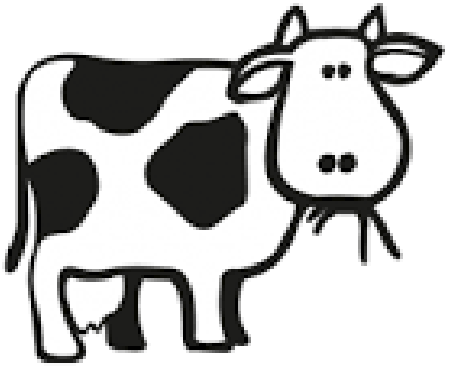
Une nouvelle GRH dans les GHT ?

Nouvelles organisations, nouveaux processus, nouvelles compétences

Matthieu GIRIER, DRH, CHI de Créteil
Aurélien STIVAL, DRH, CHI de Villeneuve-Saint-Georges

La DRH est-elle restée à quai de la loi Touraine ?

- Peu impactée par la loi n°2016-41
- Rôle méthodologique marginal
- Etiquette dépassée, « le service du personnel »
- Limitée à coordonner les plans de formation et organiser la CTDS ?



La vache qui regarde passer les trains ®

Au-delà du plan de formation, coordonner la fonction formation

- La question de la **coordination des unités de formation continue** et des Instituts de formation est rapidement posée.
- **Articulation en subsidiarité**, entre pilotage stratégique et relation DRH - client prescripteurs (pôles et directions) et consommateurs (agents et stagiaires).
- Émergence d'une réflexion issue de **modèles publics** (GH AP-HP, directions communes pré-GHT) **et privés** (relations groupes-filiales)

Consolider la stratégie RH de groupement

- D'autres thématiques ont pu être investiguées, **indépendamment du degré d'intégration des directions de groupement**.
- Appui de l'outil de cartographie processus et de l'état des lieux des pratiques et règles de GRH, produits par **l'ANAP**.
- Réflexion **pragmatique** en fonction des objectifs d'amélioration de service posées par les DRH

Etendre la logique de coopération territoriale

- **Fonction carrières**
- **Fonction recrutement**
- **Fonction de pilotage stratégique**
- **Fonction QVT**

#25ANSADRHESS

La DRH doit saisir la chance du GHT pour se refonder

- **Objectif : se tourner vers ses clients internes, pôles cliniques, médicotechniques et directions (B-to-B) et agents hospitaliers (B-to-C) pour les aider à métaboliser le changement**

- Attirer pour cela de nouveaux profils issus du secteur privé ou les faire émerger en interne : spécialistes du recrutement, du big data, des statistiques, de la conduire du changement

- Repenser les filières historiques de la DRH en les spécialisant et en les modernisant (gestionnaires carrières, formation) pour attirer des jeunes professionnels au niveau de formation initiale plus élevé.

- **Écueil : le statut et la rémunération !**

En un mot, la transformation !

Infuser la modernité dans la gestion des RH hospitalières

- Le GHT met les RH en position de développer :
  - Des processus sécurisés (certification ISO9001)
  - Une réflexion en matière de subsidiarité et de service de proximité
  - De se doter d'outils méthodologiques performants (management agile, lean management)

- Un incontournable : la refonte intégrale du SIRH (unification et standardisation des informations, dématérialisation des dossiers agents, etc.).

sondage
enquête
satisfaction
courtoisie
CONSEIL
service
CLIENT
Excellence
sourire
bonjour
au revoir
merci
accueil
RELATION
commerce
Pro
niveau
fidélité
feedback
rapport
garantie
écoute
consommateur
aide
QUALITÉ

Merci !

Intelligence artificielle et GRH : opportunités et risques

Charles-Henri BESSEYRE des HORTS

Professeur émérite – HEC Paris

Vers une GRH augmentée
L'expérience du CHU de Montpellier

Virginie VALENTIN

Directrice des Ressources Humaines et de la Formation

La DRH 2.0 : innovation ou impératif ?

- L'avènement du web 2.0 entraine de nouveaux usages et de nouvelles attentes au quotidien
  - Le monde du travail est forcément concerné
  - Les nouvelles générations (Y et Z) révolutionnent le rapport au travail : participants acteurs !
  - La gestion des ressources humaines est impactée en profondeur et doit s'adapter à ces changements de comportements des collaborateurs

Quel rôle pour la DRH dans un univers 2.0 ?

- Les DRH d'entreprise doivent relever des défis inédits liés à l'intégration des nouvelles technologies dans toutes les strates de la vie au travail
  - Acteur clé de la transformation numérique de l'entreprise…
  - …Qui implique un repositionnement des DRH elles-mêmes :
    - d'une fonction de gestion hier à un rôle clairement stratégique aujourd'hui
    - Participent directement à la création de valeurs et accompagnent les changements de l'entreprise en facilitant la transition vers le digital
      - Des collaborateurs / des managers / des process (RH et au-delà)

Le SIRH, élément clé de la DRH 2.0

- La révolution du SIRH est en marche !
  - Intégration des outils du web 2.0 à la gestion RH
    - Interactivité
    - Collaboration
    - Immédiateté
    - Accessibilité

Vers un SIRH augmenté au service de la performance RH

Solutions backoffice	Logiciels GRH
Workflows	Flux / traitements GED
Self-service	Consultation / saisie données
Plateforme collaborative	Feed back / QVT
Cockpit décisionnel RH	Intégrateur RH prédictive

Dématérialisation RH : mais encore ?

- Les 2 niveaux de la dématérialisation RH
  - Les documents RH
  - Les process RH
    - Automatisation des circuits RH
    - Implication des collaborateurs
- Tous les pans de la gestion RH sont concernés
  - Recrutement, formation, paie, gestion du temps de travail…

Dématérialisation RH : y aller ou pas ?

- Les avantages de la dématérialisation des processus RH sont très nombreux
  - Réduction des coûts
  - Gain de temps
  - Gain de productivité
  - Réduction de l'empreinte écologique (RSE)
  - Sécurisation et traçabilité des processus
  - Accessibilité des informations
  - Harmonisation des pratiques
  - Simplification des circuits

Dématérialisation RH : y aller, oui… mais avec des garanties !

- Inscrire la démarche de modernisation 2.0 de la GRH dans la stratégie d'ensemble de l'entreprise
  - Expliquer et donner du sens
- Accompagner la conduite du changement sur le terrain
  - Auprès des collaborateurs, qui deviennent acteurs du processus
  - Auprès des managers, qui s'inscrivent dans une démarche de « stratégie client » inhabituelle
  - Auprès des équipes RH elles-mêmes, dont le contenu de mission évolue

Cas pratique au CHU de Montpellier

- Le CHU de Montpellier en quelques chiffres
  - Un des 10 plus grands hôpitaux universitaires de France
  - 11.500 salariés dont 9.000 personnels non médicaux
  - 1/3 des professionnels non médicaux ont moins de 35 ans
  - Une politique de recrutement dynamique, avec plus de 700 nouveaux agents entrants chaque année

La DRH 2.0 : une dynamique en marche !

- Renouvellement des logiciels de GRH (en 2012) et de GTT (en cours)
  - L'occasion de réflexions sur la modernisation des modes de fonctionnement de la DRH, formalisées dans deux projets sociaux successifs :
    - 2013/2017 : dématérialiser, simplifier, sécuriser
    - 2018/2022 : impliquer, accélérer, faciliter
- Une forte demande d'outils et de processus RH modernisés
  - partagée par les agents et la DRH, relayée par les OS

Petite histoire de la dématérialisation RH au CHU de Montpellier (1/4)

- Le début… le site intranet du CHU… un grand classique !
- La suite…
  - La mise en place d'un kiosque RH pour les managers et les collaborateurs
    - Ce qui existe déjà : consultation des données agents, accès au bulletin de salaire dématérialisé, gestion des publications de postes et des dépôts de candidatures pour la mobilité interne, notation annuelle.
    - Ce qui est prévu dans les prochains mois : la gestion des ordres de mission… et au-delà, tous les process relatifs à la gestion de carrière

Petite histoire de la dématérialisation RH au CHU de Montpellier (2/4)

- La suite…
  - Le développement d'espaces d'échanges « self-service » ou collaboratifs
    - 1er établissement hospitalier utilisateur de l'application Whoog pour la gestion de l'absentéisme inopiné dans les services de soins
    - Déploiement d'un « self service » GTT pour les cadres et les agents, accessibles sur smartphone
      - Consultations des plannings et des droits à congés
      - Gestion des demandes d'absences

Petite histoire de la dématérialisation RH au CHU de Montpellier (3/4)

- La suite…
  - La dématérialisation de l'entretien professionnel annuel
    - Traçabilité de l'évaluation et recueil des besoins de formation
  - En perspective dans le cadre du projet social 2018/2022
    - Mise en place d'un réseau social d'entreprise
    - Déploiement d'outils 2.0 pour la gestion des recrutements et la valorisation de l'image / la marque CHU sur les réseaux sociaux

Petite histoire de la dématérialisation RH au CHU de Montpellier (4/4)

- En cohérence avec cet engagement RH 2.0, le CHU de Montpellier s'est engagé dans la dématérialisation complète des élections aux instances :
  - La CSIRMT en 2016
  - Le CTE, les CAP et la CCP en 2018

La DRH augmentée = #HAPPY !

- L'expérience RH 2.0 au CHU de Montpellier est une vraie réussite
  - Intérêt démontré autant pour la DRH que pour les agents et les cadres
    - Exemple de la notation dématérialisée déployée en 2 ans
  - Qui suppose quand même un accompagnement de terrain :
    - Communication, formation, soutien (hotline)
  - Et implique des ajustements importants au sein de la DRH elle-même
    - Missions des équipes, évolution des compétences, fiabilité et évolutivité des outils 2.0, organisation SIRH

MERCI DE VOTRE ATTENTION

Transition numérique en GRH

Emmanuel GREGOIRE

Adjoint à la Maire de Paris en charge du budget, du financement et de la transformation des politiques publiques

Les grands enjeux RH de la transformation numérique

Des contraintes et des opportunité induites par la révolution numérique

Des outils qui viennent radicalement transformer la GRH et plus largement le management

Des innovations liées au numérique qui vont révolutionner les métiers

Les grands enjeux RH de la transformation numérique

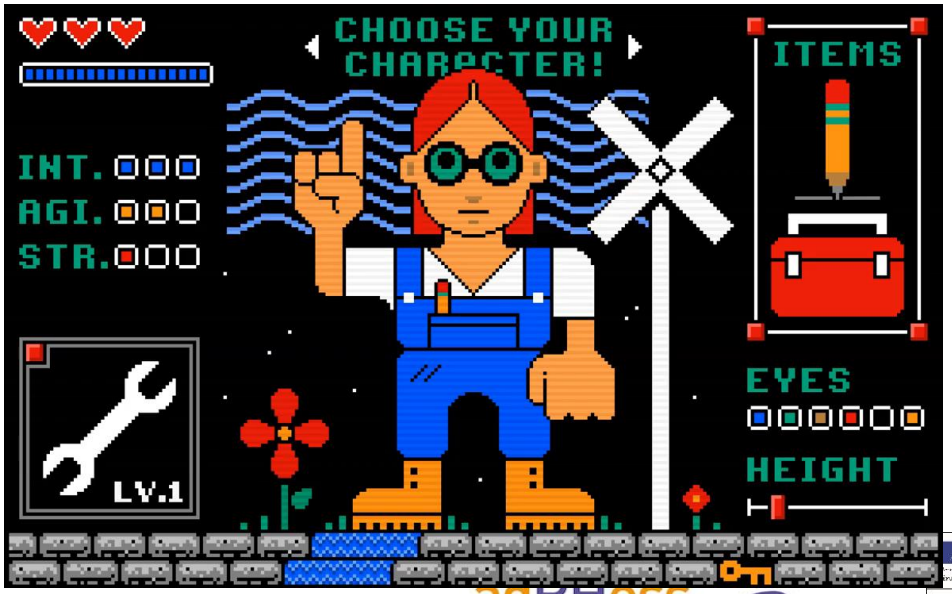
- Améliorer la performance de la fonction RH : organisation, compétences, pilotage

- Attirer, fidéliser et engager les agents

Trois piliers de la transformation

- Le « Management ouvert » : les agents publics acteurs de la transformation
- Data Sciences
- Transformation des métiers

Quels emplois demain ?



Data science et RH

- Science des données combine l'utilisation
  - **des traitements statistiques de l'information** (statistiques mathématiques, inférences statistiques, apprentissage statistique automatique - machine learning),
  - **des mathématiques appliquées** (analyse fonctionnelle, analyse numérique, optimisation convexe et non convexe)
  - **des méthodes informatiques** destinées à identifier, récupérer, organiser et utiliser des données hétérogènes

- Stratégie conduite par la donnée (data driven strategy).

Data science et RH

- Les outils prédictifs : anticiper
  - les risques de départ de salariés performants, en se basant sur des indicateurs comme l'ancienneté dans l'entreprise ou le rythme des augmentations salariales
  - Les risques RPS/MS - inaptitudes

- Les outils prescriptifs : en déduire des recommandations d'action

Demandes agents

Démarches agent | Recherche et Vue agents | Thomas Langlais

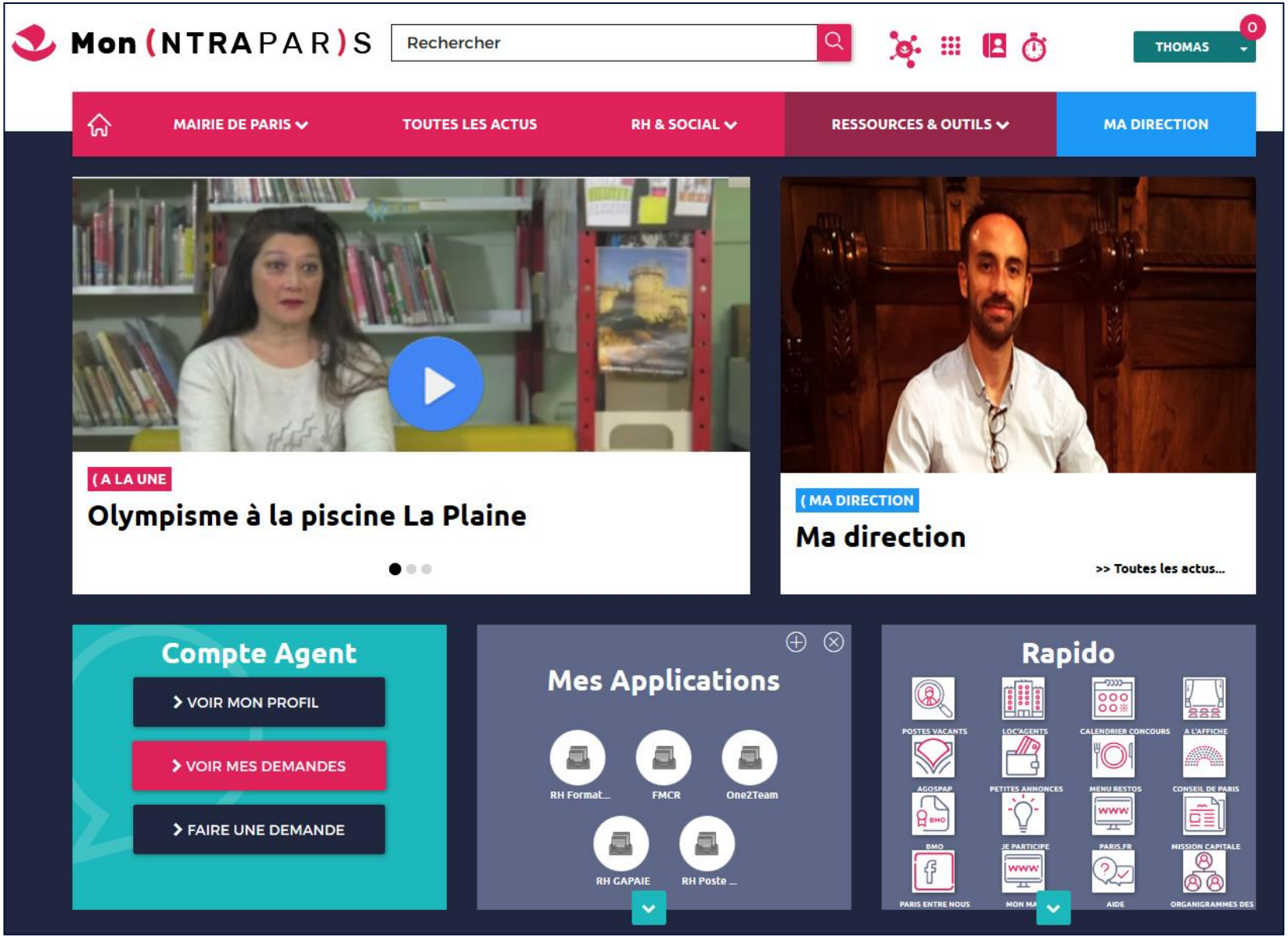
Démarches - Gestion des démarches agent

- | UGD de l'agent... | Traité par... | Créé depuis... | Rechercher du contenu

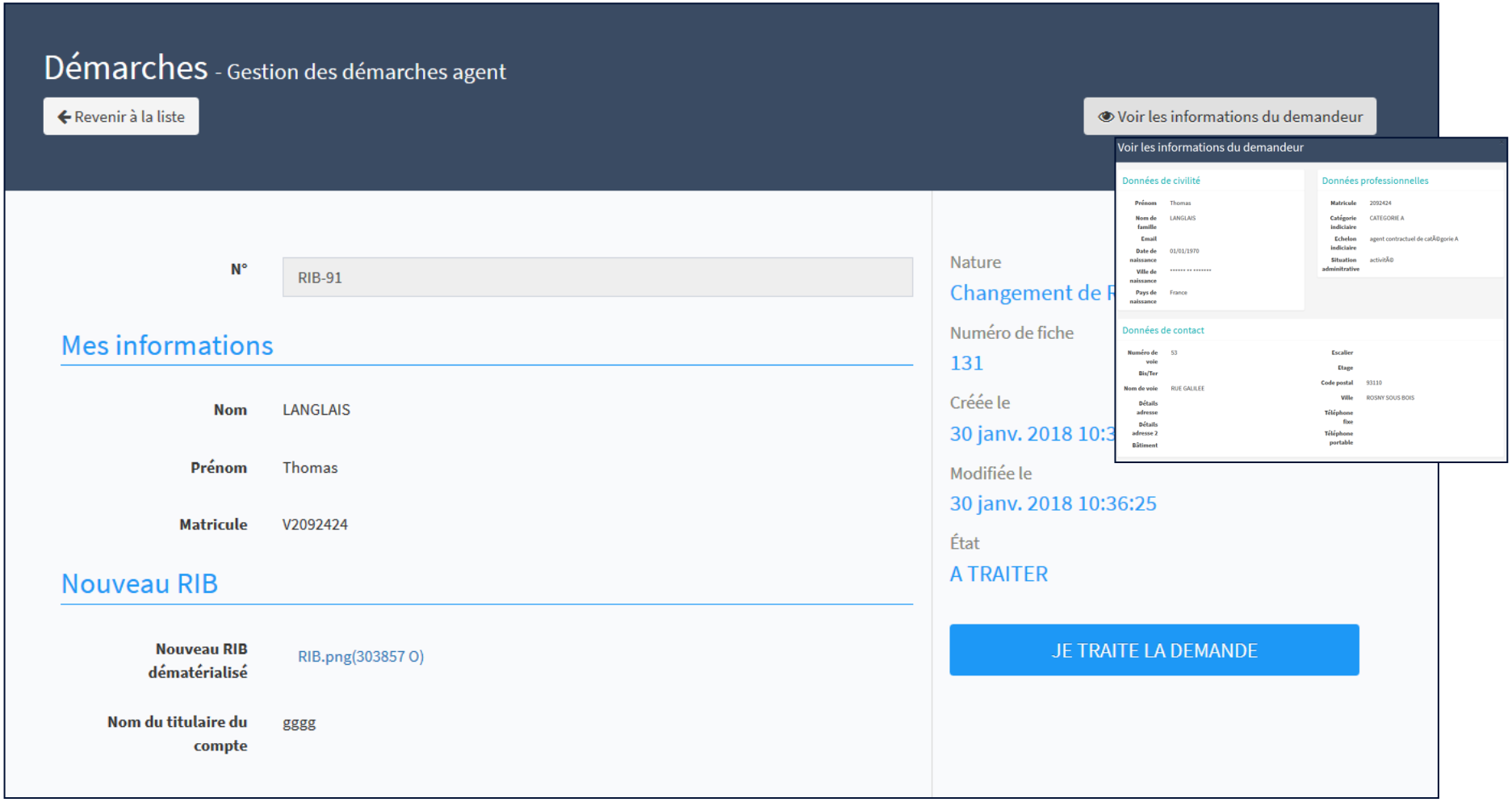
DÉMARCHE(S) 63 | MES DÉMARCHE(S) 19

ÉTAT	NATURE	DEMANDEUR	CRÉÉE LE	UGD DE L'AGENT	TRAITÉ PAR
A TRAITER	Déclaration de grossesse	LANGLAIS Thomas	06/03/2018	BERNARDIN SYLVIE	UGD-DRH CENTRALE
DEMANDE INCOMPLETE	Changement de RIB	2052399 CLOSE Alexandre	06/03/2018	GOUBARD ROSELYNE	UGD-DSTI admin Admin
DEMANDE INCOMPLETE	Changement de RIB	2052399 CLOSE Alexandre	06/03/2018	GOUBARD ROSELYNE	UGD-DSTI admin Admin
DEMANDE INCOMPLETE	Changement de RIB	1057869 JOUVE Elysa	06/03/2018	GOUBARD ROSELYNE	UGD-DSTI admin Admin
EN COURS DE TRAITEMENT	Changement de RIB	2052399 CLOSE Alexandre	06/03/2018	GOUBARD ROSELYNE	UGD-DSTI Thomas Langlais

Page d'accueil Intraparis



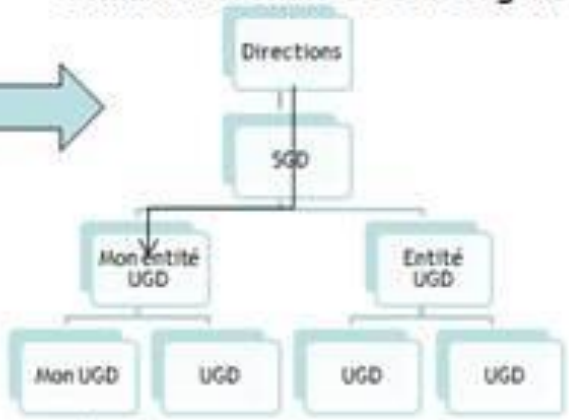
Détail d’une demande – Étape 1



Compte agent – Traitement des demandes

Demande de l'agent en ligne

Affectation automatique de la demande à l'entité UGD de l'agent



Analyse de la demande par l'UGD

DEMANDE INCOMPLÈTE

Notification et modification par l'agent

UGD clique ensuite sur demande saisie

HRa Suite 7

DEMANDE SAISIE

Saisie manuelle l'information par l'UGD dans suite 7

PARIS&CO
&CO
RHIZOME
La 1ère plateforme d'innovation dédiée à la mutation du travail et la transformation RH
#HRTech #EdTech #FutureOfWork

RHIZOME

Une chaîne de partenaires publics et privés impactés par la mutation du travail et la transformation RH

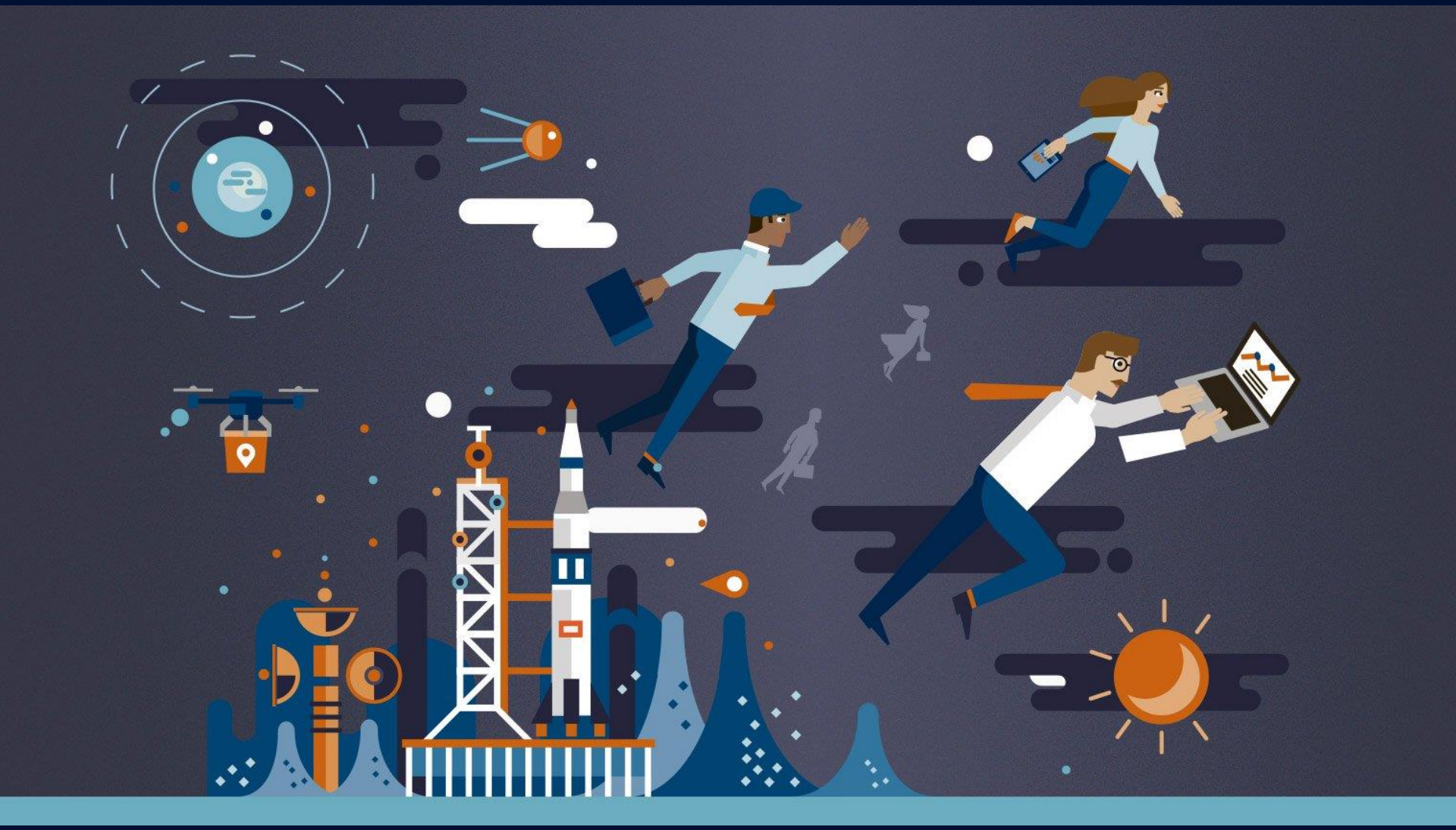
MAIRIE DE PARIS

ENEDIS L'ELECTRICITE EN RESEAU

AG2R LA MONDIALE

TOTAL

GROUPE ADP



La formation à l'heure du digital : Tech Lab, Co-working…l'expérience de l'APHP

Gilles DESSERPRIT

Directeur du Pôle Numérique du CFDC de l'APHP

Hôpital libéré, lean, efficience: vers un manager simplexe

Frédéric SPINHIRNY, DRH GH Necker-Enfants Malades, APHP

Quelques principes pour une nouvelle éthique de la GRH

- **L'ambivalence de la notion d'entreprise libérée**

« Une entreprise où les salariés sont libres de faire ce qu'ils pensent être bon pour l'entreprise, sans y être contraints par une hiérarchie ou par des procédures. Une entreprise où les dirigeants font confiance à l'intelligence de leurs collaborateurs et les laissent s'organiser entre eux de façon à trouver la meilleure réponse aux problèmes qu'ils rencontrent ».

- **La complexité comme mode d'organisation quotidien**

La complexité désigne habituellement ce qui est de très grande complication, en se référant à un nombre très élevé de composants repérés dans l'objet et à un comportement difficilement prévisible. Elle signifie une certaine impossibilité à exercer, sur l'objet référé par le système qui le décrit, un contrôle total, en ne pouvant en avoir une connaissance entière.

- **La simplexification comme art de rendre simple, lisible et compréhensible des choses complexes**

« Ensemble des solutions trouvées par les organismes vivants pour que, malgré la complexité, le cerveau puisse préparer l'acte et en anticiper les conséquences […]. Elles permettent d'arriver à des actions plus élégantes, plus rapides, plus efficaces ».

Quelques principes pour une nouvelle éthique de la GRH

- **Un principe du lean management frugal: le Gemba « là où se trouve la réalité »**

Les améliorations se font dans le lieu où se réalisent les opérations, où se crée la valeur productive, où se rencontrent la plupart des dysfonctionnements à l'origine des insatisfactions des patients. C'est ni plus ni moins le principe de subsidiarité : placer les moyens sur l'unité la plus proche de ceux qui sont directement concernés par une action.

- **Principe dit du « Rasoir d'Ockham » ou « principe de parcimonie »**

« C'est en vain que l'on fait avec plusieurs ce que l'on peut faire avec un petit nombre. »

« Lorsqu'une explication simple suffit à expliquer une situation donnée, il est inutile de chercher une explication compliquée. »

- **Bref, et si la réponse à la complexité se situait dans une éthique minimaliste?**

« Rien de trop » Inscription sur le fronton du temple d'Apollon

« *On devrait tout rendre aussi simple que possible, mais pas plus.* » Einstein

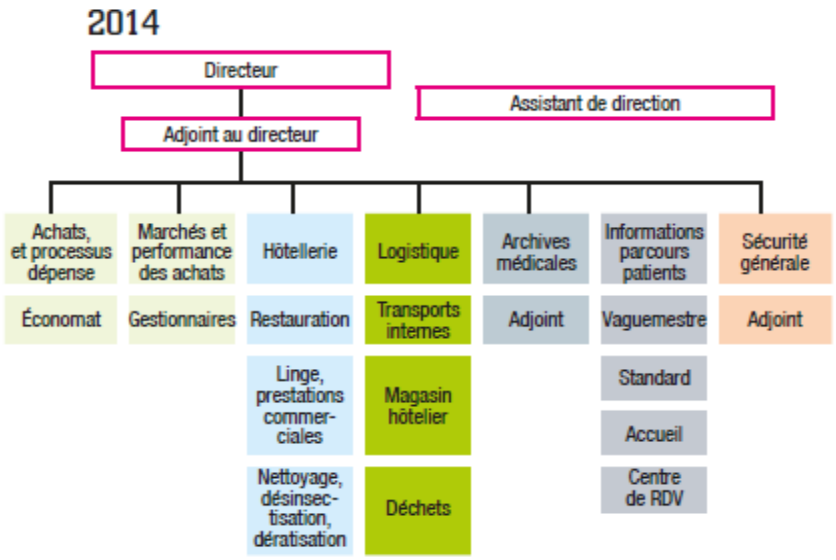
« Small is beautiful », « La sobriété heureuse », « faire plus avec moins »

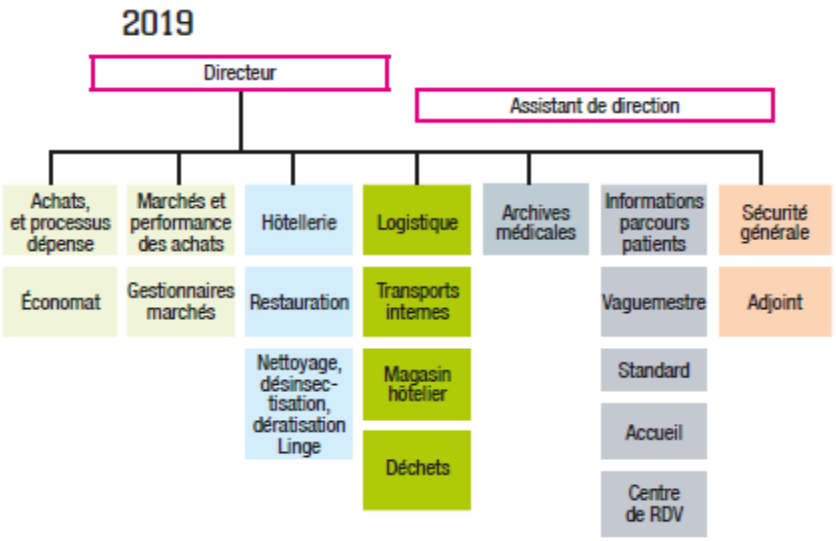
Etc…

Etc…

Innovation managériale « hôpital libéré »: transformation d'une direction achats/logistique entre 2014 et 2019

Efficience estimée: 500 000 €





Observations sur l'hôpital libéré

Positif	Négatif
Démarche innovante	Méfiance de certains cadres et agents
Aspect expérimental motivant	Difficulté à déléguer les responsabilités
Hiérarchie horizontale	Différence de compétence entre agents
La compétence devient centrale	Absence de valorisation financière pour les agents
Baisse des dysfonctionnements (notamment les délais)	Limitation des évolutions de carrière suite aux suppressions de postes
Déplacement de l'autorité	Le statut de la fonction publique limite les opportunités de changement
Redynamisation du dialogue	Agents réfractaires
Revalorisation des agents opérationnels	Présence des procédures et contrôles institutionnels difficiles à éviter
Amélioration des conditions de travail	Besoin de commandement en cas de crise
Sentiment d'autonomie	La participation collective entraîne du temps pour prendre des décisions
Diminution des contrôles	
Efficience économique pour l'hôpital	
Renforcement du dialogue social	

Conclusion: il n'est pas si simple de simflexifier en milieu complexe

- **Déhiérarchiser: passer de «commander-contrôler» à «écouter -accompagner-faciliter»**
- **Subsidiarité : placer les moyens sur l'unité la plus proche de ceux qui sont directement concernés par une action**
- **Coefficience: faire de l'efficience sur toute la chaine de décision**
- **Assurer un accès à la parole de tous et à l'expression, sans crainte de la sanction**
- **Que faire des corps intermédiaires?**
- **Et dans les services de soins?**
- **Quid des nouvelles technologies dans l'hôpital libéré?**

Merci de votre attention!

Références

Essais

Alain Berthoz, *La Simplexité*, Odile Jacob, 2009

Isaac Getz, *L'Entreprise libérée: Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèle,* Fayard, 2017

Frédéric Spinhirny*, Eloge de la dépense. Le corps politique comme métaphore*, Editions Sens&Tonka, 2015

Frédéric Spinhirny, *L'homme sans politique. Essai sur le pouvoir automate*, Editions Sens&Tonka, 2017

Frédéric Spinhirny, *Hôpital et modernité. Comprendre les nouvelles conditions de travail*, Editions Sens&Tonka, septembre 2018.

Articles

Si tout le monde manage, qui dirige ? Gestions Hospitalières, avril 2014, n°535

Lean Management et bon sens, Gestions Hospitalières, février 2013, n°523

L'hôpital libéré, Une innovation managériale efficiente et socialement acceptable, Gestions Hospitalières, octobre 2017, n° 569

Manager avec des outils du développement personnel

Rémy DELEKTA

DRH - Hôpitaux de Saint-Lô et Coutances

Dominique ANSOULD

Directrice des Soins - Hôpitaux de Saint-Lô et Coutances

CONCLUSION

Sophie MARCHANDET

Vice-Présidente de l'adRHess

DRH – CHNO des 15/20