
Examen professionnel supérieur de Directrice/Directeur des ressources humaines

Partie 1 de l'examen : Contribuer à la stratégie et au développement de la culture d'entreprise

Position d'examen : étude de cas Analyse de la situation et formulation des objectifs

"Soutien à la direction de SwissMedical Group en vue d'un repositionnement stratégique et de ses objectifs de croissance.

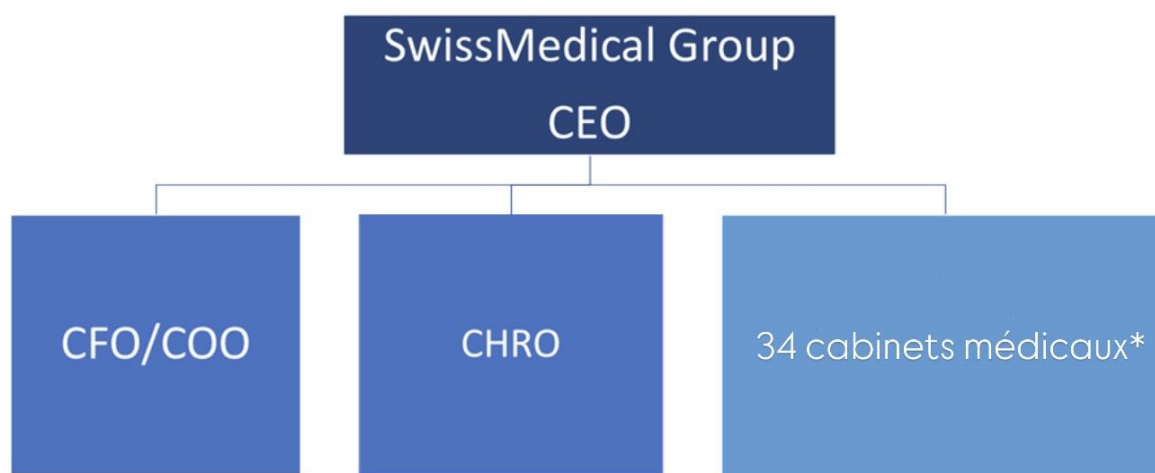
(Glossaire à la fin du texte)

L'entreprise :

SwissMedical Group sélectionne et acquiert des cabinets privés de médecine générale dans différentes régions de Suisse. Depuis 2020, la société appartient à la holding Allo Viva Group, un grand groupe du secteur Life (santé, sport, assurance). L'ambition de *SwissMedical Group* et de son conseil d'administration est d'atteindre une croissance durable au cours des 3 à 7 prochaines années sur ce marché très fragmenté et fortement réglementé grâce à un regroupement des ressources, à la numérisation des données et à un accroissement de la performance.

Lors de son rachat par la holding en 2020, *SwissMedical Group* disposait déjà de 33 cabinets de médecins généralistes en Suisse alémanique et en Suisse romande (cantons d'Argovie, de Berne, de Soleure, de Fribourg et de Neuchâtel). Elle emploie actuellement environ 335 collaborateurs pour un équivalent de 225 postes à temps plein environ. La société mère, Allo Viva Group, investit dans des domaines complémentaires afin d'associer l'offre médicale à des mesures préventives telles que le fitness ou la santé au travail ce qui devrait permettre de ramener les coûts des soins é primaires à un niveau raisonnable. Une étude de l'Institut de médecine interne générale de Zurich montre que 94,3% de tous les problèmes de santé peuvent être traités par des généralistes - de manière autonome, pérenne et économique, y compris lorsqu'il s'agit de cas complexes. Cela signifie que seuls 5,7% des problèmes de santé nécessitent l'intervention d'un spécialiste ou d'un hôpital. Qui plus est, les prestataires de soins médicaux de base ne pèsent que pour 7,9% de l'ensemble des coûts de la santé (Obsan Bulletin 2016/1).

SwissMedical Group est soutenu financièrement par la maison mère lors de l'acquisition de nouveaux cabinets médicaux, mais travaille également en étroite collaboration avec des banques pour le financement.

Structure de SwissMedical Group 2023 :

*les 34 cabinets médicaux fonctionnent de manière indépendante et sont sous la responsabilité directe du CEO

Modèle d'affaire de *SwissMedical Group* :

SwissMedical Group reprend généralement des cabinets de médecine générale privés dont le titulaire part à la retraite ; le groupe recrute ensuite des médecins qualifiés en remplacement ; lorsque nécessaire, le groupe renforce les équipes déjà en place dans les cabinets nouvellement acquis. En Suisse, la tendance aux Réseaux de soins est en croissance, de plus en plus de (jeunes) médecins hésitent à prendre le risque de créer leur propre cabinet ou de reprendre la patientèle d'un praticien retraité. Aujourd'hui, plus de la moitié des médecins généralistes en Suisse sont des employés. Beaucoup d'entre eux apprécient de pouvoir travailler de manière indépendante, sans devoir pour autant prendre un risque économique.

Lors de chaque acquisition *SwissMedical Group* cherche à optimiser les processus, à réduire les coûts, à acquérir de nouvelles compétences spécialisées et afin d'améliorer les soins aux patients. Pour ce faire, l'entreprise compte sur un back-office central qui prend en charge les principales tâches administratives telles que la facturation, la gestion des rendez-vous, l'achat de médicaments et d'équipements médicaux, les finances et la conformité juridique, les TIC, le marketing et la gestion du personnel. Ceci permet aux médecins de se concentrer sur les soins aux patients et de manière plus efficace. La mise en commun des ressources et la collaboration entre les différents cabinets médicaux permettent à l'entreprise de bénéficier des synergies ainsi créées. À terme ce modèle doit permettre de réduire les coûts d'exploitation, renforcer le niveau d'expertise pour garantir aux patients une meilleure qualité des soins. Un grand potentiel d'amélioration subsiste néanmoins car les cabinets ont l'habitude de travailler isolément ; de ce fait, les synergies nouvellement créées n'ont pas encore été pleinement exploitées jusqu'à présent.

Situation de départ :

De 2020 à 2023, le CEO de *SwissMedical Group* était un médecin spécialiste. Parallèlement, il exerçait en tant que médecin dans l'un des cabinets médicaux du groupe, le plus grand de tous. En octobre 2023, afin de mieux faire face à une croissance continue, le conseil d'administration a décidé de nommer un nouveau CEO à qui il est demandé de poursuivre la stratégie définie par son prédécesseur – ce dernier prenant par ailleurs sa retraite l'année suivante - tout en développant les pratiques dans de divers domaines, tant sur le plan qualitatif qu'opérationnel. Il a été décidé de confier ce rôle à l'ancien directeur financier d'un hôpital cantonal. Doté d'une longue expérience en tant que membre de la direction d'un établissement de taille moyenne il dispose de toutes les compétences nécessaires. Outre la gestion et l'administration des finances, il a également exercé comme responsable des règles et des procédures de soins. Pendant la pandémie, sa compétence et son aptitude à trouver des solutions adaptées à la situation ont été largement reconnues. Fréquemment sollicité, il a su aider l'institution à agir de manière adéquate, sur la base d'informations à jour et fiables et de traverser ainsi la pandémie sans encombre majeur. À ses yeux, la numérisation des données dans tous les domaines de la santé est la clé non seulement d'une plus grande efficacité, mais aussi d'une gestion des risques et d'un contrôle qualité plus performants, tout en offrant des prestations encore meilleures.

Pendant ses premiers mois d'activité il a personnellement visité tous les cabinets médicaux du groupe afin de se faire une idée, accordant une attention toute particulière à l'intégration du 35^e cabinet pendant six mois après son acquisition. Lors de ses visites, il a été frappé par le peu d'harmonisation des méthodes de gestion d'un cabinet à l'autre. La plupart du temps, les médecins et les assistants médicaux y travaillent à temps partiel (entre 50 et 90%), un défi pour la coordination et l'utilisation des salles de consultation. De plus le taux de rotation des assistantes et des assistants médicaux est plutôt élevé, notamment parce que les plus jeunes d'entre eux démissionnent rapidement, que ce soit pour faire un voyage, pour suivre une formation continue, prendre un congé maternité ou encore parce qu'ils trouvent un emploi offrant de meilleures conditions. Le recrutement de médecins et d'assistants est donc un défi majeur, et plus encore dans les zones situées en dehors des centres urbains. De nombreux cabinets se plaignent en outre d'une charge administrative croissante, en dépit du soutien apporté par le back-office centralisé, et bien que le recrutement ait été confié à un recruteur externe. Les absences pour cause de maladie et les postes vacants forment des goulots d'étranglement poussant souvent les équipes aux limites de leurs capacités. Un médecin travaillant à plein temps a besoin en moyenne du soutien d'un poste d'assistant à 160%. Partout, la demande en personnel médical est élevée, il faut se présenter comme un employeur

attractif et veiller à ce que les taux d'occupation convenus soient respectés. Qui plus est, la rémunération des médecins répond à des règles variables pour répondre aux exigences du praticien, allant du salariat classique à la participation au chiffre d'affaires. Le style de gestion dans les cabinets médicaux, souvent très hiérarchique dans la culture de ce secteur d'activité, prend également de plus en plus d'importance. Les cabinets où prévaut une collaboration harmonieuse entre médecins et assistants, disposent d'équipes stables, orientées vers le long terme, flexibles et très motivées ; celles-ci réalisent parfois un chiffre d'affaires supérieur de 20% voire plus, à celui d'autres cabinets. Le groupe compte actuellement cinq de ces structures qui réalisent un chiffre d'affaires et des bénéfices significativement plus élevés que la moyenne.

Le CEO note également qu'il n'existe pas de procédures claires pour l'intégration de nouveaux cabinets médicaux ; par le passé chaque nouvelle acquisition a été gérée comme un événement distinct et unique. A l'avenir exige-t-il, une approche plus systématique et harmonisée devra être adoptée. Il note également que des dépenses élevées ont été engagées pour le recrutement externe de même que pour le réaménagement de certains cabinets. En ce qui concerne l'infrastructure informatique, l'entreprise a longtemps fait appel à un prestataire externe avant de commencer à mettre en place un système interne, il y a trois ans de cela. La plupart des services informatiques sont donc désormais gérés en interne mais la présence d'un spécialiste expérimenté pour encadrer la transformation numérique *du groupe* fait encore défaut. On note encore la présence de deux coordinateurs de cabinet dont le rôle s'est avéré critique pour le bon déroulement de ce grand chantier stratégique et son succès financier. Ils coordonnent toutes les opérations-clé : optimisation des processus, contrôle qualité, conformité, allocation du personnel et des ressources, achat de matériel, facturation, et d'autres tâches encore.

Le CEO, le CFO/COO et le CHRO font partie de la direction. Ils sont assistés par un back-office de 17 personnes. La répartition des tâches entre les trois secteurs est la suivante :

Domaine	Nombre d'employés	Tâches
CEO	5	Stratégie, acquisition+expansion, marketing, compliance, coordination des pratiques
CFO/COO	7	Finances/comptabilité, facturation des prestations, IT, gestion de projets, opérations, immobilier
CHRO	5	Gestion du personnel, paie, contrats de travail et assurances sociales

L'objectif stratégique de SwissMedical Group :

La société mère (= le conseil d'administration) souhaite poursuivre sa stratégie de croissance à savoir l'acquisition d'autres cabinets médicaux bien situés, gérés de manière durable et harmonisée. L'augmentation de la rentabilité doit être atteinte grâce à un modèle d'exploitation unifié, une gestion efficace des cabinets médicaux, un contrôle des coûts, une optimisation des achats et la recherche de nouvelles sources de revenus. L'objectif de SwissMedical est de réaliser une marge bénéficiaire de 4% ou plus au cours des 3 à 5 prochaines années (voir tableau).

Chiffres clés	2020	2021	2022	2023	2024 (budget)	2025 (budget)	2026 (budget)	2027 (budget)
Chiffre d'affaires du groupe	CHF 255'411'466	CHF 260'049'738	CHF 267'171'100	CHF 283'644'971	CHF 306'231'515	CHF 318'703'490	CHF 340'832'336	CHF 360'495'740
Coûts du groupe	CHF 240'597'601	CHF 244'446'754	CHF 250'606'492	CHF 267'193'563	CHF 286'632'698	CHF 296'075'542	CHF 316'292'408	CHF 333'458'559
Bénéfice du groupe	CHF 14'813'865	CHF 15'602'984	CHF 16'564'608	CHF 16'451'408	CHF 19'598'817	CHF 22'627'948	CHF 24'539'928	CHF 27'037'180
Marge bénéficiaire du groupe	5.8%	6.0%	6.2%	5.8%	6.4%	7.1%	7.2%	7.5%
SwissMedical								
Croissance (objectifs) en %.	3.20%	-2.10%	0.80%	4.20%	6%	8%	9%	10%
Nombre de cabinets SwissMedical	33	33	33	34	35	37	40	43
Pourcentage de postes	211	214	214	221	226	238	254	271
Nombre de collaborateurs	317	321	321	332	339	357	381	407
Chiffre d'affaires total SwissMedical	CHF 51'082'293	CHF 50'009'565	CHF 50'409'642	CHF 52'526'847	CHF 55'678'457	CHF 60'132'734	CHF 65'544'680	CHF 72'099'148
Chiffre d'affaires TARMED SwissMedical	CHF 27'463'599	CHF 27'005'165	CHF 26'717'110	CHF 27'313'960	CHF 29'787'975	CHF 31'870'349	CHF 34'083'234	CHF 37'491'557
Chiffre d'affaires médicaments SwissMedical	CHF 23'618'695	CHF 23'004'400	CHF 23'692'532	CHF 25'212'886	CHF 25'890'483	CHF 28'262'385	CHF 31'461'446	CHF 34'607'591
Coûts totaux SwissMedical	CHF 50'009'565	CHF 51'609'871	CHF 50'964'148	CHF 51'266'202	CHF 53'451'319	CHF 57'246'363	CHF 62'005'267	CHF 67'773'199
Frais de personnel SwissMedical	CHF 28'606'084	CHF 29'005'548	CHF 28'733'496	CHF 28'889'766	CHF 30'623'152	CHF 32'471'676	CHF 35'394'127	CHF 38'212'548
Achat de médicaments SwissMedical	CHF 14'879'778	CHF 15'182'904	CHF 15'400'146	CHF 15'884'118	CHF 16'569'909	CHF 18'087'926	CHF 20'135'326	CHF 22'148'858
Coûts ITC	CHF 1'755'748	CHF 1'822'689	CHF 1'789'590	CHF 1'905'360	CHF 1'890'000	CHF 2'090'500	CHF 2'284'000	CHF 2'473'360
Coûts opérationnels/autres	CHF 4'767'956	CHF 5'598'730	CHF 5'040'916	CHF 4'586'958	CHF 4'368'259	CHF 4'596'260	CHF 4'191'814	CHF 4'938'432
Bénéfice/perte	CHF 1'072'728	-CHF 1'600'306	-CHF 554'506	CHF 1'260'644	CHF 2'227'138	CHF 2'886'371	CHF 3'539'413	CHF 4'325'949
Marge bénéficiaire	2.1%	-3.2%	-1.1%	2.4%	4.0%	4.8%	5.4%	6.0%

Principaux défis stratégiques pour le CEO :

- Étant donné que le secteur de la santé est soumis à des dispositions légales et des réglementations strictes dont l'application est régie par les cantons, ces différentes lois et directives doivent être appliquées sans exception lors de l'acquisition de nouveaux cabinets ainsi qu'au moment de l'embauche de médecins.
- L'intégration des cabinets de médecine générale dans un cadre opérationnel unifié nécessite du temps et des ressources. Outre les aspects liés aux personnes (approches et cultures de travail, réorganisation, intégration des équipes, etc.), il faut regrouper et harmoniser les différents modèles de gestion qui préexistent, de même pour le niveau technologique de chaque cabinet, la tenue des dossiers médicaux et les divers processus affiliés. Le financement du modèle d'affaire unifié et la garantie d'une trésorerie stable constituent des défis critiques.
- Comme dans beaucoup d'autres pays, la Suisse est confrontée à une pénurie de médecins généralistes. Le recrutement et la fidélisation de praticiens qualifiés et de personnel médical en général constituent un défi majeur, en particulier dans les zones rurales.
- La mise en place d'un système d'information moderne et l'introduction de dossiers médicaux électroniques nécessitent des investissements dans une technologie adaptée et dans la formation du personnel utilisant ces outils.
- Pour réussir face à ces défis, un modèle d'entreprise axé sur l'efficacité, la qualité et la satisfaction des patients et bien conçu doit continuer à générer les ressources et l'expertise nécessaires, former des équipes stables, motivées et fonctionnelles. Il doit aussi attirer les bons partenaires commerciaux et entretenir une étroite collaboration avec les autorités sanitaires concernées.

Votre rôle en tant que responsable des ressources humaines (CHRO) et membre du comité de direction

- Votre rôle est de structurer et de diriger la fonction RH de *SwissMedical Group* de manière que les RH soutiennent stratégiquement l'activité et garantissent un déploiement transversal des fonctions RH critiques. Vous êtes responsable de tous les dossiers touchant aux aspects RH et vous les représentez au sein de la direction.
- Votre rôle de soutien au CEO pour la mise en œuvre de la stratégie de croissance : en tant que CHRO et membre du comité de direction, votre mission est d'aider à la consolidation du nouveau modèle d'affaire et à la croissance d'un point de vue RH. Vous êtes proche du personnel et connaissez les défis auxquels les cabinets et les équipes sont confrontés ; vous êtes aussi conscient de la charge de travail supplémentaire qui les attendent, eux et le back-office. C'est pourquoi il est essentiel de garantir la formation d'équipes stables et efficaces/efficientes dans chaque cabinet, un accès à la formation pour développer les compétences qui vont devenir nécessaires à l'avenir (numérisation, nouvelles approches en médecine, etc.). Pour ce faire, *SwissMedical Group* doit aussi se positionner de manière encore plus attractive sur le marché de l'emploi du personnel médical.

GlossaireLegal/Compliance ICT:

Legal/Compliance ICT fait référence à la conformité aux exigences légales et réglementaires dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC). Cela comprend l'élaboration et la mise en œuvre de politiques, de procédures et de mesures visant à garantir que l'entreprise est conforme en matière de protection des données, de sécurité, de droits d'auteur et d'autres exigences légales dans le domaine des TIC.

MPA:

"Assistant(e) médical(e)" (MPA) désigne une formation professionnelle dans le domaine de la santé qui forme des professionnels chargés d'assister les médecins et autres professionnels de la santé dans les cabinets médicaux. Ces assistants effectuent des tâches administratives telles que la prise de rendez-vous, l'accueil et la gestion des patients et l'organisation des dossiers médicaux. En outre, ils peuvent également assister dans des activités médicales simples telles que la réalisation de tests et la préparation des patients aux examens.

Questions d'examen

1. questions relatives à la situation de l'entreprise**1.1 Effectuez une analyse globale de la situation et de l'entreprise de *SwissMedical Group*. Citez et classez par ordre de priorité les facteurs les plus importants pour la stratégie de croissance et une meilleure efficacité (utilisation des synergies).**

Questions directrices pour l'évaluation :

- Le/la candidat(e) est-il/elle en mesure d'analyser systématiquement les informations les plus importantes de la situation initiale et de les structurer de manière pertinente ?
- Le/la candidat(e) est-il/elle en mesure d'identifier des thèmes pertinents en fonction des questions et situations spécifiques et de les classer par ordre de priorité de manière pertinente ?

1.2. Quelles sont les mesures qui ont le plus d'impact sur le succès économique de *SwissMedical Group*? Citez au moins trois mesures centrales et expliquez ce que ces mesures doivent permettre d'atteindre. Justifiez vos affirmations au cas par cas.

Questions directrices pour l'évaluation :

- Le/la candidat(e) est-il/elle en mesure de nommer 3 mesures centrales en rapport avec la situation et pertinentes sur le plan économique ?
- Le/la candidat(e) est-il/elle en mesure d'expliquer ce que ces mesures visent à atteindre d'un point de vue stratégique ?

2. Stratégie en matière de ressources humaines**2.1 Sur la base de votre analyse de l'entreprise, identifiez les principaux enjeux en matière de gestion des ressources humaines, propres à soutenir la stratégie de croissance et à contribuer à une entreprise devenant plus efficace.**

Question directrice pour l'évaluation :

- Le candidat est-il capable d'identifier, de regrouper et de structurer les défis RH pertinents, les questions et les situations particulières ?

2.2. Elaborer une stratégie de ressources humaines pour le *SwissMedical Group* pour les 3 prochaines années et définir des priorités pertinentes.

Questions directrices pour l'évaluation :

- Le/la candidat(e) est-il/elle capable de développer une stratégie RH réaliste et pertinente en fonction de chaque situation spécifique ?
- Le candidat fait-il preuve d'une réflexion stratégique et de mise en réseau ?
- Le candidat est-il capable de définir des priorités pertinentes pour situation particulière ?

2.3. Indiquez les principales mesures à prendre pour mettre en œuvre la stratégie de ressources humaines de *SwissMedical Group*, comme vous l'avez proposé à la question 2.2.

Questions directrices pour l'évaluation :

- Le/la candidat(e) est-il/elle en mesure de développer et de mettre en œuvre des mesures plausibles et ciblées en fonction de chaque situation particulière ?

- Le candidat fait-il preuve d'une réflexion indépendante et spécifique pour chaque situation donnée et développe-t-il des idées pertinentes et personnelles ?

1. Questions sur la situation commerciale		
1.1. Analyse de l'entreprise et de la situation	2 questions clés	6 points
1.2. Mesures économiques clés	2 questions clés	6 points
<i>Total 1</i>		<i>12 points</i>
2. Stratégie de ressources humaines		
2.1. Thèmes RH liés à des cas particuliers	1 question principale	3 points
2.2. Stratégie RH	3 questions clés	9 points
2.3. Mesures de mise en œuvre de la stratégie	2 questions clés	6 points
<i>Total 2</i>		<i>18 points</i>
Total général		Max. 30 points