

Dossier « Ressources  
humaines » réalisé  
en partenariat avec



## édito

### Collaborer pour attirer et fidéliser : notre engagement pour l'hôpital

L'attractivité et la fidélisation des professionnels de santé sont aujourd'hui des enjeux cruciaux pour garantir le développement et la qualité de l'offre de soins. Dans un contexte où la demande d'expertise est croissante et où la concurrence pour attirer les jeunes professionnels se fait plus vive, il est essentiel de mettre en place des stratégies efficaces afin d'attirer et de fidéliser les hospitaliers au sein des établissements publics de santé.

En début d'année 2024, le CHRU de Tours, premier établissement employeur de la région Centre-Val-de-Loire, a lancé la campagne #JAICHOISILECHRU, coconstruite avec le soutien de la MNH. Outre la valorisation des plus de 150 métiers, cette campagne de communication a pour objectif de mettre la lumière sur les collaborateurs et les atouts de la marque employeur du CHRU de Tours, afin de favoriser les futurs recrutements.

Par ailleurs, nous sommes fiers d'être partenaire du Prix de la communication hospitalière, organisé par la FHF, qui récompense les actions de communication interne ou externe (événement, campagne, projet digital...) initiées par des équipes hospitalières d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux publics.

La MNH, à travers ses multiples partenariats, réaffirme son engagement et agit concrètement pour améliorer l'attractivité des métiers et préserver l'engagement de ceux qui contribuent déjà au service public hospitalier. ●

#### Benoît FRASLIN

Directeur d'hôpital  
Président de la Mutuelle Nationale  
des Hospitaliers (MNH)

#### VOTRE INTERLOCUTEUR

#### Gauthier MARTINEZ

Directeur des partenariats santé  
gauthier.martinez@mnh.fr

# « Ici, je peux ! » Histoire d'une campagne

Amélie ROUX Directrice des affaires générales et de la communication, Harkness Fellow 2024-2025. <sup>1</sup>

Virginie DUHAMEL Directrice adjointe de la marque et de la communication

Léa GUIVARCH Directrice des ressources humaines et de la formation

Julie CHARTIER Directrice adjointe des ressources humaines et de la formation

Hospices civils de Lyon

Projet lauréat du « Prix de la communication hospitalière » décerné à SantExpo 2024 par la FHF, en partenariat avec la Mutuelle Nationale des Hospitaliers (MNH)

La campagne de marque employeur « Ici, je peux ! » des Hospices civils de Lyon (HCL) porte l'ambition de donner à voir la diversité des carrières et histoires de la #team HCL, de montrer à chacun la possibilité de construire un parcours professionnel à son image, reflet de ses compétences, ses appétences, ses ambitions, mais aussi ses talents, ses choix de vie et ses engagements. Retour sur son inspiration et sur l'enquête conduite auprès de l'ensemble des 24 000 professionnels du CHU de Lyon.

**A**ux HCL, comme dans la plupart des hôpitaux français, les tensions en matière de recrutement, et les efforts pour y remédier précèdent la crise Covid-19. Les années précédant la pandémie avaient ainsi été marquées par d'importants mouvements sociaux nationaux faisant état des revendications nombreuses des professionnels de santé (reconnaissance statutaire, développement de la pratique avancée, revalorisations salariales, valorisation indemnitaire de l'exercice de responsabilités managériales pour le personnel médical...), reflets de nouvelles attentes.

Toutefois, aux HCL comme ailleurs, l'acuité de ces tensions s'est accrue avec la pandémie qui a très brutalement frappé la région Auvergne Rhône-Alpes (AURA) et a mobilisé toute la puissance du deuxième CHU de France. La crise sanitaire a conduit dans un premier temps à une hausse des recrutements et à la mobilisation sans faille des professionnels HCL. Elle a également confirmé, dans toute la société, un nouveau rapport au travail et la légitime revendication d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

1. <https://www.commonwealthfund.org/person/amelie-roux>

## Repenser le rôle des fonctions RH dans le monde d'après

C'est ainsi, alors que la sortie de crise se dessine, que la reprise d'une activité « normale » se prépare, que se pose la problématique des difficultés de recrutement au sein des HCL. La transformation de la fonction RH est alors entreprise pour impulser une nouvelle dynamique. Est ainsi repensée intégralement l'organisation des directions des ressources humaines et des affaires médicales, de leurs services, des outils de gestion et de fonctionnement, de la conduite du dialogue social (conduisant à la négociation, puis à la signature d'un accord local majoritaire de déclinaison locale du Ségur de la Santé), mais aussi, voire surtout des objectifs stratégiques pour replacer l'accompagnement individuel au cœur de la politique RH. Ce changement de paradigme RH appelle naturellement une nouvelle idée de la communication à destination des professionnels et des futurs professionnels. Là où la marque HCL institutionnelle avait déjà fait l'objet d'un important travail de structuration, la politique de communication interne et la formalisation d'une marque employeur n'ont pas la même maturité.

## Au commencement, 24 000 façons de raconter les HCL

Pour acquérir une connaissance fine et objective des attentes des professionnels, de leurs priorités, de leur perception des services RH, le CHU prend le temps d'écouter. Au printemps 2023, l'enquête « Raconte-moi les HCL » propose aux 24 000 professionnels de partager leur regard et leurs attentes à leur employeur. Preuve de l'intérêt suscité par la démarche, plus de 6 300 d'entre eux, soit 27,5 %, renseignent l'intégralité du questionnaire et laissent en sus près de 2 000 commentaires libres. Des *focus groups* et des entretiens individuels viennent compléter la richesse du matériau de l'enquête. **ENCADRÉ 2**

Avec la conviction que l'attractivité des HCL est aussi fonction de l'idée que s'en font ceux qui travaillent étroitement avec le CHU sans forcément le connaître de l'intérieur, cette enquête de perception est complétée par les regards des partenaires des acteurs de l'écosystème des HCL : les collectivités territoriales d'implantation du CHU, au premier rang desquelles la ville de Lyon, dont le maire préside le conseil de surveillance, mais aussi les représentants usagers, les universités, les partenaires industriels, et même le metteur en scène d'une création théâtrale qui se déroule à l'hôpital et dont les comédiens se sont immergés dans les services.



Pour éviter d'être aveuglés par des idées reçues, l'objectif est de multiplier les miroirs pour avoir l'image la plus riche possible de l'institution et de ses milles facettes.

## Sept enseignements et une promesse

À l'écoute succède un travail d'analyse pour tirer des enseignements de l'enquête et des milliers de réponses collectées. Une première analyse conduite avec une agence spécialisée fait ensuite l'objet d'un séminaire de réflexion. De l'analyse ressortent d'abord des points très positifs, des fondamentaux qui forment le socle de l'identité des HCL et doivent être au cœur de leur marque employeur : la fierté des professionnels d'y travailler, d'y faire vivre les valeurs du service public hospitalier et la bonne ambiance de travail au sein des équipes.

Ressortent également des points d'inquiétude et d'interrogation des professionnels à l'égard des HCL, qui illustrent aussi l'attachement à l'institution et l'importance accordée au sens de son action.

## LES HCL EN CHIFFRES **ENCADRÉ 1**

### Plus de 24 000 professionnels

- 6 000 professionnels médicaux
- 18 000 professionnels non médicaux

### Près de 3 600 recrutements en 2023

- Près de 700 infirmiers diplômés d'État (IDE) recrutés en 2023 (+18% en 1 an)
- 117 médecins recrutés en 2023

### Des professionnels fidèles

- 15 ans et demi : durée moyenne de carrière aux HCL des paramédicaux
- 16 ans : durée moyenne de carrière aux HCL des personnels médicaux



Une des affiches de la campagne « Ici, je peux ! » : Anne-Sophie, assistante de direction aux HCL et mère de deux enfants.

Dès lors, l'attente d'une mobilisation institutionnelle forte et visible pour soutenir le recrutement et la fidélisation apparaît essentielle. **ENCADRÉ 2**

Ce temps d'analyse collective permet aussi de déterminer la promesse employeur, c'est-à-dire ce qui distingue et caractérise les HCL en tant qu'employeur. Et ce que proposent les HCL à ceux qui choisissent d'y exercer et d'y construire leur carrière, c'est de

rejoindre « 24 000 professionnels engagés [qui] forment ensemble plus qu'un CHU : un collectif pluriel où l'accomplissement de chacun contribue à la force de tous ».

### Une priorité et sept engagements

Au sortir de ce temps d'analyse, la priorité institutionnelle qui a présidé au lancement de la démarche, celle de répondre aux attentes des professionnels, médicaux et non médicaux, à toutes les étapes de la carrière et de la vie professionnelle, d'entendre enfin les aspirations, les envies de chacun comme les projets d'équipe, est plus forte que jamais. Sur le fondement des enseignements tirés des réponses à l'enquête de perception, sept engagements sont pris pour guider les transformations de la politique RH et la communication qui doit la rendre perceptible, accessible, tangible : (1) Recruter plus, recruter mieux. (2) Ne plus laisser de question RH sans réponse. (3) Rendre lisible et claire la politique de rémunération. (4) Expérimenter de nouvelles organisations de travail. (5) Mieux articuler vie professionnelle et vie personnelle. (6) Accueillir et former plus de professionnels pour les HCL. (7) Valoriser plus de métiers, parcours, expériences.

### Une nouvelle idée des RH et de la communication hospitalière

À l'image du reste de la démarche d'élaboration de la marque employeur des HCL, la campagne « Ici, je peux ! » a été construite avec les professionnels : le choix du positionnement, du slogan et du concept de campagne, étape après étape, est partagé et discuté avec un large groupe de travail représentant toutes les filières professionnelles, tous les établissements des HCL. Au cœur de la réflexion du groupe de travail et de l'agence de communication en appui : l'authenticité et le réalisme.

Si la formule « Ici, je peux ! », résolument positive, pouvait, de prime abord, donner l'impression de s'éloigner de la réalité de terrain et des contraintes hospitalières, elle a justement été choisie parce que derrière les spécificités de l'environnement hospitalier, les HCL, qui réunissent toutes les spécialités médicales, 160 services de soins, plus de 120 salles de bloc, 12 robots chirurgicaux, qui forment 4 000 étudiants en lien avec les facultés de santé de l'université Claude-Bernard Lyon 1 (UCBL) et au sein de leurs dix instituts de formation paramédicale, le champ des possibles est vaste pour construire son parcours professionnel. La preuve ? Les sept visages de la campagne.

Sept professionnels HCL viennent en effet incarner la diversité des carrières, des profils, des compétences qui font vivre l'hôpital, mais aussi la richesse des

## LES ENSEIGNEMENTS DE L'ENQUÊTE « RACONTE-MOI LES HCL »

ENCADRÉ 2

- **Tous métiers confondus, plus de 75 % des professionnels HCL se disent fiers d'y exercer.** Cette fierté repose, dans l'ordre, sur l'appartenance au service public, le niveau d'expertise et de compétence des services, la taille et le poids des HCL dans le secteur de la santé et la qualité des soins dispensés.
- **Les professionnels se sentent très majoritairement « acceptés et respectés en tant qu'individus »** (69 %) ainsi qu'« entendus et reconnus en tant que professionnels » (66 %).
- **L'image des HCL renvoyée aux agents** illustre les profonds bouleversements et la mise en tension qu'a induit la crise sanitaire Covid-19, mais aussi la perception d'une nouvelle dynamique de transformation à l'œuvre
- **Le contexte de difficultés de recrutement** affecte 95 % des professionnels, avec pour conséquences « un surcroît de travail », un « sentiment d'une moindre qualité de travail » et « l'instabilité d'équipe et des plannings ».
- **Près des trois quarts des professionnels trouvent l'ambiance de travail bonne** ou très bonne au sein de leur service. Les deux tiers se projettent sur une poursuite d'exercice professionnel supérieure à cinq ans aux HCL, voire sur une carrière complète.
- **Identifier les interlocuteurs en cas de questions RH individuelle** est une difficulté pour 65 % des répondants, bien que les dispositifs d'accompagnement (formation continue, mobilité interne...) soient connus.
- **La majorité (63 %) des professionnels se sent suffisamment informée de la vie de l'institution**, mais attend plus d'authenticité et de valorisation du terrain.

<https://teamhcl.chu-lyon.fr/les-hcl-sengagent-dans-une-politique-rh-horizontale-et-ambitieuse>

talents et des engagements privés qui contribuent à la force des équipes et des professionnels. Ce qu'apportent tant les affiches que les portraits écrits<sup>2</sup> d'Anne-Sophie, Léa, Rachel, Pascale, Christophe, Jérôme et Louis, ce sont des exemples concrets, sensibles de ce que construire son parcours aux HCL veut dire, du rôle tenu par l'individu et de l'appui du CHU. Ainsi, pour Christophe la possibilité de faire reconnaître ses compétences, pour Jérôme la capacité de l'hôpital de tenir compte de ses contraintes pour les entraînements et les absences liés à des compétitions de handibasket ; pour Pascale, le financement de la formation de cadre de santé ou de l'encourager avec ses collègues Léa et Rachel à organiser une course solidaire réunissant patients, familles et hospitaliers.

La diffusion de la campagne à partir du printemps de 2024 s'est faite au travers des outils de communication des HCL, bien sûr, mais aussi avec le soutien et l'appui de leurs partenaires : collectivités territoriales d'implantation des 13 hôpitaux des HCL, au premier rang desquelles la ville de Lyon, mais aussi celles de Bron, Saint-Genis-Laval. D'autres espaces semblent particulièrement indiqués, les lieux de formation à l'image des instituts de formation et l'UCBL.

**A**u-delà des affiches dans les rues et les arrêts de bus de Lyon, la campagne « Ici, je peux ! » signe le déploiement d'une nouvelle idée communication employeur aux HCL, qu'elle soit interne, avec de nouveaux outils éditoriaux et une charte graphique dédiée, ou externe avec le lancement d'un outil de recrutement en ligne ou encore un « Printemps de l'emploi » proposant des journées de découverte des hôpitaux des HCL aux étudiants en santé, intégralement repensées. Cette démarche de marque employeur continue de faire évoluer la politique RH médicale et non médicale, avec un décentrement de l'institution pour se mettre à la place de l'agent, répondre aux questions les plus fréquentes, expliquer les évolutions de rémunérations... Plus encore, répondre aux aspirations de chacun, c'est aussi expérimenter de nouvelles organisations comme la semaine de quatre jours, schéma horaire testé dans plusieurs services d'hospitalisation conventionnelle des HCL, ou encore, pour le personnel médical, faciliter l'exercice mixte, voire partagé entre plusieurs établissements, ou pour tous mettre en place des dispositifs d'appui à la recherche. En un mot, c'est construire une politique RH, en mouvement, à l'écoute des évolutions. ■

2. <https://teamhcl.chu-lyon.fr/ici-je-peux?>



Les rendez-vous des  
**ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ** by  **Préventica**

**SANTÉ ET QUALITÉ  
DE VIE DES SOIGNANTS**

RENDEZ-VOUS À  
**LYON**

8 > 10 Oct.

INSCRIVEZ-VOUS DÈS MAINTENANT | Code invitation : **SL32**

 **Préventica** .com

Toute l'année en ligne ! WEBINARS | MAGAZINE | ANNUAIRE | PODCASTS | INTERVIEWS...





# Le contrôle interne

## Structurer les fonctions RH hospitalières

**Maxime LE COZ** Chargé du contrôle interne RH

**Arnaud CAZELLES** Responsable du département du contrôle de gestion et du contrôle interne RH

**Jean-François AGULHON** Directeur du pôle Politique sociale

CHU d'Angers

**Le contrôle interne est un dispositif d'amélioration continue qui s'appuie sur la participation de chacun des acteurs pour optimiser les processus de gestion des ressources humaines. Cette approche a été introduite au CHU d'Angers en août 2023 par le pôle Politique sociale, fort de la dynamique impulsée par le pôle Pilotage. À la pratique, cette démarche s'est révélée être un outil managérial puissant pour l'amélioration de l'organisation et du fonctionnement des services en charge des ressources humaines, et contribue à la fidélisation des professionnels de l'établissement.**

**L**e contrôle interne peut se définir comme « l'ensemble des dispositifs formalisés et permanents [...] mis en œuvre par les responsables de tous les niveaux [...] qui visent à maîtriser les risques liés à la réalisation des objectifs [...] »<sup>1</sup>. Ce dispositif s'inspire de la démarche d'amélioration continue de la qualité appliquée au secteur des ressources humaines. Ses objectifs sont pluriels mais reposent tous sur une même exigence : améliorer la qualité de service rendu aux professionnels de l'établissement en structurant et en optimisant les processus RH. En parallèle, l'objectif est d'apporter aux encadrants de l'établissement un appui managérial sur les pratiques RH. Il s'agit également de garantir un bon niveau de satisfaction à l'égard des dispositifs en matière de ressources humaines à l'ensemble des professionnels, et d'en faciliter l'accès (qu'ils concernent la carrière, le temps de travail, la

formation ou encore la mobilité interne). *In fine*, le contrôle interne a un impact positif sur la qualité de l'accompagnement RH tout au long de la carrière des professionnels, agissant ainsi comme un levier de qualité de vie au travail, à la fois pour l'ensemble des professionnels du CHU qui sollicitent la DRH mais aussi pour les équipes qui composent le service.

Le contrôle interne en matière de ressources humaines a été initié au sein du pôle Politique sociale du CHU d'Angers le 1<sup>er</sup> août 2023 par la mise en place d'une fonction de chargé de mission dédié, confié à un professionnel anciennement gestionnaire d'effectifs au sein du pôle. Ce choix, guidé par l'expertise et la transversalité de ce dernier, a permis une opérationnalité rapide sur le poste, ainsi qu'une appréhension facilitée des enjeux et processus RH au CHU, avec une connaissance fine des pratiques, des modes de fonctionnement et des outils, permettant d'être au plus près des besoins des garants de chaque processus, identifiés par les responsables de chacun des secteurs.

### Un cercle vertueux

Le contrôle interne se veut avant tout dynamique. Il s'appuie sur la participation de chacun des acteurs des processus RH. Chaque gestionnaire-utilisateur devient acteur sur les différents volets attendus et s'interroge sur les pratiques RH qu'il formalise. Le contrôle interne engendre donc un cercle vertueux où chaque circuit étudié par son prisme se nourrit et se renforce. **FIGURE 1**

La démarche permet une acculturation pour tout nouvel acteur recruté sur des fonctions RH au sein du pôle Politique sociale, quel que soit son secteur. Chacun peut se reposer sur des processus clairement formalisés et identifiés pour les tâches qui lui sont confiées et, par conséquent assurer une continuité dans les bonnes pratiques, *de facto* homogènes et sécurisées.

Sur le fond, le contrôle interne contribue ainsi à répondre à plusieurs besoins récurrents dans le domaine des ressources humaines :

- **dresser une cartographie des processus** pour en assurer l'efficacité, la conformité et la lisibilité, en identifier et en limiter les risques, tout en donnant de la transversalité aux secteurs intervenant sur la fonction RH : paie/carrière/recrutement/temps de travail/formation continue/protection sociale, etc. ;
- **assurer une communication**, autant interne – à destination des gestionnaires RH, des encadrants et des professionnels – qu'externe (potentiels candidats) ;
- **fiabiliser les pratiques et les logiques métiers** par des contrôles réguliers, formalisés et suivis de plans d'actions ;
- **englober ces logiques dans un SI RH structurant** et le préparer à anticiper les attendus d'une gestion des ressources humaines fondée sur des indicateurs pertinents.

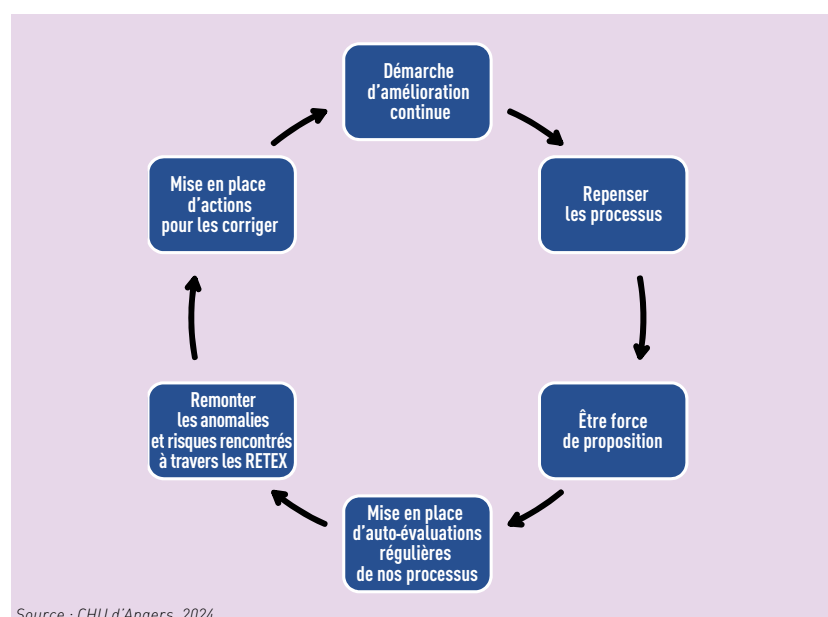
### Cartographier les processus et les risques, une démarche participative et proactive

Une fois le dispositif structuré et annoncé, il a été procédé à une cartographie des processus RH. Celle-ci consiste à identifier et à lister l'ensemble des tâches réalisées au sein de la fonction RH ainsi que les risques et documents qui y sont liés. Chacune de ces tâches et chacun de ces documents sont régis par des référentiels **FIGURE 2**. Il faut néanmoins relever que l'exhaustivité de la cartographie demeure difficile à atteindre, ce qui implique une mise à jour permanente des processus identifiés. La démarche d'amélioration doit donc être continue, y compris dans l'identification des processus. Un point de départ pertinent peut s'appuyer sur la cartographie proposée par l'Anap<sup>2</sup>.

Ce travail se matérialise par un référentiel des différents documents de politiques, procédures et modes opératoires du pôle, qui met en évidence les enjeux d'interaction entre les différents départements et secteurs afin de les fluidifier et de gagner en efficacité dans ces circuits. Pilotée par le chargé de mission, cette démarche se veut cependant participative et proactive. Si elle a nécessité au départ une impulsion forte du chargé de mission, appuyée par les encadrants supérieurs du pôle, jusqu'à parfois « tenir le stylo » des premiers documents à formaliser, ce sont les services RH eux-mêmes qui contribuent aujourd'hui au premier niveau de remontée des besoins en matière de contrôle

interne **ENCADRÉ 1**. Ces besoins peuvent être liés à un souhait de formalisme pour faire face au *turn-over* des équipes RH, à une nécessité de sécuriser un processus à la suite d'anomalies de gestion ou encore à un impératif d'être plus lisible pour les encadrants et professionnels de l'établissement,

### LOGIGRAMME DE LA DÉMARCHE DE CONTRÔLE INTERNE AU SEIN DU PÔLE POLITIQUE SOCIALE **FIGURE 1**



Source : CHU d'Angers, 2024

### CARTOGRAPHIE DES DOCUMENTS DE POLITIQUE DU PÔLE POLITIQUE SOCIALE **FIGURE 2**



Source : CHU d'Angers, 2024

1. Décret n°2011-775 du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration.

2. Anap, « Cartographie des processus – Fonction ressources humaines », juin 2016.

afin de gagner en automatisation, en transversalité et en dématérialisation. Ce recensement s'appuie sur des temps de travail pluridisciplinaires, pilotés par le chargé de missions RH qui conseille, oriente et propose des solutions adaptées au regard des organisations et objectifs initiaux. Ce travail est effectué en continu, afin de revisiter et d'améliorer perpétuellement les processus du pôle. **ENCADRÉ 1** Suite à ce référencement, un vade-mecum des documents RH a été mis à disposition de l'ensemble des encadrants de l'établissement, leur donnant accès aux documents de politique institutionnelle, aux procédures ainsi qu'aux formulaires RH, dans un souci d'accès facilité à l'information (création de 25 formulaires RH afin de faciliter les demandes des professionnels et leur traitement). Son objectif est d'accompagner les encadrants dans leur pratique quotidienne et afin de pouvoir apporter un premier niveau de réponse aux sollicitations que peuvent faire remonter des professionnels de leurs services.

### Contrôler les processus

Une fois que le niveau de formalisation a atteint un certain seuil, estimé à environ 50%, la mise en place de contrôles des processus permet d'identifier et de comprendre les difficultés ou anomalies de gestion auxquelles peuvent être confrontés

les professionnels en charge de la gestion des ressources humaines, afin de définir des actions correctives de réviser les documents de procédure. Souhaitant intégrer cette dynamique dans ses pratiques, le pôle Politique sociale du CHU d'Angers développe au sein de ses équipes la mise en place de revues périodiques de ses macro-processus et de retours d'expérience. Le premier point consiste en une autoévaluation semestrielle des macro-processus par les services eux-mêmes, sur le format d'audit, avec un tirage au sort de dossiers, sur un thème préalablement prévu. Le second point consiste en l'organisation de temps d'échanges à la suite d'une anomalie de gestion, permettant d'identifier les défaillances d'un circuit et de les corriger à court et long termes afin qu'ils ne se reproduisent plus. Ces dispositifs s'appuient sur une réflexion collective articulée autour des garants de chaque processus, permettant d'améliorer les pratiques au quotidien et de proposer un meilleur niveau de service aux professionnels de l'établissement. Ils viennent ainsi faire vivre et étoffer la cartographie des processus du pôle, avec une révision permanente, dès lors qu'un besoin ou une difficulté est identifié lors d'autoévaluation ou de Retex.

### Une meilleure communication

Dans la continuité de la démarche, les travaux réalisés, notamment en matière de veille informationnelle et de formalisation des circuits, ont permis de développer très fortement les actions de communication en matière RH : sur les actualités, les évolutions de pratiques ou encore les circuits internes, afin de faciliter l'accès à l'information et les demandes diverses. Cette communication s'avère essentielle et contribue au niveau de satisfaction des professionnels au sein d'un établissement. Aussi la démarche de contrôle interne est-elle mise au service d'une meilleure communication sur l'organisation et le fonctionnement des processus RH à destination des encadrants et des professionnels, dans un souci d'amélioration de la qualité de vie au travail.

C'est ainsi qu'en juin 2023, le CHU d'Angers, avec l'impulsion de la direction de la communication et du pôle Politique sociale, a lancé un site Internet **FIGURE 3** pour ses professionnels<sup>3</sup> (3 500 visiteurs par mois), offrant des informations sur les règles et dispositifs RH, sur la vie pratique au sein de l'établissement, une FAQ ou encore des formulaires (demande de temps partiel, demande de disponibilité, etc.). Ce site, qui contient l'essentiel des informations RH générales, héberge également le livret d'accueil de l'établissement, servant de guide aux nouveaux

## EXEMPLES DE REMONTÉE DES BESOINS EN MATIÈRE DE CONTRÔLE INTERNE ENCADRÉ 1

### Refonte des procédures dans le cadre de la réorganisation du service des carrières

Le service des carrières du pôle Politique sociale étant sujet à une réorganisation (périmètre des gestionnaires et organisation de l'équipe), la responsable du service a sollicité le chargé de missions RH pour divers accompagnements. Ces derniers se sont traduits par la création de nouveaux outils automatisés et dématérialisés (suivi des changements de temps de travail en lien avec le service du recrutement et de la gestion des effectifs, suivi des positions statutaires, suivi des départs) ainsi que par la mise à jour des procédures liées à ces différents modes de gestion.

### Création de documents de procédure pour le service de la protection sociale

La responsable du service de la protection sociale ayant eu une mobilité vers un autre établissement hospitalier, il a été nécessaire de créer des documents de procédure afin de permettre une continuité de service optimale. Le chargé de missions RH s'est ainsi emparé des différents sujets liés à la protection sociale à la demande de l'encadrement RH, pour créer des procédures et modes opératoires propres à l'ensemble du service (temps partiel thérapeutique, congé de longue maladie, maladie professionnelle, allocation temporaire d'invalidité, etc.).

### Création de documents procédures dans le cadre d'une fusion de deux services RH

Le service de la gestion du recrutement et celui de la gestion des effectifs ayant fusionné pour ne faire qu'un seul service, le chargé de missions RH a été sollicité, afin de procéder à une révision des procédures existantes et de créer de nouvelles procédures. L'objectif étant de mettre en évidence les liens adjacents entre les différents gestionnaires, de permettre aux équipes de mieux appréhender cette nouvelle organisation et ainsi gagner en opérationnalité dans ce contexte de fusion.

arrivants, avec toujours cette volonté de faire du lien entre les ressources humaines et les besoins de chacun.

Pour l'ensemble des hospitaliers et en complément, une *newsletter* RH est envoyée six fois par an, traitant de sujets d'actualité et de points spécifiques RH, parfois méconnus et qu'il paraît important de porter à la connaissance de tous.

Deux autres dispositifs ont également pu être mis en place pour accompagner les encadrants du CHU : une *newsletter* juridique, incluant les évolutions légales et réglementaires ainsi que les jurisprudences significatives, qui s'appuie sur la veille juridique RH réalisée en collaboration avec la direction des affaires juridiques dans le cadre de son objectif de conformité ; un événement appelé « L'heure RH », offrant aux encadrants des présentations sur des sujets spécifiques RH pour les accompagner dans la gestion à la fois par l'information juridique et son application concrète dans les processus de gestion. Un livret d'accueil à destination des nouveaux arrivants paramédicaux et un événement d'intégration bimensuel intitulé « DRH café » ont également été mis en œuvre.

Tous ces outils et dispositifs s'appuient sur les travaux issus de la démarche et ont vocation à servir d'appui, aussi bien pour les professionnels du pôle Politique sociale dans leur quotidien que pour l'ensemble des professionnels du CHU. Ainsi, c'est une logique de transparence qui est suivie, de sorte à garantir un niveau d'information équivalent entre les gestionnaires des ressources humaines et les personnels gérés.

### Moderniser et optimiser le SI RH

Suite aux avancées observées sur la démarche de contrôle interne au sein du pôle Politique sociale, le département du contrôle de gestion et du contrôle interne s'est structuré pour répondre, entre autres, à une mission d'automatisation de tâches et de transformation numérique des processus RH. Si cette démarche était déjà engagée, il s'agit désormais de la densifier et d'en accélérer la dynamique. Cela s'articule avec la volonté de sécuriser les données et de bénéficier d'indicateurs de gestion fiables, mais aussi de réduire les tâches redondantes et de permettre aux professionnels du pôle de consacrer plus de temps à des tâches à plus forte valeur ajoutée. Dans cette lignée, la démarche de contrôle interne vise à dresser une cartographie du SIRH, comprenant les administrateurs de chaque SI, afin de sécuriser les activités. Cela comprend aussi bien les outils internes automatisés que les logiciels externes utilisés par le pôle.

## SITE AGENT DU CHU D'ANGERS FIGURE 3



Source : CHU d'Angers, 2023

La démarche s'inscrit également dans un objectif de dématérialisation, avec par exemple la mise en place fin 2023 du coffre-fort numérique pour les bulletins de salaire ou la possibilité de remplir de manière dématérialisée de nombreux formulaires pour les professionnels, pour atteindre à terme le « zéro papier ». Cette volonté est vraie aussi dans les fonctionnements internes du pôle où, comme évoqué précédemment, de nombreux outils automatisés viennent simplifier les interactions et remplacer le papier (validation des départs, des congés, des temps partiels, tableau des mouvements, etc.).

L'initiative du CHU d'Angers en matière de contrôle interne reflète un engagement fort pour optimiser les processus RH et améliorer la qualité de vie et des conditions de travail de ses professionnels. Plusieurs projets en place dans le cadre de ce dispositif contribuent à renforcer l'attractivité et la fidélisation, à l'instar de la création du site agent, d'événements d'intégration ou de formulaires RH pour faciliter les demandes et leur traitement.

Si elle visait au départ à satisfaire des objectifs de gestion, cette démarche est devenue un outil managérial puissant pour l'amélioration de l'organisation et du fonctionnement des services en charge des ressources humaines, ouvrant de nombreuses perspectives, que ce soit en matière de communication, d'amélioration des dispositifs de conformité, de transversalité entre les secteurs et de lisibilité pour l'ensemble acteurs. Aujourd'hui, grâce aux dynamiques impulsées au sein du CHU d'Angers, l'objectif est de réfléchir aux possibilités et opportunités offertes par l'utilisation de l'intelligence artificielle et à les structurer en vue de continuer l'automatisation des procédures et tâches RH (gestion des plannings, fiches pédagogiques, tableaux de bord, *chatbot*, etc.), en soutien d'une amélioration de l'expérience des utilisateurs. ■



# Attractivité du métier d'aide-soignant militaire

## Soirée afterwork février 2024

**Sandra BOUKHALFA** Coordinatrice générale des soins  
**Marilyne CORNELOUP** Cadre supérieure de santé, adjointe RH à la direction des soins  
**Emmanuelle NAVEOS** Cadre de santé, adjointe gestion des ressources humaines  
**Julien DUPAIN** Chargé de mission  
 Hôpital national d'instruction des armées (HNIA) Bégin

L'hôpital national d'instruction des armées (HNIA) Bégin, à Saint-Mandé, a organisé pour la première fois le jeudi 8 février 2024 une soirée afterwork dédiée aux étudiants aides-soignants. Cet événement visait à mettre en valeur la profession d'aide-soignant en milieu militaire et de découvrir l'environnement de travail spécifique.

L'hôpital national d'instruction des armées (HNIA) Bégin, implanté à Saint-Mandé (94), est l'un des huit hôpitaux militaires du Service de santé des armées (SSA) qui participent à l'offre publique de soins. Centre de référence en infectiologie et virus émergents, ouvert à tous les assurés sociaux, l'hôpital est doté d'un plateau technique de haut niveau, couvrant toutes les spécialités médicales et chirurgicales. L'HNIA reçoit une large majorité de patientèle civile, mais sa mission première reste le soutien des forces armées.

### EFFECTIFS DE L'HNIA BÉGIN

L'Hôpital national instruction des armées (HNIA) Bégin est l'un des huit hôpitaux militaires du service de santé des armées (SSA). Ses effectifs sont de :

- 115 personnels médicaux,
- 820 personnels non médicaux, dont 485 soignants

### Un besoin important en recrutement

Chaque année, l'HNIA doit pourvoir un nombre important de postes d'aides-soignants (AS) pour veiller au bon fonctionnement de ses services. Depuis la crise sanitaire Covid-19, l'HNIA constate une baisse du nombre de ses candidatures et, en parallèle, des départs plus nombreux de l'institution. Dans ce contexte, une nouvelle stratégie de communication a été établie par la direction de l'établissement vis-à-vis des instituts de formation aide-soignant (IFAS) partenaires et de tous ceux de la région Île-de-France. Les postes à pourvoir concernent tous les domaines (médecine, chirurgie...), sous des statuts militaires ou civils.

### Un afterwork sur le recrutement des aides-soignants militaires

L'HNIA Bégin a proposé aux étudiants des IFAS de venir assister à un afterwork, le jeudi 8 février 2024, de 17h à 21h, pour découvrir le milieu militaire et s'informer sur les opportunités d'exercer sous statut militaire ou civil. Au programme, des « ateliers spécifiques » et des échanges avec des professionnels de santé. Des soignants militaires et civils de l'établissement étaient présents pour partager leurs connaissances, leurs expériences et leurs parcours dans le domaine de la santé militaire.

### Faire tomber les « a priori » sur les milieux militaires

Le métier d'aide-soignant en milieu militaire reste spécifique. Il offre des possibilités d'engagement sur les opérations extérieures et de suivre des formations techniques. Au quotidien, le fonctionnement des services de soins est assez proche de tout hôpital. La démarche qualité, les prises en charge ou les relations avec les patients restent identiques.

## Des ateliers thématiques pour mettre en valeur les compétences spécialisées

L'HNIA Bégin a proposé plusieurs ateliers pour les étudiants :

- la formation militaire initiale (FMI) pour comprendre les attendus du statut militaire ;
- les opérations extérieures (Opex) pour découvrir un aspect spécifique du métier en mission à l'étranger ;
- le rôle de l'aide-soignant au service d'accueil des urgences (SAU), en stérilisation, au bloc et en réanimation pour appréhender la diversité des métiers et de parcours ;
- une présentation des dispositifs Ebola<sup>1</sup> et le rôle de l'aide-soignant ;
- les perspectives de carrière, pour un aide-soignant, encouragées par des accompagnements pour réussir le concours IDE et un financement de la formation ;
- des conseils pour l'engagement civil ou militaire ;
- deux témoignages sur la prise de poste à l'HNIA Bégin.

## Une chambre témoin dans un service pour appréhender la qualité des locaux

Une chambre témoin a été aménagée pour permettre aux étudiants de découvrir les installations de l'hôpital et se familiariser avec la qualité des espaces de travail. Le HNIA est en effet un établissement moderne, essentiellement composé de chambres individuelles réparties en services à taille humaine, au sein d'un parc verdoyant. Des animations culturelles sont régulièrement proposées dans le hall principal. Un espace « bien-être et détente » a été récemment aménagé pour le confort des soignants. Tous ces atouts donnent une autre image de l'institution militaire qu'est l'HNIA.

## Un bilan très positif

Cette soirée afterwork a rencontré un vif succès, attirant près d'une quarantaine d'étudiants aides-soignants. Elle a offert une occasion unique de découvrir la profession d'aide-soignant en milieu militaire et d'envisager une carrière dans le domaine de la santé au sein des armées. L'HNIA Bégin est fier d'avoir pu susciter des vocations et de contribuer ainsi à renforcer le SSA. ■

3. [www.agents-chu-angers.fr](http://www.agents-chu-angers.fr)

1. Dispositif de prévention et de lutte contre la maladie à virus Ebola, stratégie développée par le ministère de la Santé conformément au plan national de prévention et de lutte « Maladie à risque Ebola ».



La présentation du parcours de formation militaire initiale



Le rôle de l'aide-soignant en stérilisation

## LE PLAN D'ATTRACTIVITÉ DE L'HIA BÉGIN LANCÉ EN 2022

- Renforcement de la communication externe (film promotionnel, réseaux sociaux...)
- Mise en valeur des ambassadeurs du SSA
- Facilitation de l'accès au logement

## L'AFTERWORK EN CHIFFRES

**16 étudiants en IFAS** ont laissé leurs coordonnées pour être recontactés en vue d'un engagement :

- 2 étaient sous statut militaire,
- 14 sous statut civil.

**100 % des étudiants** ont eu ensuite un entretien de recrutement.