Dossier « Ressources humaines » réalisé en partenariat avec :

casden
La banque coopérative de la Fonction publique

mgen
GROUPE VYV

Le groupe MGEN, déjà référencé par plusieurs ministères, et la CASDEN sont reconnus en tant que mutuelle et banque de la fonction publique. Ensemble, ils accompagnent les agents de la fonction publique hospitalière pour protéger leur santé et les accompagner dans leur projet de vie.

MGEN dispose d'une parfaite connaissance des problématiques des agents hospitaliers grâce à sa proximité avec les personnels soignants des 60 établissements de santé qu'il gère. Ils représentent la moitié de ses salariés. Particulièrement impliqué, il a lancé avec l'ANACT une plateforme de prévention pour la qualité de vie au travail des acteurs de la fonction publique. Par une couverture santé/prévoyance spécifique à leur métier, il garantit aux hospitaliers un accompagnement solide.

CASDEN Banque Populaire, banque coopérative de la fonction publique, représente plus de 1,9 million de sociétaires, dont 90000 agents issus du champ hospitalier public qui l'ont rejointe ces quatre dernières années.

Valorisation des métiers hospitaliers et de la marque employeur, tels sont les enjeux RH portés par CASDEN. Cet engagement se traduit au travers des programmes courts « Parlons Passion » sur France 5, soutien à la start-up Profil Public et à plusieurs dispositifs de la FHF tels qu'Attractive Med et un outil digital dédié à la démarche qualité auprès des professionnels de santé.

Une agence publique de recrutement territoriale

À Mayotte, MAY'SANTE mutualise le recrutement en santé

Matthieu GUYOT Directeur adjoint chargé des ressources humaines, centre hospitalier de Mayotte

Et si les acteurs en santé faisaient front commun en matière de recrutement ? Le centre hospitalier de Mayotte expérimente et développe un projet d'agence de recrutement territoriale, MAY'SANTE. Objectif : mutualiser et territorialiser le recrutement de professionnels dans le département de Mayotte.

Les problématiques de recrutement empêchent de maintenir une offre de soins de qualité et constituent des difficultés majeures pour tous nos établissements. À Mayotte, une agence de recrutement verra officiellement le jour avant la fin de l'année, afin de structurer une démarche collaborative et territoriale. Ce dispositif pourrait inspirer une démarche davantage mutualisée au sein des groupements hospitaliers de territoire.

Un contexte insulaire difficile

Mayotte, comme l'ensemble du territoire français, rencontre des difficultés de recrutement médical, paramédical, technique et administratif qui pénalisent l'activité sanitaire et ralentissent la croissance du centre hospitalier et du secteur libéral de ce département isolé. En raison d'une situation particulière (insularité, départementalisation récente, accroissement démographique très rapide, insécurité, embouteillages), le taux de turn-over du personnel varie de 20 % à 250 % selon les métiers, un taux particulièrement élevé. Le nombre de recrutements à réaliser est donc exceptionnellement important (1 400 recrutements requis par an au centre hospitalier de Mayotte [CHM] pour un établissement d'environ 3 000 agents).
La situation de la médecine de ville et de la protection maternelle et infantile (PMI) est elle aussi tendue.

CHM

Une coopération limitée, en voie d'amélioration

Historiquement, les acteurs publics de santé du territoire (hôpital, agence régionale de santé, centres de protection maternelle et infantile) travaillent de manière séparée dans leur communication externe et dans leur recrutement de personnels. Ce cloisonnement suscite des doublons et disperse les actions de recrutement. Leur efficacité en pâtit ainsi que les dispositifs de promotion en faveur de l'attractivité du territoire mahorais.

Par ailleurs, au sein même du centre hospitalier de Mayotte, le processus de recrutement est cloisonné entre plusieurs services et directions, ce qui réduit sa cohérence et l'efficacité du processus de recrutement Nous perdons ainsi des candidats, par défaut dans le suivi du recrutement, et par renoncement du candidat.

Ces dernières années et notamment depuis la création de l'ARS Mayotte en 2020, les coopérations entre les acteurs du territoire se sont renforcées. Aussi, la mise en place en 2022 d'une agence de recrutement et du Comité intersectoriel mahorais pour l'attractivité, l'installation et la pérennisation des professionnels de santé (CIMAIPPS) constitue le prolongement institutionnel de ces coopérations.

Fidéliser grâce à un guichet unique

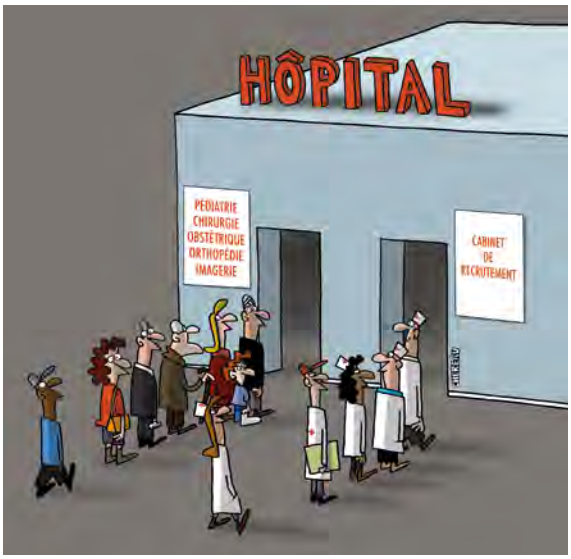
À la suite de l'adoption de la méthodologie *design thinking*[1] et d'une conception centrée sur l'utilisateur (UCD) par la direction des ressources humaines, il a été proposé de créer une agence territoriale de recrutement. Ce projet vise à centraliser les différentes ressources territoriales et à constituer une synergie dans la communication, le marketing RH, le recrutement et l'optimisation des processus au sein d'une même agence.

Le candidat, le professionnel et leur satisfaction sont placés au centre du dispositif, depuis le processus de recrutement jusqu'à leur installation. L'objectif est de les fidéliser grâce à un guichet unique. Il s'agit également d'appliquer de nouvelles méthodes de recrutement, méthodes dites « actives ».

Naissance du projet

L'agence de recrutement a été construite à partir de trois outils utilisés dans le design et la conception de produits innovants.

1. « *Le design thinking [...] est une méthode de gestion de l'innovation élaborée à l'université Stanford aux États-Unis dans les années 1980 par Rolf Faste. Cette méthode, qui se veut une synthèse entre pensée analytique et pensée intuitive, relève du design collaboratif, pratique du design qui implique les usagers dans un processus de co-créativité.* » (Source : Wikipédia). La méthodologie utilisée par le centre hospitalier de Mayotte s'en inspire.



Le premier outil consiste à créer des personnages fictifs – « personas » — mais réalistes des utilisateurs d'un produit afin d'identifier leurs besoins et difficultés. Cet exercice d'empathie et de réflexion invite à se mettre à la place du candidat. En l'occurrence, Laura, infirmière toulousaine de 23 ans nouvellement diplômée, a été imaginée. Un médecin, une sage-femme et des ingénieur(e)s ont été également créés.

Il convient ensuite de faire vivre ces personas à travers un deuxième outil, une cartographie du parcours utilisateur (*journey map*). Pour ce faire, nous avons construit l'intégralité de la cartographie du parcours recrutement de l'établissement en 20 étapes. À chaque étape ont été définis, pour chaque persona, difficultés (*pain points*), points forts et étapes clés.

Des dizaines d'idées ont été proposées pour résoudre les difficultés identifiées. L'agence s'est naturellement imposée dans ce processus en permettant d'en résoudre simultanément un très grand nombre.

TRANSPORTS, LOGEMENT : UNE LOGISTIQUE RH DÉDIÉE

Seul hôpital du département, le centre hospitalier de Mayotte a déployé des dispositifs multiples pour s'adapter aux contraintes du territoire.

En 2020, l'établissement a mis en place sept lignes de bus afin d'assurer le transport domicile/travail de ses 3 000 agents. Les embouteillages, l'insécurité sur certains trajets, l'absence de transport en commun, la volonté de l'établissement de s'engager dans une démarche de développement durable et de qualité de vie au travail ont rendu le dispositif indispensable.

La pénurie de logements constitue l'une des barrières majeures à l'installation à Mayotte. Le CHM dispose d'un parc d'environ 700 lits et de plus de 220 logements qu'il met à disposition de professionnels dont le métier est actuellement « en tension ». Un hôtel et un immeuble, actuellement en rénovation, ont été acquis. Des appels d'offres sont conclus pour héberger les professionnels de l'établissement et un service « conciergerie » a pour objet d'accueillir au mieux les agents du CHM. Le bureau voyage est chargé de prendre les billets d'avion des futurs agents de l'établissement.

Une expérimentation organisationnelle a suivi pendant un an, assurée par un chargé de mission attractivité. L'idée de ce troisième outil était de tester un prototype simplifié de l'agence avant son installation officielle (principe du « produit minimum viable »[2]).

Unifier et mutualiser la fonction recrutement

Plutôt que de répartir voire d'éparpiller des ressources auprès de divers acteurs internes et externes, nous avons jugé plus efficient de réunir dans un même lieu et sous une même direction toutes ces compétences, et de les faire travailler ensemble au sein d'une unité opérationnelle unifiée qui assure la professionnalisation du recrutement : mise en place de nouvelles équipes et de consultants junior et senior spécialisés.

Le recrutement, dans un hôpital public de santé, est essentiellement une fonction partagée entre les directions des ressources humaines, des affaires médicales, des soins, de la communication, des affaires générales et les pôles, avec des rôles identifiés. Il s'agit d'une organisation dite « fonctionnelle », ou en silo.

L'agence de recrutement offre ici un renversement organisationnel (voir encadré) : plutôt que de travailler par direction fonctionnelle, l'idée consiste à définir une équipe autonome dédiée à la fonction recrutement et à la mise en place d'un guichet unique. Cette organisation doit parallèlement permettre de développer une marque employeur forte.

Développer un recrutement actif

Les tensions existant sur le marché de l'emploi invitent à adopter de nouvelles méthodes de recrutement, en associant aux méthodes traditionnelles dans l'administration publique, plutôt passives, des méthodes de recrutement nouvelles.

Le recrutement passif[3] consiste à développer sa marque employeur et à attendre que les candidats postulent par eux-mêmes au sein de l'établissement. Le recrutement actif[4], au contraire, consiste à créer des équipes de chasseurs de têtes et à contacter, en amont, les candidats potentiels partout où cela est possible. Cette approche permet par ailleurs d'internaliser des prestations parfois très coûteuses, de la part de certains cabinets de recrutement qui bénéficient de la situation tendue de l'hôpital en termes d'emplois et facturent des montants élevés aux établissements de santé.

Constituer un centre de réflexion et d'expérimentation sur la fidélisation et l'attractivité

Le dispositif d'agence permet en outre de construire rapidement une identité, culture et méthodes propres, basées sur les résultats, le suivi par indicateurs, la satisfaction du candidat et la flexibilité. L'agence a vocation à devenir un centre de réflexion et d'expérimentation en matière de fidélisation et d'attractivité en proposant des plans d'actions et des politiques adaptées au contexte local. Elle a, en somme, pour mission de superviser les process du recrutement et d'accompagner les directions fonctionnelles et les pôles.

LES QUATRE TYPES D'ÉQUIPE PROJET

En sciences des organisations, quatre types d'équipe projet se distinguent :

- **fonctionnelle :** organisation traditionnelle dans l'administration, très hiérarchique, efficace pour travailler sur les sujets les plus techniques qui nécessitent l'appui de spécialistes. La responsabilité est fonctionnelle, sans responsable de projet ;
- **légère :** un responsable projet est nommé mais avec de faibles prérogatives. Chargé de la coordination du projet, il ne dispose d'aucun pouvoir spécifique ou hiérarchique ;
- **lourde :** le responsable projet partage le pouvoir avec les directeurs fonctionnels. L'équipe devient responsable du succès ou de l'échec du projet ;
- **autonome :** des bureaux communs et une séparation hiérarchique complète des directions fonctionnelles la caractérisent.

De manière générale, l'organisation fonctionnelle est efficace lorsque la technicité est élevée. Au contraire, l'autonomie est préférable lorsqu'une réactivité et une coordination très importantes sont requises.

Organisation générale de l'agence

Trois équipes de consultants

L'agence territoriale sera composée d'une quinzaine d'ETP, organisés en trois équipes de consultants en recrutement : une pour le personnel non médical, une pour le personnel médical et une troisième pour la médecine de ville. Un responsable d'agence dirigera l'ensemble, sous le contrôle du conseil d'administration.

L'équipe de consultants exercera des compétences variées en ressources humaines, marketing, communication et recrutement. Face aux difficultés d'embauche, les recruteurs devront développer une véritable vision proactive pour chercher, trouver, attirer et engager les talents.

La conciergerie et le bureau voyage, chargés respectivement de la gestion des logements et de la prise des billets d'avion, rejoindront cette agence unifiée.

L'agence territoriale de recrutement ne gérera que les emplois en tension afin de cibler les besoins les plus aigus. Elle fonctionnera avec une organisation partiellement matricielle et devra trouver des solutions territoriales innovantes afin de réaliser ses objectifs. L'agence fera le lien avec l'ensemble des différents services et directions (DRH, DAM, DSI) et contrôlera leur travail dans le processus de recrutement.

Un conseil d'administration

L'agence sera régie par un règlement intérieur et un conseil d'administration *ad hoc*, composé de membres participant au dispositif, qui la supervisera et contrôlera l'évolution de ses indicateurs et l'atteinte de ses objectifs. Celui-ci définit la liste des métiers en tension pour laquelle l'agence est chargée du recrutement. Elle ne dispose pas de personnalité morale. Ce système pourrait être adapté en métropole en utilisant comme support un groupement hospitalier de territoire (il n'en existe pas à Mayotte).

Après expérimentation lancée en novembre 2021, le dispositif a été validé en 2022. L'agence devrait voir officiellement le jour en décembre 2022.

Des missions identifiées

L'agence, guichet unique de la procédure de recrutement pour les métiers en tension, constituera désormais le contact privilégié du candidat. Outre le sujet de la marque employeur, elle assurera la gestion du processus de recrutement, depuis la prise de contact jusqu'à l'accueil dans le service, réalisés conjointement avec le service recevant le nouvel agent.

Que le candidat saisisse l'agence directement ou qu'il soit contacté par l'agence, le consultant suivra l'intégralité du dossier. Les candidatures spontanées ou les réponses aux annonces d'emplois pourront être reçues par courriel sur une adresse identifiée ou directement sur le site carrière, gérées par l'agence. C'est aussi lui qui organisera les entretiens de recrutement avec les responsables des directions fonctionnelles et des pôles concernés.

Les directions fonctionnelles (DRH et DAM) interviendront pour identifier le besoin, définir la politique de ressources humaines, négocier les conditions particulières de recrutement, valider le recrutement et rédiger le contrat de travail ou les décisions administratives.

Une fois le recrutement finalisé, l'agence – avec sa conciergerie et son bureau voyage – accompagnera

DES CANDIDATURES D'IDE EN FORTE HAUSSE

L'expérimentation menée sur la pertinence du dispositif d'agence, depuis septembre 2021, donne à voir des candidatures d'IDE en forte hausse :

- octobre 2021 : 32
- novembre 2021 : 40
- décembre 2021 : 46
- janvier 2022 : 51

+ 59,38% en quatre mois.

Au mois de juin 2022, environ 60 candidatures d'IDE ont été reçues.

CALENDRIER DE DÉPLOIEMENT

Le plan de développement de l'agence comprend quatre phases. Chacune constitue un développement et une extension de la capacité d'engagement de l'agence.

Phase 1 - Expérimentation et validation du projet de l'agence par le directeur général du centre hospitalier de Mayotte et l'agence régionale de santé (septembre 2021-juin 2022). L'agence fonctionne à effectif réduit pour déterminer si l'idée est pertinente (méthodologie du Minimum Viable Product).

Phase 2 - Développement de l'agence avec la finalisation du recrutement de l'équipe, validation par les instances du CHM et lancement de l'agence (juillet 2022-décembre 2022).

Phase 3 - Réajustement et évaluation des organisations de l'agence et recrutement d'un responsable d'agence (janvier 2023-décembre2023).

Phase 4 - Finalisation du projet de construction de l'agence, pérennité des organisations de l'agence (2024).

2. «[...] Le produit minimum viable (ou MVP, de l'anglais Minimum Viable Product) est la version d'un produit qui permet d'obtenir un maximum de retours client avec un minimum d'effort. Par extension, il désigne aussi la stratégie utilisée pour fabriquer, tester et mettre sur le marché ce produit. L'intérêt du produit minimum viable est d'évaluer la viabilité d'un nouveau modèle d'entreprise. Des méthodologies comme le lean startup ou les méthodes agiles accordent une place importante au produit minimum viable. Créée par Frank Robinson en 2001, l'expression "produit minimum viable" est popularisée par Eric Ries et Steve Blank comme un concept important [...].» (Source : Wikipédia).
3. Ou *inbound recruiting*.
4. Ou *outbound recruiting*.

le candidat dans son arrivée à Mayotte, pourra lui proposer un logement et prendra directement ses billets d'avion. Après l'arrivée, des questionnaires de satisfaction et un ensemble d'indicateurs seront suivis par l'agence.
Pendant cette procédure, le rôle de l'agence consistera également à suivre la durée du recrutement et à vérifier le respect de la procédure.

Propositions pour structurer la fonction recrutement en France

Le nombre de professionnels diplômés est fermé à court terme par la démographie des métiers concernés. On pourrait être tenté de dire qu'il est ainsi vain de travailler le sujet du recrutement à l'hôpital. Rien n'est plus faux. C'est précisément ce type d'argument qui vient freiner les avancées et les coopérations innovantes dans ce domaine.
Ce projet d'agence territoriale de recrutement, initié sur l'île de Mayotte, pourrait constituer une source d'inspiration pour les groupements hospitaliers de territoire ou d'autres collectivités d'outre-mer.

Ce projet d'agence pourrait être une source d'inspiration pour les GHT ou d'autres collectivités d'outre-mer.

Un hôpital employeur fortement affaibli

Les hôpitaux ont historiquement bénéficié d'un monopole naturel de par leurs missions de formation des professionnels paramédicaux et médicaux. Ils n'ont pas eu à développer des valeurs indispensables comme les conditions de travail, la marque employeur, l'identité collective et la culture organisationnelle. Leur marque employeur s'est aujourd'hui fortement dégradée, aussi bien chez les professionnels que dans le grand public. Elle est associée à des conditions de travail très difficiles dans certains services, ce qui explique en partie l'augmentation du turn-over dans de nombreux centres hospitaliers. Les établissements publics de santé sont concurrencés par le libéral, le secteur privé et associatif, l'intérim et les reconversions. Un nombre grandissant de professionnels de santé n'exerce plus leur métier d'origine.
C'est ce mouvement généralisé de fuite qu'il convient, de manière urgente, de résorber. Augmenter le nombre d'étudiants n'aura pas plus d'effet que de remplir le tonneau des Danaïdes si les professionnels continuent de fuir l'hôpital et leur métier, se reconvertissent, ou s'ils sont au chômage ou en arrêt maladie. La démographie médicale et paramédicale n'est pas fermée : il convient de garder et de faire revenir ceux qui sont partis du monde hospitalier. La structuration d'une politique recrutement en France est à ce titre indispensable.

Structurer la fonction recrutement en France, quel intérêt ?

La fonction recrutement ne se résume pas à recruter des métiers en tension. Ses implications sont bien plus vastes. Parce qu'elle constitue la première image de l'institution, elle est avec la fonction d'accueil un déterminant capital de fidélisation. Est-il normal que dans de nombreux hôpitaux, les agents prenant leurs postes rencontrent toujours les mêmes difficultés dans l'obtention de leurs identifiants et mots de passe afin de se connecter au dossier des patients qui leur sont confiés ?
Le recrutement, avec le développement d'une marque employeur, constitue par ailleurs un outil de cohérence et de cohésion interne, tout en assurant l'identification des professionnels à l'institution. Il s'agit donc *de facto* d'un facteur de mobilisation et de motivation. Quels soignants s'identifient aujourd'hui à son hôpital ? La marque employeur est particulièrement utile dans les institutions à très forte identité métier, comme dans le secteur de la santé.
À l'heure des groupements hospitaliers de territoire, une telle mutualisation représenterait un moteur intégratif majeur. L'écrasante majorité des

établissements, trop petits, n'ont pas les ressources suffisantes pour développer une marque employeur forte. Mettre ses ressources en commun pour construire une marque employeur de groupement serait plus efficient. Un autre avantage pourrait être la juste répartition des agents recrutés au niveau du groupement, afin de permettre un équilibre territorial à l'intérieur d'un GHT.

Une structuration nationale, territoriale, locale

Au regard de ces éléments, il me semble opportun de développer une structuration à la fois nationale, territoriale et locale. La marque employeur nationale pourrait être animée, par exemple, par la Fédération hospitalière de France (FHF) tandis qu'à l'échelle territoriale, le dispositif d'agence serait déployé au sein des groupements hospitaliers de territoire. Au niveau local, les établissements restent un pilier indispensable pour améliorer organisations et conditions de travail.

L'échelon national assurerait des missions d'animation et de coordination d'une marque employeur nationale, ainsi que les actions de communication associées. Les efforts de communication de la FHF, déjà importants, pourraient être démultipliés par le lancement d'une marque employeur nationale. Car contrairement aux grands groupes de santé privés, les établissements publics sont autonomes et n'ont pas eu l'opportunité de construire une marque employeur « groupe ».

C'est au niveau intermédiaire que l'agence de recrutement pourrait se greffer en étant associée, en métropole, à un groupement hospitalier de territoire. Elle serait chargée de construire une marque employeur de groupement et de constituer une fonction recrutement spécialisée, avec des équipes de chasseurs de têtes, afin d'accélérer les recrutements urgents. Elle conseillerait les établissements membres de petite et moyenne dimensions[5] pour définir leurs politiques.

Les initiatives locales à l'échelle des établissements restent primordiales en ce qu'elles constituent la base et la colonne vertébrale des politiques de recrutement et de la marque employeur. Le travail sur le management, la gouvernance, les organisations de travail, la qualité de vie au travail leur incombe. Dans ce modèle, ce sont également les

établissements qui réalisent la partie administrative du recrutement et il convient que ce processus soit rapide et efficace.

La cohésion, la culture organisationnelle et la coopération sont le fruit d'un travail continu et coordonné. Devant les défis qui nous attendent collectivement, la coopération est l'un des meilleurs moyens de reconstruire l'hôpital public. ■

5. Les établissements de petite et moyenne dimensions n'ont généralement pas les ressources nécessaires pour animer une marque employeur forte et pour se distinguer des autres organisations. Les Ehpad sont particulièrement concernés.

ANNONCEUR

CENTRE HOSPITALIER DE PAU
Etablissement support du Groupement Hospitalier de Territoire Béarn et Soule

Le C.H de Pau (3000 professionnels), établissement public de santé assurant la prise en charge sanitaire de premier plan sur le territoire Béarn & Soule, répond aux besoins de la population de l'agglomération Pau-Pyrénées (+ de 160 000 habitants) et des départements limitrophes (Landes - Hautes-Pyrénées). Il est aussi l'établissement support du Groupement Hospitalier de Territoire Béarn & Soule (6 établissements membres). Le C.H de Pau est engagé, pour les 10 prochaines années, dans un vaste programme d'opérations immobilières de constructions et de restructurations de 60 000 m2 pour un montant de 180 M€.

INGENIEUR EN CHARGE DE LA DIRECTION DU PATRIMOINE RESPONSABLE DES SERVICES TECHNIQUES H/F

Missions :
- Pilotage et gestion du fonctionnement, de l'exploitation et de la maintenance technique du Centre Hospitalier de Pau et du Centre Gérontologique de Pontacq-Nay-Jurançon
- Pilotage et gestion du service sécurité (sécurité incendie et sûreté des biens et des personnes) du Centre Hospitalier de Pau
- Encadrement, management et évaluation d'une cinquantaine de collaborateurs

Profil :
- Diplôme d'Etat d'ingénieur Génie Civil ou généraliste
- Expérience fortement souhaitée dans le domaine hospitalier
- Expériences souhaitées dans la gestion de projets complexes et de management d'équipes pluridisciplinaires.

INGENIEUR RESPONSABLE DE LA CONDUITE D'OPERATION H/F

Missions :
- Conduite d'opérations en assurant des missions de Maîtrise d'Œuvre interne et/ou de Maîtrise d'Ouvrage sur des opérations de complexité et de taille diverses
- Conduite d'opérations du SDI
- Encadrement, management et évaluation de l'équipe de la conduite d'opérations

Profil :
- Diplôme d'Etat d'ingénieur Génie Civil ou généraliste
- Expérience fortement souhaitée dans le domaine hospitalier
- Expériences fortement souhaitées dans la gestion de projets immobiliers complexes et/ou similaires au Schéma Directeur Immobilier du CH de Pau.

AXIAL.com

Postulez sur notre site : https://ch-pau.nous-recrutons.fr/offres-d-emploi/