

# L'ADRHESS, des valeurs, des idées, un projet



# L'ADRHESS, des valeurs, des idées, un projet

**Depuis sa création en 1993, l'ADRHESS a su mettre en avant tous les questionnements et les nouveaux défis qui interpellent une fonction RH profondément transformée par les réformes successives de l'hôpital et de la fonction publique, qu'il s'agisse de la nouvelle gouvernance, de la gestion par pôle ou du dialogue social.**

Après vingt ans d'activité, l'ADRHESS est devenue une association importante et reconnue, regroupant des professionnels RH de tous horizons, directeurs des ressources humaines, directeurs d'établissements, attachés, directeurs des soins. Par son action et ses prises de position, l'ADRHESS affirme l'importance de la dimension humaine du management et des principes de respect, d'équité et de progrès qui doivent constituer le socle de la GRH à l'hôpital.

L'ADRHESS entend promouvoir une GRH plus moderne combinant performance sociale et performance économique et sachant mieux concilier les attentes individuelles et les besoins collectifs.

L'ADRHESS a aussi pour objectif de définir et diffuser auprès des différents acteurs les bonnes pratiques RH sous leurs différents aspects, juridiques et techniques, en promouvant une gestion éthique et responsable des ressources humaines.

Enfin, l'ADRHESS encourage les responsables RH des différents établissements à travailler ensemble, à échanger leurs analyses et leurs expériences, à mutualiser leurs ressources, pour une GRH plus collective et plus solidaire.

S'inscrivant dans la continuité du précédent projet, le projet 2014/2017 de l'ADRHESS a été élaboré à partir des travaux réalisés dans le cadre du séminaire du conseil d'administration du 13 décembre 2013.

Il s'articule autour de six axes :

- 1. Favoriser la professionnalisation des acteurs des ressources humaines hospitalières**
- 2. Développer l'expertise et être force de propositions**
- 3. Faire vivre la communauté des adhérents**
- 4. Intensifier les partenariats**
- 5. Renforcer la gouvernance interne**
- 6. Développer les actions de communication**

Ces axes feront l'objet de développements au cours des quatre années de déroulement du projet et porteront le développement de l'association.



# I. Favoriser la professionnalisation des acteurs des ressources humaines hospitalières

Cet axe forme l'essentiel des missions historiques de l'ADRHESS qui, en développant et diversifiant ses activités, est devenue une association reconnue dans le paysage hospitalier.

- **Poursuivre l'organisation des journées d'étude et des colloques annuels de l'ADRHESS.** Ces manifestations s'inscrivent désormais comme des événements incontournables pour les acteurs RH. La Journée d'étude des adhérents offre un cadre de réflexion propice à des retours d'expériences et à l'examen de sujets techniques. Le colloque est pour sa part consacré à des thématiques fortes d'actualités en ressources humaines.
- **Co-organiser, avec SPH conseil, en partenariat avec la FHF, les Rencontres RH de la Santé.** Cette manifestation, créée à l'initiative de l'ADRHESS en 2012, constitue le principal événement hospitalier dédié aux acteurs RH. L'ADRHESS continuera de coorganiser chaque année les Rencontres RH en préparant et en animant des conférences en lien avec l'actualité des ressources humaines.
- **Co-organiser, avec le CNEH, le cycle de formation « Professionnalisation RH ».** Créé en 2013, ce cycle proposera à partir de 2014 six journées de formation consacrées aux principales fonctions RH (dialogue social, GPMC, pilotage et contrôle de gestion RH...).
- **Accompagner les jeunes directeurs des ressources humaines.** L'ADRHESS mettra en place le dispositif junior/senior permettant à des jeunes DRH d'être accompagnés lors de leur prise de poste par un collègue senior. Ce projet pourra être étendu progressivement aux collègues directeurs qui prennent pour la première fois un poste de DRH.

## 2. Développer l'expertise et être force de proposition

Dans un contexte de plus en plus contraint, notamment sur le plan financier et marqué par la transformation rapide de l'hôpital, l'ADRHESS développe son expertise et alimente la réflexion sur l'évolution des différentes fonctions RH, au profit d'une gestion plus moderne et plus efficiente du capital humain.

- **Contribuer à la réflexion sur l'évolution de la politique RH, du management et des pratiques professionnelles.** Rassemblant des professionnels des ressources humaines hospitalières, l'ADRHESS a pour vocation naturelle de porter des positionnements nés du terrain et représentatifs des interrogations et des problématiques actuelles.
- **Organiser des voyages d'étude à l'étranger.** Réalisés depuis 2012, les voyages d'étude de l'Adrress permettent de tisser des liens avec des collègues étrangers et de comparer les pratiques professionnelles au regard de la particularité des différents systèmes de santé, de leurs modes d'organisation et de management. A l'instar des dossiers spéciaux parus à la suite des voyages réalisés en Suède, en 2012, et au Québec, en 2013, le prochain voyage d'étude, prévu en Allemagne en 2014, fera l'objet d'articles publiés dans la presse spécialisée.
- **Développer des activités de recherche.** Compte tenu des évolutions rapides du management, des métiers et de l'organisation du travail à l'hôpital, l'ADRHESS souhaite participer à des travaux de recherche en lien avec des équipes universitaires au niveau national et/ou international.
- **Participer à des rencontres inter-fonctions publiques.** La fonction publique hospitalière intervient de plus en plus en interaction avec la fonction publique d'Etat et la fonction publique territoriale. Les échanges, autour de partages d'expériences sur des problématiques communes, seront développés en lien notamment avec la Direction générale de l'administration et de la fonction publique, l'association des DRH des grandes collectivités territoriales et le groupe Moniteur.
- **Elaborer une plate-forme de « propositions RH ».** Sur la base des actions précitées, et en concertation avec ses adhérents, l'Adrress dégagera des propositions sur les principaux volets de la politique RH qui seront formalisées au sein d'un document programmatique.

# **Dix thématiques à développer dans le cadre du projet 2014-2017**

- 1. Etude de la fonction RH et ses évolutions**
- 2. GRH médicale**
- 3. Gestion du temps de travail**
- 4. GRH, coopération et mutualisation**
- 5. La GRH dans les pôles**
- 6. Dialogue social et qualité de vie au travail**
- 7. Encadrement et management**
- 8. GPMC**
- 9. GRH et nouvelles technologies**
- 10. La fonction publique hospitalière, son évolution**

### 3. Faire vivre la communauté des adhérents

Forte d'un nombre croissant d'adhérents, l'ADRHESS peut désormais s'appuyer sur un réseau d'acteurs se reconnaissant dans ses valeurs et participant régulièrement aux événements qu'elle organise. Les potentialités de ce réseau seront développées par une concertation plus étroite et la mise en place d'outils innovants d'échange d'informations et de partage de connaissances.

- **Elaborer une cartographie des métiers et des compétences des adhérents.** L'ADRHESS peut compter, parmi ses adhérents, sur un vivier de compétences et de connaissances nées de l'expérience, de travaux académiques ou d'activités de formateur. Un recensement sera effectué afin d'identifier des personnes ressources pouvant être sollicitées pour différents travaux et événements.
- **Réaliser des enquêtes sur des thématiques RH.** A l'occasion des événements qu'elle organise, l'AdrheSS réalise de manière ponctuelle des enquêtes sous forme de questionnaires auprès de ses adhérents dans le but de cerner la réalité des problématiques rencontrées par les équipes RH de terrain. Ces enquêtes, qui ont déjà porté sur la délégation de gestion et la gestion du temps de travail, seront développées.
- **Constituer un réseau de benchmark RH.** Pour porter des convictions, faire émerger les problématiques de terrain et leur donner une visibilité nationale, l'ADRHESS doit s'appuyer sur un dispositif permettant de recueillir de manière rapide et significative l'avis de DRH représentant une masse critique d'établissements et d'agents hospitaliers. Un réseau benchmark RH sera donc régulièrement sollicité.
- **Mettre en place une bourse à l'emploi.** L'ADRHESS est le relais naturel des directeurs d'établissement et des DRH qui proposent ou recherchent un poste de responsable RH. Le lancement d'une bourse à l'emploi RH permettra de structurer et d'officialiser ce service spécifique ouvert aux adhérents.
- **Proposer un accès privilégié dédié aux adhérents sur le site de l'ADRHESS.** Afin de faciliter l'accès aux différentes informations liées aux activités de l'AdrheSS, les documents (présentations, vidéos, articles) seront mis en ligne pour les adhérents.



## 4. Renforcer les partenariats

Pour mettre en œuvre ses actions, l'ADRHESS doit s'appuyer sur un réseau de partenaires représentatifs du monde hospitalier et des acteurs RH.

- **Consolider les partenariats institutionnels.** L'ADRHESS a assuré son développement en lien avec des partenaires institutionnels autour de projets forts et fédérateurs pour la communauté hospitalière. Ces partenariats, conduits notamment avec la Fédération hospitalière de France, SPH Conseil et le Centre national de l'expertise hospitalière, seront consolidés. L'ADRHESS souhaite également poursuivre sa collaboration avec de nombreux organismes tels que le Centre national de gestion, l'Agence nationale d'appui à la performance, la Direction générale de l'offre de soins, la Direction générale de l'administration et de la fonction publique, l'École des hautes études en santé publique, l'Association des directeurs d'hôpital et l'Association française des directeurs des soins.
- **Développer de nouveaux partenariats.** Au cours de la période 2014-2017, l'ADRHESS s'attachera à développer une collaboration avec de nouveaux partenaires tels que la conférence des DRH de CHU et l'université Paris Dauphine.
- **Développer les échanges avec les associations RH hospitalières dans le monde.** En lien notamment avec la réalisation des voyages d'étude, l'Adrress développera ses échanges avec des associations telles que l'ACSSSS (association représentant les cadres hospitaliers) au Québec et la Deutsche Krankenhausgesellschaft en Allemagne.
- **Pérenniser les partenariats financiers.** La GMF et la MNH ont accompagné l'ADRHESS depuis plusieurs années en lui fournissant les moyens de concrétiser ses projets. Ces partenariats financiers seront poursuivis et diversifiés au cours de la période 2014/2017.

## 5. Renforcer la gouvernance interne

Le développement continu de l'association nécessite une adaptation de ses règles de gouvernance afin d'impliquer chacun des membres du CA dans la mise en œuvre effective des activités de l'ADRHESS et de garantir la continuité des différentes fonctions administratives et financières.

- **Affirmer la triple fonction de membre du conseil d'administration.** La participation au conseil d'administration suppose l'exercice de trois fonctions :
  - o Etre **expert** dans le management et les pratiques professionnelles RH : témoigner de sa pratique, partager ses expériences et ses interrogations sur la fonction RH
  - o Etre le **relais** (ou l'ambassadeur) des activités et des idées de l'ADRHESS : relayer et promouvoir dans les régions, et notamment au sein des réseaux d'acteurs, les initiatives (enquêtes, événements) de l'association.
  - o Etre **acteur** dans la mise en œuvre effective du projet de l'ADRHESS : piloter ou participer régulièrement à des actions (journée d'étude, colloque, formation...)
- **Redéfinir la composition du bureau.** Au-delà des fonctions usuelles d'une association, telles que trésorier, ou chargé de communication, d'autres fonctions devront être définies pour assurer un meilleur suivi des activités.
- **Elargir l'espace décisionnel et renforcer la collégialité.** La participation au fonctionnement de l'association implique le développement d'espaces de réflexion destinés à favoriser des échanges autour des thématiques de RH hospitalières, en dehors des séances du conseil d'administration dédiées au fonctionnement de l'ADRHESS. Ces échanges permettront l'émergence de positions communes.
- **Consolider les fonctions administratives et financières.** Le développement des activités de l'ADRHESS et ses conséquences sur le plan logistique et financier doivent conduire à une adaptation des conditions de fonctionnement de l'association. Celle-ci passe par la sécurisation de la gestion financière, grâce au recours à un expert-comptable, la mise en œuvre d'une gestion active des adhésions et le suivi régulier des conventions financières.
- **Recruter un permanent.** La diversification des activités de l'association nécessite d'envisager le recours à un permanent qui participera à la gestion administrative, financière et logistiques ainsi qu'à l'organisation des principaux événements..

## 6. Développer les actions de communication

La multiplicité des outils de communication actuels permet d'envisager une meilleure promotion des actions de l'ADRHESS à destination des différents publics qu'elle sollicite, directeurs, DRH, spécialistes des ressources humaines médicales et non médicales. La stratégie de communication qui en découle doit être professionnalisée et systématisée afin de valoriser les multiples actions de l'association.

- **Renforcer la politique de diffusion de la newsletter.** Celle-ci constitue le principal vecteur de la politique de communication de l'ADRHESS, qui tient ainsi régulièrement informés les adhérents des différentes actualités de l'association. Une évolution du format, de la périodicité et des cibles de diffusion permettra d'améliorer l'efficacité de l'outil pour en développer le lectorat.
- **Diffuser des communiqués de presse présentant les principales prises de position de l'ADRHESS.** L'association pourra, à l'occasion de ses prises de position, réaliser des communiqués de presse transmis aux principaux médias spécialisés, lors d'événements spécifiques ou pour faire entendre sa voix dans les débats nationaux. L'augmentation de l'audience de l'association doit également passer par une réflexion sur les cibles de transmission des documents de communication pour chaque événement.
- **Participer à des manifestations hospitalières.** L'association a vocation à poursuivre sa présence lors des événements importants de la communauté hospitalière, telles que le salon de la Santé et de l'Autonomie et le salon de l'Emploi public.
- **Refondre le site Internet et procéder à une actualisation régulière.** Le site Internet actuel repose sur une technologie obsolète qui ne permet pas une mise à jour aisée, et nuit à la réactivité de la communication de l'ADRHESS. Une nouvelle version du site Internet, associée à une redéfinition de la ligne éditoriale favorisera le développement de la politique de communication.
- **Capitaliser sur les archives vidéo de l'ADRHESS.** Depuis 2009, la plupart des événements publics de l'ADRHESS a fait l'objet d'une captation vidéo. Certains partenariats ont également donné lieu à la production ou à la coproduction de films documentaires sur la fonction RH à l'hôpital. Il convient d'envisager la mise à disposition de ces documents via une chaîne vidéo en ligne.

- **Créer un groupe ADRHESS sur les réseaux sociaux.** Les réseaux sociaux pourront être mis à profit pour faire vivre la communauté des adhérents, développer l'interactivité et mieux diffuser l'actualité de l'association.
- **Concevoir une nouvelle identité visuelle.** La poursuite du développement des activités de l'ADRHESS implique une réflexion portant sur son logo et son identité distinctive.
- **Poursuivre la collaboration éditoriale établie avec les Cahiers de la Fonction publique.** La politique éditoriale, menée depuis 2010, a permis à l'ADRHESS de diffuser largement ses réflexions au travers d'articles qui ont été rassemblés au sein de deux ouvrages « Réflexions et Pratiques RH à l'hôpital » Tomes 1 et 2 publiés aux éditions Berger-Levrault. Cette production littéraire constitue une des pierres angulaires de l'association et a vocation à être poursuivie dans le cadre du partenariat étroit avec les Cahiers de la fonction publique. Cette collaboration sera poursuivie entre 2014 et 2017.
- **Développer une collaboration éditoriale étroite avec les revues hospitalières.** La politique éditoriale de l'AdrheSS devra s'articuler avec les différents partenaires presse du secteur hospitalier afin de diversifier les publications et accroître le lectorat, par exemple via la RHF, Santé RH ou la revue du CNEH.

## Les dix propositions de l'ADRHESS

1. Harmoniser les pratiques RH des établissements
2. Mettre en place des dispositifs de mutualisation interhospitaliers de certaines fonctions RH (centres de ressources)
3. Mettre en oeuvre une délégation de gestion RH préservant la cohésion institutionnelle
4. Rétablir les conseils de pôle pour garantir une véritable concertation avec les équipes médicales et non médicales
5. Réexaminer périodiquement les accords locaux RTT
6. Optimiser la gestion du temps de travail
7. Moderniser le dispositif des élections professionnelles
8. Assurer une représentation effective des cadres