2e baromètre FHF-Obea des enjeux RH

Focus sur la qualité de vie au travail, les GHT et l'attractivité médicale

Pôle ressources humaines hospitalières, FHF
Luc VIDAL Directeur général adjoint, OBEA

Les ressources humaines et leur déploiement au sein des GHT représentent un axe fort de la stratégie des établissements publics de santé. Réalisé par la FHF en partenariat avec le cabinet Obea, ce deuxième baromètre des enjeux RH fait entendre la voix des professionnels des ressources humaines. Il objective leurs besoins et difficultés dans une période de réforme profonde et permet de les porter auprès des pouvoirs publics. Avec 25 % de répondants supplémentaires en CHU et centres hospitaliers, cette seconde édition témoigne du souhait des acteurs RH de partager leurs pratiques, leur analyse du secteur et de son évolution. Cette année, la qualité de vie au travail, l'impact des GHT et l'attractivité médicale font l'objet d'un focus particulier.

En 2017 comme en 2016, une forte contrainte budgétaire

Le poids des contraintes économiques continue de peser sur l'action des DRH hospitaliers (près de neuf répondants sur dix). Ceux-ci soulèvent également des enjeux plus importants en termes de maintien des compétences (46 % contre 33 % en 2016). L'attention qu'ils portent à l'attractivité de leurs établissements et à la fidélisation des compétences, notamment en ce qui concerne le personnel médical, est notable. GRAPHIQUE 1

>> **La maîtrise de la masse salariale** mobilise les DRH dans un contexte de multiplication des injonctions paradoxales. La Fédération hospitalière de France a régulièrement pris position pour que les mesures d'économies demandées aux hôpitaux publics (plus de 7 MD€ ces dix dernières années) soient accompagnées de mesures de réorganisation courageuses, faute de quoi la situation des établissements se dégraderait. Une perception largement partagée par les répondants : 60 % n'ont que peu confiance dans la santé économique de leur établissement (+ neuf points par rapport à 2016).

L'engagement pour la qualité de vie au travail

Les acteurs RH expriment le souhait de se mobiliser, en priorité, sur les conditions de travail et la qualité de vie au travail (QVT). Les résultats du baromètre soulignent un dissensus fort : la volonté d'accompagnement (QVT, maintien des compétences, développement managérial) se heurte aux priorités quotidiennes imposées par la contrainte économique, la gestion de l'absentéisme et le dialogue social. GRAPHIQUE 2

>> **Une démarche visant à améliorer la QVT** est engagée par près de trois établissements sur quatre, le plus souvent à l'aide d'un baromètre social pour établir un état des lieux. Les actions portent majoritairement sur trois axes : la réflexion sur l'organisation du travail avec les équipes ; l'amélioration des pratiques managériales ; les mesures destinées à réduire les « irritants » liés aux conditions matérielles de travail. Si peu de DRH constatent des améliorations, pour la moitié d'entre eux, il est encore trop tôt pour se prononcer.

>> **Concernant le personnel médical**, 24 % des répondants (58 % en CHU) ont mis en place une isntance *ad hoc* ; 41 % des répondants (54 % en CHU) indiquent avoir formalisé une charte du temps médical. Ils n'étaient que 26 % en 2016. 84 % des répondants appliquent en totalité ou partiellement le décret [1] relatif au temps de travail des internes, soit une amélioration de dix points par rapport à l'an dernier.

1. Décret n°2015-225du 26 février 2015.

Le déploiement des GHT

>> Les GHT ne constituent pas encore un échelon de définition des politiques RH. Et ce bien que les groupements semblent offrir aux personnels médicaux et non médicaux des réponses à leurs aspirations en termes de valorisation des prises de responsabilité, de développement des compétences et de perspectives d'évolution (52 % d'avis positifs en 2016, 70 % en 2017).

>> 71 % des répondants n'ont pas formalisé de projet social de GHT. Dans 23 % des cas, la conférence territoriale de dialogue social n'a pas encore prévu de se réunir. 73 % des répondants constatent des différences dans les pratiques RH (rémunération des personnels médicaux, temps de travail, recrutement des contractuels ou encore formation).

>> Seuls 21 % des acteurs RH considèrent que les professionnels se seraient appropriés la réforme. 74 % estiment également que les établissements ne sont pas assez accompagnés dans la démarche.

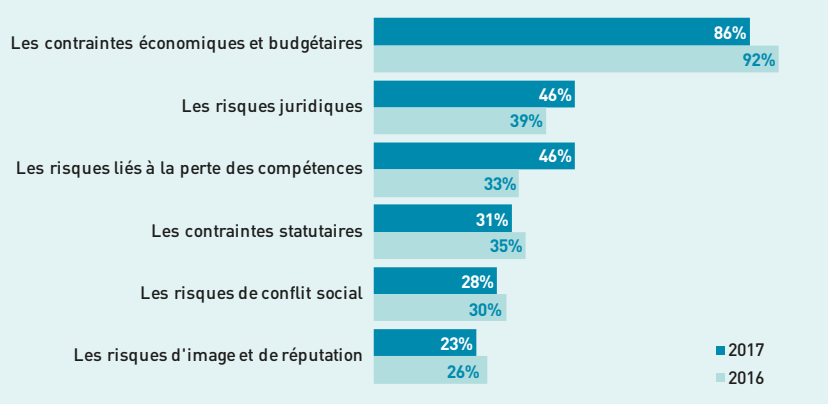
>> Une évolution des GHT vers une direction commune ou fusion est anticipée par la majorité des répondants (82 %). Or, au-delà de la question juridique, l'enjeu réside dans une gestion des ressources humaines plus souple et plus ouverte à la prise de responsabilités. Cette gestion fondée sur l'éthique et la confiance permettra aux équipes de mieux répondre aux besoins des patients à l'échelle des territoires et au défi de l'attractivité médicale.

L'enjeu attractivité

>> Parmi les mesures du plan ministériel pour l'attractivité médicale, la prime d'exercice territoriale fait consensus auprès des acteurs RH, à la fois en termes de recherche d'efficience pour les hôpitaux et d'attractivité pour le personnel médical.

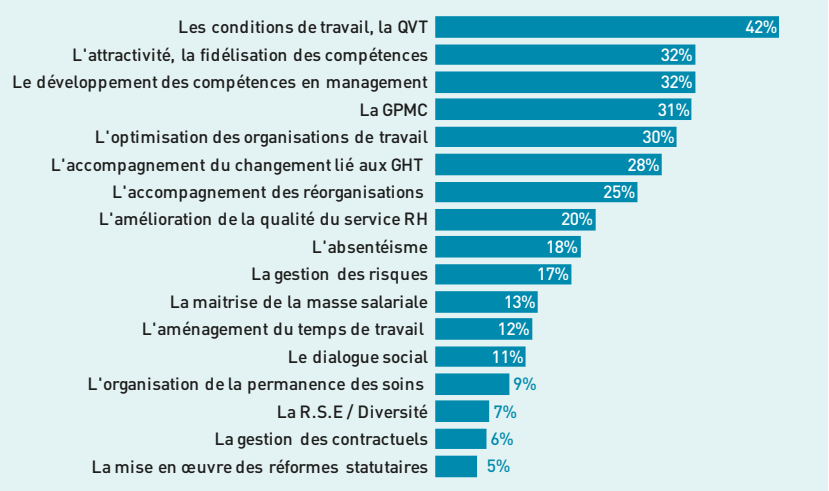
TOUJOURS LE POIDS DES CONTRAINTES, MAIS DES ENJEUX PLUS FORTS DE MAINTIEN DES COMPÉTENCES

QU'EST-CE QUI VOUS INCITE LE PLUS À FAIRE ÉVOLUER VOS PRATIQUES RH ? (3 CHOIX MAXIMUM) GRAPHIQUE 1



... MAIS LE SOUHAIT D'AGIR EN PRIORITÉ SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL, LA QVT

SUR QUELS SUJETS SOUHAITERIEZ-VOUS VOUS MOBILISER EN PRIORITÉ ? (4 RÉPONSES MAXIMUM) GRAPHIQUE 2



Mise en place des GHT, plan triennal d'économie : les hospitaliers sont au rendez-vous de leurs responsabilités. D'importants chantiers de transformation, conduits à l'échelle des établissements et des coopérations territoriales, visent à améliorer l'efficience des acteurs et la prise en charge des patients. Les personnels ont été mis à l'épreuve dans un contexte de dégradation des conditions d'exercice et de montée de l'insécurité. Leur engagement demeure néanmoins très fort et est reconnu par plus de 97 % des répondants. Les acteurs RH se sont aussi globalement saisis de la qualité de vie au travail et du « prendre soin » des soignants. Mais si les premiers effets de stabilisation de ces indicateurs se font jour, au sein des CHU, pour le personnel médical, les acteurs RH restent mobilisés par un dialogue social plus tendu. Bien que peu confiants dans l'évolution du secteur, la perception des directeurs de ressources humaines s'améliore depuis 2016. La FHF rappelle cependant deux besoins : une meilleure visibilité – à moyen et long termes – des politiques publiques en matière de ressources humaines et une plus grande agilité. Ces deux exigences rendent impératif le renforcement de l'autonomie accordée aux établissements et du dialogue social de terrain. ■

Résultats complets en ligne sur www.fhf.fr et www.obea.fr