



## TERRITOIRES & SANTE : QUELLE PLACE POUR LES PROFESSIONNELS ?

# LES MÉTIERS DE LA FPH EN REGION GRAND EST : LA COORDINATION DANS TOUS SES ETATS

*Steeve Flanet, Directeur Délégué, cabinet BVA*



# LA FPH, UN ACTEUR DE POIDS DANS L'EMPLOI RÉGIONAL...

**105 973**  
**PROFESSIONNELS**  
répartis sur  
**224 ENTITÉS**  
**JURIDIQUES**

**97 799**  
AGENTS ADMINISTRATIFS,  
ÉDUCATIFS, SOIGNANTS  
ET TECHNIQUES, ET SAGES-  
FEMMES\*



**8 174**  
MÉDECINS\*\*,  
PHARMACIENS ET  
ODONTOLOGISTES



- ▶ Au 31 décembre 2017, ce sont **105 973 PROFESSIONNELS** qui exercent leur activité au sein de la FPH, dont 92 % d'agents administratifs, éducatifs, soignants et techniques, et sages-femmes.
- ▶ Ces 97 799 professionnels représentent **PRÈS DE 6 % DE L'EMPLOI SALARIÉ TOTAL** en Grand Est. Une **LÉGÈRE SUR REPRÉSENTATION** par rapport au poids de la FPH en France métropolitaine (5 %) qui témoigne à la fois du **POIDS IMPORTANT DU SECTEUR SANTÉ-ACTION SOCIALE EN RÉGION** (vs 13,9% en France Métropolitaine) et de la **PLUS FORTE IMPLANTATION DES STRUCTURES SANITAIRES** (vs médico-sociales)

## EFFECTIFS PAR SECTEUR

SOCIAL  
1,9%

MÉDICO-SOCIAL  
11,4%

SANITAIRE  
86,7%



## POIDS DU SECTEUR SANTÉ-ACTION SOCIALE ET DE LA FPH EN RÉGION

Emploi salarié en région (1 741 209)



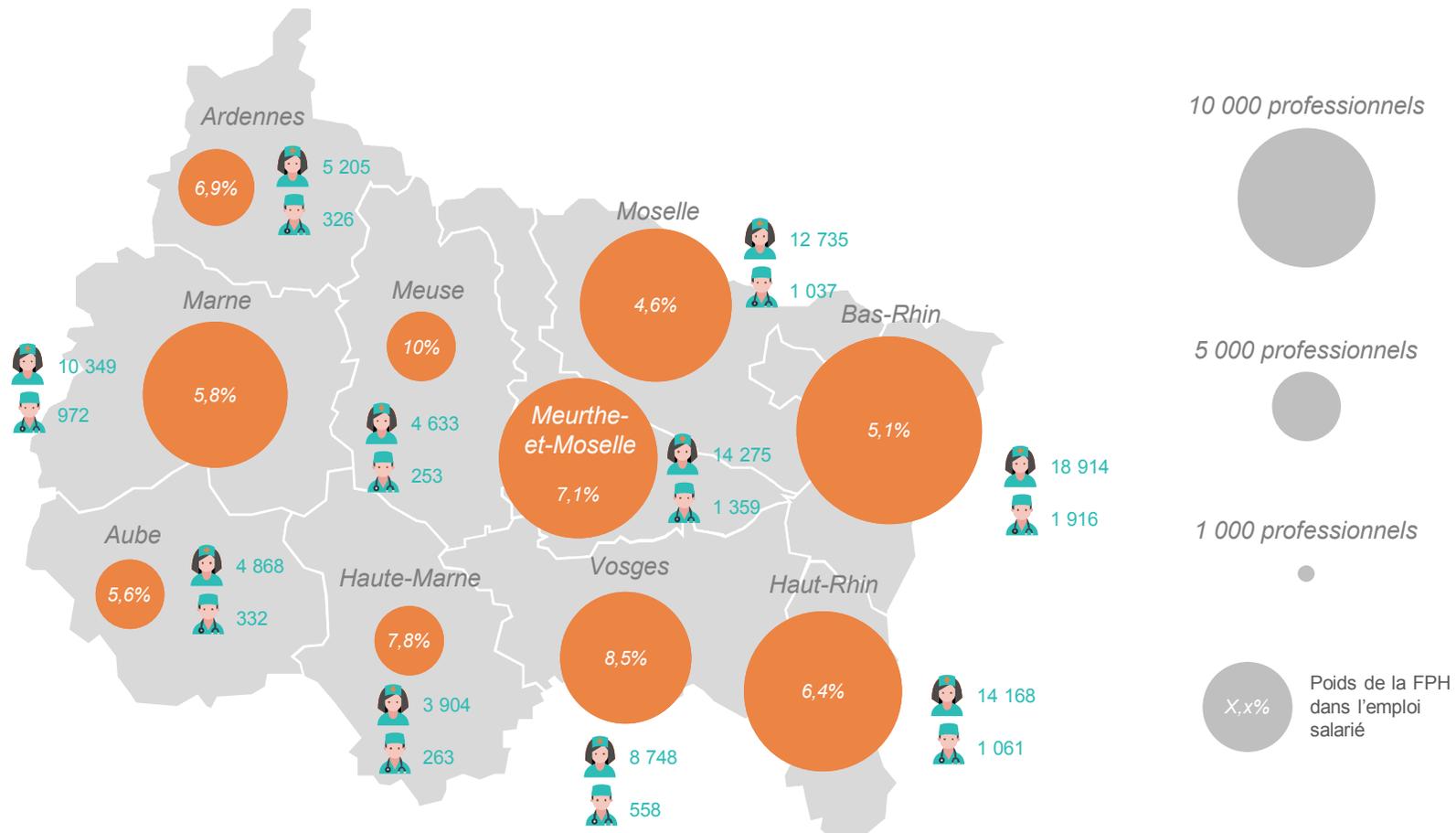
Secteur Santé-Action sociale  
274 186 salariés  
**soit 15,7% de l'emploi salarié**

 FPH  
105 973 professionnels  
**soit 39% de l'emploi dans le secteur santé Action-Sociale, et environ 6,0% de l'emploi salarié de la région**

1, Source : INSEE, CLAP 2015  
2, Le secteur Santé-Action-sociale regroupe les « activité pour la santé humaine » ainsi que « l'hébergement médico-social sans hébergement » (INSEE)  
3, Cartographie régionale des métiers au 31 décembre 2017

\* Les sages-femmes (1 020 agents en région Grand Est) étant encore gérées par la Direction des Ressources Humaines dans la plupart des établissements, le parti-pris a été retenu de comptabiliser ces personnels avec le personnel no médical - \*\* Hors internes et libéraux

## ... AVEC DES REALITES TERRITORIALES TRES DIFFERENTES



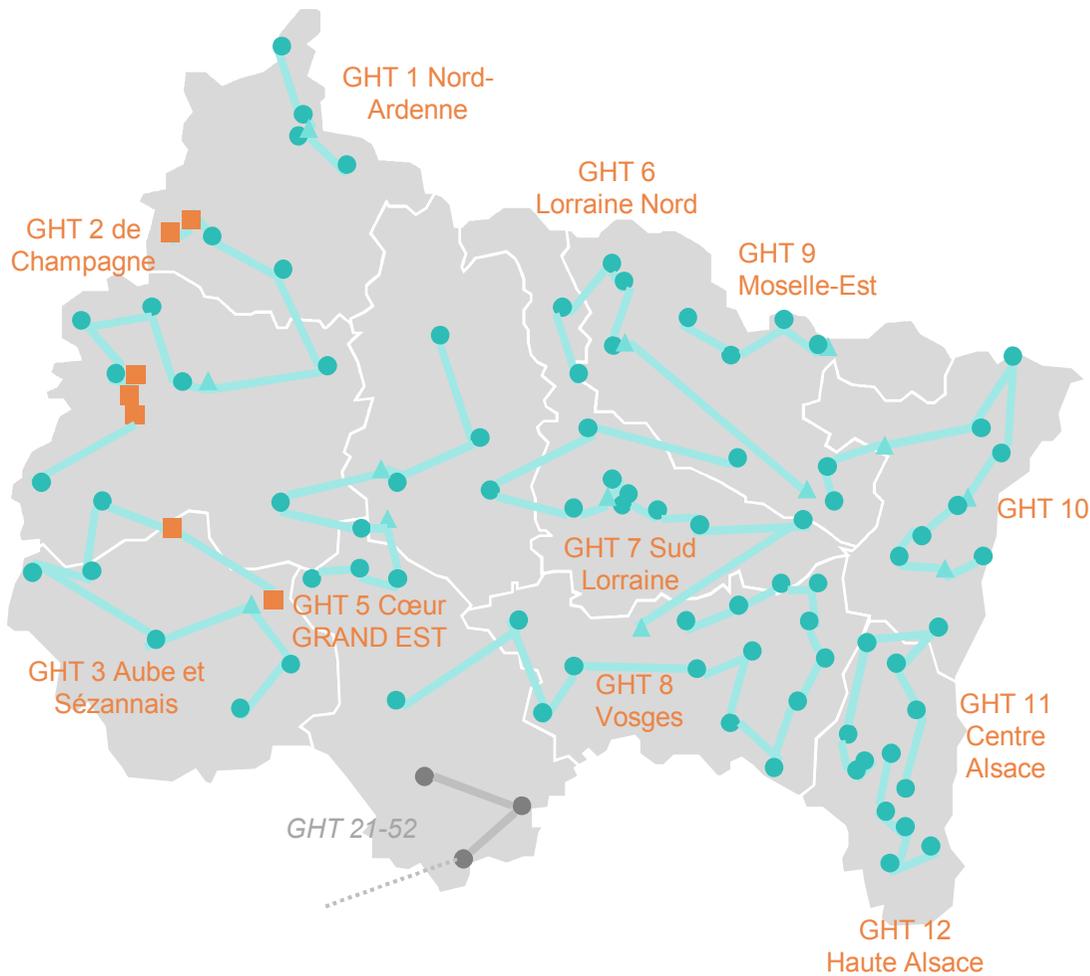
AGENTS ADMINISTRATIFS, ÉDUCATIFS, SOIGNANTS ET TECHNIQUES, ET SAGES-FEMMES



PERSONNELS MÉDICAUX (hors internes et libéraux)

**Nota :** L'ensemble des professionnels est rattaché à l'entité juridique d'appartenance et non à l'établissement géographique dans lequel ils exercent leur activité.

# UNE OFFRE DE SOINS STRUCTUREE EN 11 GROUPEMENTS HOSPITALIERS DE TERRITOIRE (GHT) DE PROFILS DIVERSIFIES



## LES GHT EN GRAND EST

- ▶ 84 651 AGENTS COUVERTS par les GHT  
soit 87 % des effectifs régionaux de la FPH
- ▶ Des GHT couvrant :
  - ▶ de 3 à 14 ÉTABLISSEMENTS
  - ▶ de 1 850 ET 18 500 AGENTS
- ▶ 7 GHT comprenant un ou plusieurs Etablissements publics de santé mentale (EPSM) et 3 GHT comprenant des EHPAD
- ▶ 9 GHT qui s'étendent sur PLUSIEURS DÉPARTEMENTS

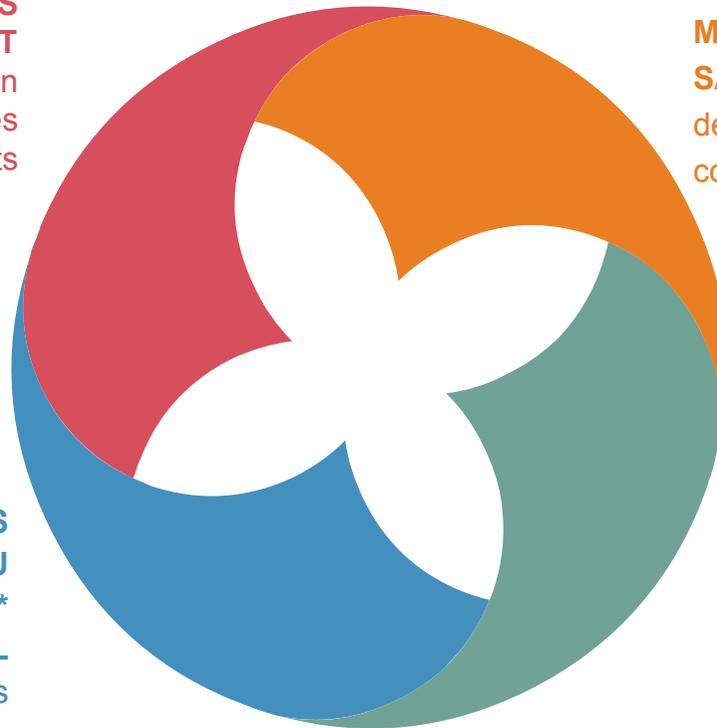
● Sanitaire (hors santé mentale)    ▲ Santé mentale    ■ Personnes âgées

# DES EVOLUTIONS QUI IMPACTENT LES ORGANISATIONS DE TRAVAIL AU SEIN DES ETABLISSEMENTS ET ENTRE LES ETABLISSEMENTS

**MISE EN ŒUVRE DES ORGANISATIONS DE GHT**  
qui implique la mutualisation  
ou coordination de certaines activités  
médicales, soignantes ou supports

**DIRECTIONS COMMUNES, FUSIONS  
D'ÉTABLISSEMENTS OU  
DEVELOPPEMENT DES GCSMS\***  
**DANS LE MEDICO-SOCIAL**  
qui impactent à des degrés divers  
les activités, organisations de travail,  
responsabilités...

*(\*) Groupements de Coopération Sociaux Médico-Sociaux*



**DÉVELOPPEMENT DE  
LA E-SANTE (TÉLÉMÉDECINE,  
MESSAGERIES SECURISEES DE  
SANTE...)** qui va amener l'ensemble  
des acteurs de santé à travailler en  
collaboration autour du patient

**EVOLUTION DE L'OFFRE ET  
DECLOISONNEMENT ENTRE  
ACTEURS (VILLE-HOPITAL...)**  
impliquant de repenser la manière de  
coordonner les activités / les parcours.

*Y compris pour des secteurs spécifiques  
de la FPH, avec le mouvement inclusif  
concernant le secteur du Handicap.*

## DES MODES DE MANAGEMENT EN TRANSFORMATION

Evolution vers des **MODES DE MANAGEMENT PLUS HORIZONTAUX** et davantage dans la **TRANSVERSALITÉ**

Des acteurs de plus en plus dans la gestion de projet et une incitation à **DAVANTAGE COLLABORER ENTRE ACTEURS ET ACTIVITÉS**



« Avant, l'encadrant était celui qui donnait des ordres et qui avait le pouvoir. Maintenant, c'est différent, l'encadrant devient référent mais la structure de travail a évolué. Le management devient plus collaboratif. »

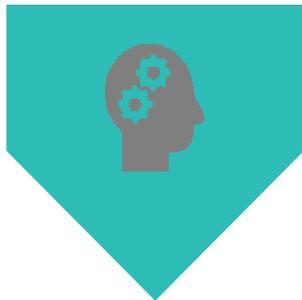


« L'autre élément qu'il a fallu qu'ils [les cadres] pilotent aussi, c'est le passage dans le GHT donc avec aussi une vision qui est un peu plus élargie aujourd'hui. Surtout que nous on est rentrés en direction commune avec d'autres établissements. Donc aujourd'hui c'est beaucoup de travail avec beaucoup de projets dont ils comprennent le sens, mais qui représentent un travail important à faire et à mener avec leurs équipes. »

« L'enjeu d'inclusion implique d'aller sortir de son établissement et de travailler avec les autres. C'est une révolution ! Ça modifie la posture des professionnels, la formation, le financement des prestations. »

## DES FONCTIONS DE COORDINATION PERÇUES COMME DE PLUS EN PLUS NECESSAIRES ET TENDANT À SE PROFESSIONNALISER

### Coordination



« **METTRE EN RELATION** des personnes, équipes, services, activités ou établissements **POUR LES FAIRE TRAVAILLER AUTOUR D'UN OBJECTIF / D'UN SUJET COMMUN** : soins d'un patient, fusion d'établissements, création d'un nouveau service, plans de formation... ».

L'objectif essentiel étant d'**APPORTER DE LA TRANSVERSALITÉ** et d'**HARMONISER LES PRATIQUES POUR OPTIMISER LES ORGANISATIONS, LES PROCESS ET AU FINAL, LES RESSOURCES / LES COÛTS.**

La fonction de coordination est perçue comme **ENCORE PEUT NORMÉE ET/OU STRUCTURÉE.**

- ✓ *Dans la majorité des cas, la personne l'endosse comme **une mission supplémentaire à leur métier initial** : responsable formation, infirmier, éducateur spécialisé...*

Pour autant, elle est **en cours de professionnalisation** avec le développement de **métiers dédiés à la coordination** dans les soins et le socio-éducatif (coordinateur de parcours de santé, de télémédecine, coordinateur socioéducatif ...) et les fonctions support (formation/DPC, qualité/gestion des risques...)

# LES METIERS EMERGENTS DE COORDINATEUR.TRICE DE PARCOURS

## 34 COORDINATEURS(TRICES) DE PARCOURS EN SANTÉ

recensées dans la FPH en Grand Est\*

### PROFIL TYPE



## UNE TENDANCE SIMILAIRE DANS LE CHAMP DU HANDICAP-ENFANCE



Evolution du métier d'éducateur spécialisé, du fait des politiques d'inclusion : favoriser l'accès à l'autonomie des personnes accompagnées, avec la nécessité de travailler en réseau et d'identifier, selon les contextes/situations, le(s) professionnel(s) avec lesquels...



### Emergence des coordinateurs socio-éducatifs / de parcours

Rôle : management, conduite de projet, recherche de partenariats, coordination des acteurs, coanimation, mutualisation, mais aussi démarche qualité ou enjeux de mutualisation des moyens ou de RSE, par exemple.

Ce métier émergent pourra être occupé par d'anciens éducateurs spécialisés, formés à ces nouvelles missions.

« Forcément il y aura les coordonnateurs de parcours, est ce que ça sera un nouveau métier, est ce que ça sera des éducateurs spécialisés « reconvertis » ? C'est sûr que ça sera une autre forme d'accompagnement et de prise en charge, je pense que ça sera sans doute un nouveau métier. »

\* Cartographie des métiers ANFH au 31/12/17

## LA COORDINATION EST L'AFFAIRE DE TOUS !

- La coordination concerne **AUSSI BIEN LES ACTEURS QUE LES ACTIVITÉS**.
- Selon le positionnement, **TROIS TYPES DE COORDINATION** se distinguent :



### LA COORDINATION STRATÉGIQUE DE PILOTAGE

- Elle est plus particulièrement menée par les **DIRECTIONS/CADRES SUPERIEURS** qui déterminent les orientations stratégiques, par exemple, dans la **mise en œuvre du plan médical partagé** ou de la **convergence des SI** à l'échelle du GHT
- Une fois les orientations définies, le coordinateur stratégique **pilote le « schéma » de coordination** : son **objectif et les différents acteurs** (internes et externes) à impliquer **pour arriver au succès du projet, et suivre son avancée et ses résultats**.



### LA COORDINATION OPERATIONNELLE / DE TERRAIN

- Elle est plus particulièrement menée par les **CADRES DE PROXIMITÉ** qui, par exemple, organisent la mise en place de **parcours de soins ou socio-éducatifs**, ou encore la **coordination à l'échelle d'un service**.
- Le coordinateur de terrain veille ici à **mettre en relation les différents acteurs / activités nécessaires à la réussite de la mission et s'assure de leur capacité à fonctionner ensemble**.



### LA COORDINATION FONCTIONNELLE / DE METIER

- Elle est plus particulièrement menée par des **NON-CADRES** et/ou des **CADRES DE PROXIMITÉ** qui vont par exemple s'occuper de la **coordination d'une activité / fonctions spécifiques** comme la formation ou la télémédecine...
- Le coordinateur de métier / fonction va veiller au **bon déroulé du processus qu'il supervise** (la formation / la télémédecine).

## DES METIERS CONCERNES, A DES DEGRES DIVERS, AU SEIN DES FONCTIONS SUPPORT DES GHT



### ACHATS

4 MÉTIERS au sens du Répertoire des métiers de la santé et de l'autonomie

173 AGENTS en région Grand Est :

- ▶ Responsable des achats : 53 agents\*
- ▶ Acheteur : 95
- ▶ Gestionnaire des marchés publics : 19
- ▶ Responsable des marchés publics : 6



### SYSTÈME D'INFORMATION (SI)

7 MÉTIERS au sens du Répertoire des métiers de la santé et de l'autonomie

721 AGENTS en région Grand Est :

- ▶ Chargé des applications informatiques: 133 agents\*
- ▶ Chef de projet informatique : 158
- ▶ Architecte / Urbaniste du SI : 12
- ▶ Expert technique (réseau, système, BDD,...) : 50
- ▶ Responsable de sécurité des SI : 20
- ▶ Intervenant / support informatique utilisateurs : 180
- ▶ Exploitant technique : 20



### FORMATION

2 MÉTIERS au sens du Répertoire des métiers de la santé et de l'autonomie

102 AGENTS en région Grand Est :

- ▶ Chargé de la formation continue : 64 agents\*
- ▶ Chargé du développement des ressources humaines : 38



### INFORMATION MÉDICALE

3 MÉTIERS au sens du Répertoire des métiers de la santé et de l'autonomie

136 AGENTS en région Grand Est :

- ▶ Directeur de l'information médicale
- ▶ Encadrant de département de l'information médicale : 3 agents\*
- ▶ Technicien de l'information médicale : 133

**DES ÉVOLUTIONS-MÉTIERS TRÈS VARIABLES SELON  
LES CHOIX STRATÉGIQUES DU GHT, LES  
ORGANISATIONS RETENUES, LEUR NIVEAU DE  
DÉPLOIEMENT...**

## DE NOUVELLES COMPÉTENCES A ACQUERIR, AINSI QU'UNE FORTE LEGITIMITE

La « coordination » implique de posséder **DES COMPÉTENCES ÉGALEMENT REQUISES  
DANS LES FONCTIONS D'ENCADREMENT...**

### EXPLIQUER / FAIRE ADHERER AUX ENJEUX

- Définir et expliciter un axe / un objectif clair à suivre
- Expliciter le rôle de chacun
- Restituer, rendre compte et formaliser les avancées

### GÉRER L'HUMAIN

- Donner envie aux différents acteurs de travailler ensemble : écoute, négociation, sens commun...
- Animer un collectif : créer de la motivation, gérer des désaccords, savoir faire parler entre eux des personnes aux fonctions différentes

### MAÎTRISER LES OUTILS DE GESTION ET D'ORGANISATION DU TRAVAIL

- **Maîtriser les outils de gestion et de suivi de projets** : outils de reporting et suivi d'activité, la mise en place de tableaux de suivi d'activité, la gestion du planning, etc.
- Savoir **organiser et planifier les activités des équipes/professionnels**, les conditions de leur travail,

### CONNAÎTRE ET FAIRE COÏNCIDER AU MIEUX

- les ressources, moyens et outils à sa disposition
- les missions / activités de chacun pour répartir au mieux le travail, pour une organisation optimale

### ADOPTER UNE POSTURE DE LEADER

Pour se faire écouter des autres acteurs en présence et à coordonner

... et d'être **LÉGITIME ET RECONNU PAR SES PAIRS**

*« Forcément, il faut avoir l'expertise de ce dont on va parler donc je pense que ça nécessite une formation assez pointue au départ. En plus, il faut avoir la reconnaissance de cette compétence-là par ses pairs et ses pairs ça veut dire les différents établissements avec lesquels on va travailler. »*

