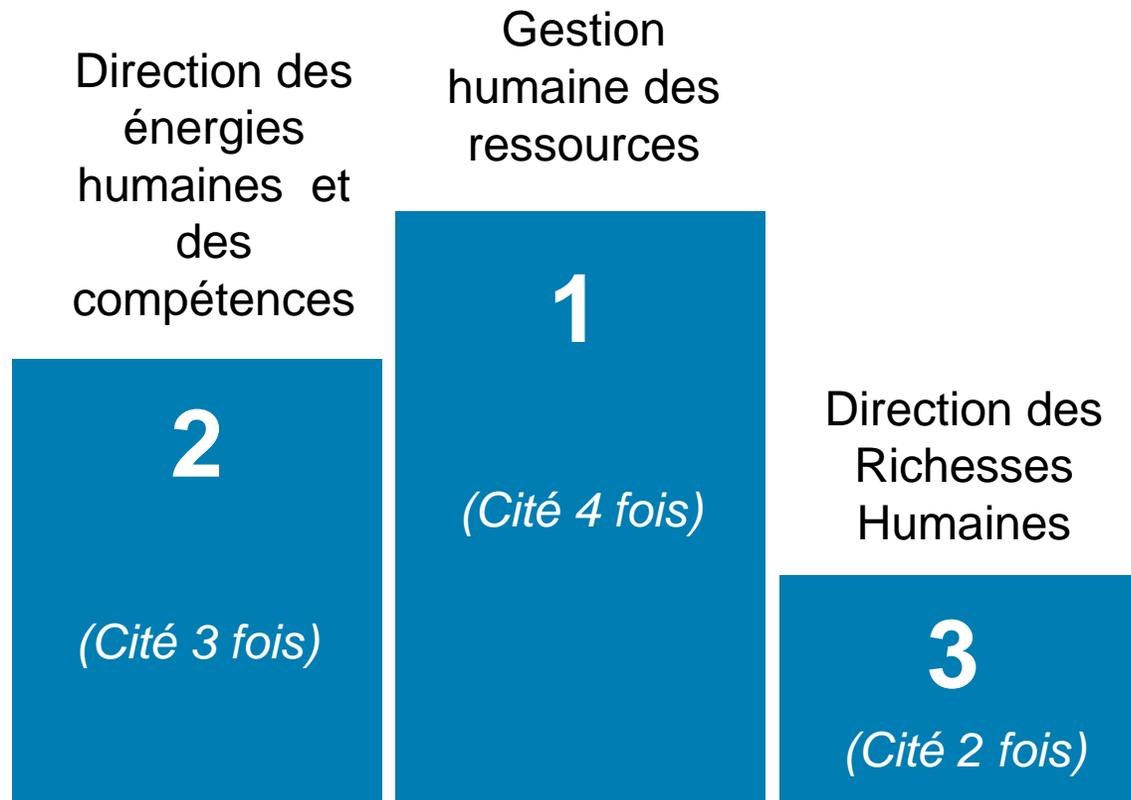
EVOLUTION STATUTAIRE

**Reconnaissance de
l'expertise RH** (cité 15 fois)

**Revalorisation ses statuts
administratifs** (6 fois)

Question : Pour y parvenir, quels sont les besoins en termes de formation, d'accompagnement professionnel et d'évolution statutaire ?

Quel nom pour la DRH de demain ?



Autres propositions :

Direction de l'Epanouissement Humain au travail

Direction de la richesse humaines et des relations sociales

Direction des parcours professionnels et du dialogue social

Direction du potentiel et de la performance

Management des Forces Vives

Direction du développement des talents professionnels

DRH Discipline, Rigueur, Humilité

Direction QVT

Question : Imaginez un nouveau nom pour la DRH de demain.



EVOcare & AdRHESS 2018

DEMAIN, QUELLE GRH A L'HÔPITAL ?