GUIDE PRATIQUE

LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES MÉTIERS ET COMPÉTENCES | AGIR

ASSOCIATION NATIONALE POUR LA **FORMATION** PERMANENTE DU PERSONNEL **HOSPITALIER**

INTRODUCTION

Vous accompagner : les pages qui suivent illustrent une nouvelle fois la vocation de l'Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier. L'ANFH a en effet souhaité développer une offre de services destinée à aider les établissements désireux de mettre en œuvre la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences. Ce guide est l'un des outils de cette offre modulaire. Deux raisons ont motivé ce positionnement de l'association sur la GPMC. Cette démarche est en effet en lien direct avec la réforme du système de formation continue (FPTLV). Elle est par ailleurs en phase avec l'évolution prévisible des missions confiées à l'OPCA de la fonction publique hospitalière, de même qu'en 2009, celles des OPCA du secteur privé ont été élargies au champ de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Outil de sensibilisation, d'information et d'accompagnement de la démarche GPMC, ce guide est organisé en deux cahiers.

→ **Le premier, intitulé Comprendre,** livre des clés pour cerner le contexte, les enjeux et les opportunités de la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences.
→ **Le second, intitulé Agir,** est un mode d'emploi structuré en huit étapes. Pour chacune, vous y trouverez une méthodologie, des points de vigilance, des formations associées, des ressources pour aller plus loin, mais aussi des témoignages issus d'expériences de terrain.

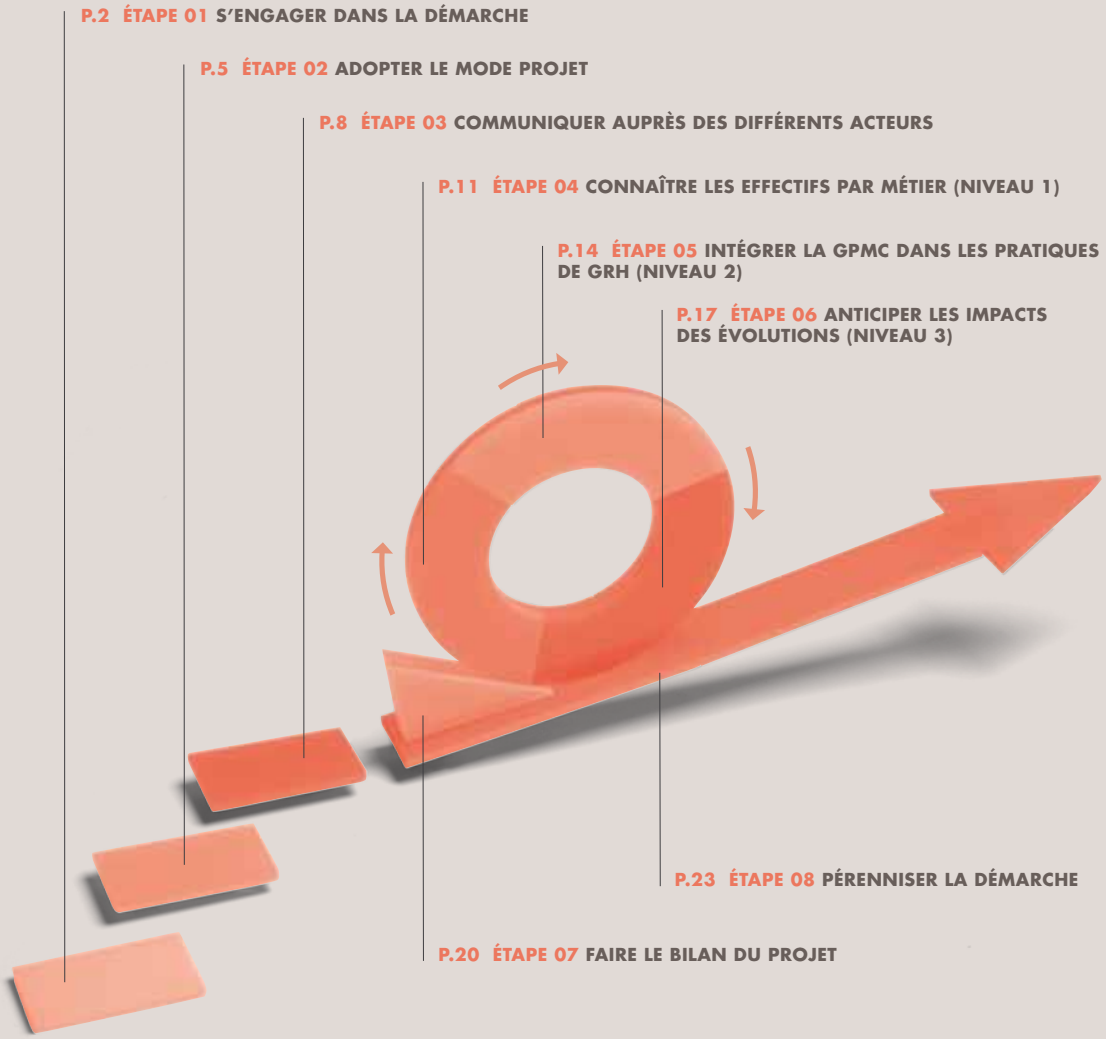
L'ambition de l'ANFH n'est pas d'imposer une méthode universelle ou des principes dogmatiques en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ce guide a été conçu pour prendre en compte la diversité des situations et des besoins des établissements. À chacun de se l'approprier et de l'adapter à ses objectifs, selon sa taille, ses moyens et le travail déjà entrepris… afin de faire vivre sur la durée un nouveau mode de gestion dynamique et préventive des ressources humaines, et d'en récolter tous les fruits.

UNE DÉMARCHE EN 8 ÉTAPES

Ce guide propose une méthodologie pour mettre en œuvre la GPMC. Structurée en huit étapes, elle permet de déployer progressivement les trois grands niveaux de la démarche. L'enchaînement de ces étapes ne se fait pas forcément de façon linéaire.

À chacune de ces étapes, vous y trouverez des repères sur les enjeux, des points de vigilance, les formations associées de l'ANFH, des ressources pour aller plus loin, mais aussi des témoignages issus d'expériences GPMC.

Cette méthodologie peut être utilisée par tous les établissements, quelles que soient leur taille et leurs spécificités : à chacun de se l'approprier et de l'adapter à ses objectifs, selon ses besoins et ses moyens.

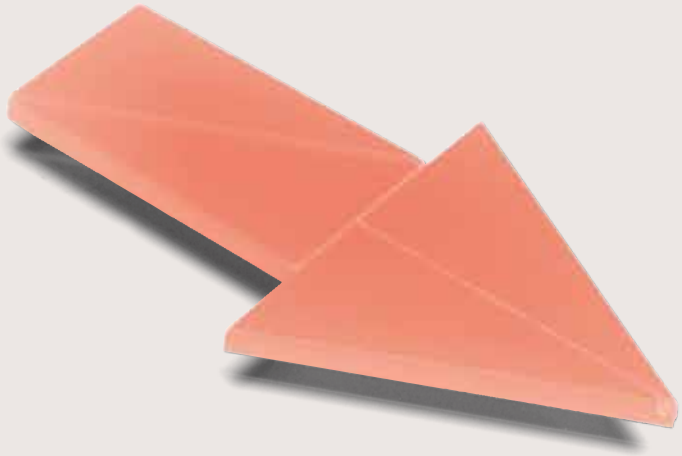


01

S'ENGAGER DANS LA DÉMARCHE

REPÈRES

Comment lancer un projet GPMC ? Quand, avec qui et par où commencer ? Que faut-il y investir ? Quels bénéfices en attendre et d'ici combien de temps ?
Entreprendre une GPMC exige beaucoup de pragmatisme. Petit ou grand, chaque établissement doit adapter la démarche à ses ambitions et à ses moyens... en gardant à l'esprit, dès le départ, que la réussite est affaire d'engagement et d'adhésion de l'ensemble des acteurs de l'établissement.



FINALITÉ

Cette étape vise à poser les fondations d'une nouvelle gestion des métiers et des compétences au sein de l'établissement.

Elle s'envisage au sommet de la hiérarchie : la décision de s'engager doit être portée par le directeur général, avec l'appui de la DRH, et soutenue par l'ensemble de l'équipe dirigeante.

En effet, cette volonté institutionnelle forte est indispensable pour intégrer la démarche dans un projet d'établissement qui lui donne son sens.

La phase amont est donc un temps consacré à :
→ s'approprier les concepts de la GPMC,
→ examiner les différentes raisons de s'y mettre,
→ bâtir le projet.

POINTS DE VIGILANCE

S'assurer que l'établissement est prêt

l'absence d'une "culture projet" et la maturité insuffisante des pratiques managériales peuvent constituer des obstacles majeurs. En ce cas, un diagnostic peut s'avérer utile.

Ne pas sous-estimer le facteur temps

réputée chronophage, la GPMC demande effectivement un gros investissement en temps pour des gains réels et durables. On évitera toutefois de fixer des délais de réalisation trop proches ou trop lointains.

Réfléchir au système d'information

→ Facile à installer et peu coûteux, un simple tableur risque de ne plus convenir pour traiter des fichiers nombreux et volumineux. L'informatisation peut se faire progressivement.
→ Évolutif, le module "GESFORM GPMC" de l'ANFH est mis à disposition des établissements adhérents. **[S'ÉQUIPER → P.06]**

EXPÉRIENCE

« Une démarche GPMC pour développer la qualification et la mobilité interne »

Arnaud Corvaisier,
CHI de Créteil
Ancien directeur des ressources humaines, des affaires médicales et de la qualité. Actuel directeur des hôpitaux du Sud Charente

« Le CHI de Créteil a inscrit le développement des compétences dans son projet d'établissement 2010-2014, comme axe du projet social et du projet de soins.
Nous avions une double nécessité : développer la qualification des agents et la mobilité interne pour répondre à des difficultés d'absentéisme et de perte de compétences (infirmières en consultation ou travail de nuit). Avec les aides de l'État et par le biais de l'ARHIF [aujourd'hui Agence Régionale de Santé d'Ile-de-France], nous pouvions aussi acquérir un outil pour informatiser l'évaluation.
Au CHI de Créteil, l'entretien annuel d'évaluation existe depuis 2006 ; c'était "la porte d'entrée".
Premier objectif : adapter les profils métiers du répertoire national à nos réalités.
Selon une approche spécifique, nous avons commencé par évaluer les savoirs et les "savoir-être" en 2009 avant d'élargir aux "savoir-faire" en 2010. En trois mois, nous avons réussi à traiter 1600 évaluations et nous pouvons maintenant passer à une gestion plus prospective. Mais il faut admettre que le processus est lourd et ça ne peut marcher que si la DRH et la DSI s'investissent pleinement. »

POUR ACTION

S'appuyer sur des expériences existantes

Cerner les enjeux de la GPMC
connaître les notions essentielles et les outils de la démarche pour comprendre son utilité (formation, documentation, partage d'expériences...)

Saisir les opportunités de s'engager
(programme de modernisation technologique, pic de départs massifs, création d'une activité, opération de fusion, besoins de reclassement...)

Enclencher la démarche au plus haut niveau
recueillir l'adhésion du comité de direction au projet GPMC et légitimer ce projet comme une priorité de l'établissement.

Cadrer le projet
mettre en cohérence GPMC et projet d'établissement en articulant le levier des ressources humaines avec les autres leviers, par exemple :
→ **le projet social** (pour mieux accompagner les agents en difficulté),
→ **le projet de soins** (pour préparer les équipes aux évolutions),
→ **le volet financier** (pour optimiser les budgets investis en ressources humaines).

Cibler les objectifs
décliner en actions les axes du projet selon un calendrier, en tenant compte des freins (résistances au changement, faible motivation, ambiance dégradée...) et des atouts (outils préexistants, dynamique d'équipe, dialogue social de qualité...).

Prévoir les moyens adéquats
→ organisationnels
→ humains
→ matériels

FORMATION ANFH

Action "Accompagnement du changement"
[S'ÉQUIPER → P.04]

Journée de sensibilisation "GPMC – comprendre et agir" organisée par la délégation régionale ANFH

OUTILS

Sur le cd
→ Outil auto-diagnostic FPTLV-GPMCC
→ Film n°1 "cartographier les métiers" et film n°4 "favoriser la réussite du projet"

ALLER PLUS LOIN

Biographie sélective

La GPEC - Construire une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences de P. Bernier, A. Grésillon et al. (Dunod, 2009)
→ Cet ouvrage propose une grille de lecture et une méthodologie de mise en place de la GPEC partant du contexte réglementaire, avec un éclairage sur la relation entre GPEC et formation.

La GRH dans la fonction publique
de S. Maury (La Documentation française, 2010)
→ Ce manuel apporte des connaissances de base sur la gestion des ressources humaines et aide à comprendre les grands enjeux notamment dans le cadre de la modernisation de l'Etat.

ANAP
Recueil de pratiques observées
→ Améliorer la gestion des ressources humaines, Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Ressources en ligne

Dossier GPMC, Pourquoi et comment ? – Lettre de l'ANFH, n°33, octobre 2009.
→ *http://liencs.fr/anfh_gpmc_1*

Rapport annuel sur l'état de la fonction publique – Volume 2 : Politiques et pratiques 2010-2011 – Ministère du travail, de la solidarité et de la fonction publique, (DGAFP, 2010).
→ État des politiques et pratiques RH dans les trois fonctions publiques (GPMC, mobilité, accompagnement des agents...)
http://liencs.fr/anfh_gpmc_2

Bonnes pratiques de la gestion des ressources humaines : guide méthodologique Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique (Coll. Ressources humaines) (DGAFP, 2008)
→ *http://liencs.fr/anfh_gpmc_3*

GPEC, Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences territoriales, guide d'action – Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi (DGEFP, 2010)
→ La GPEC territoriale doit permettre d'accompagner le développement et la mutation des activités économiques au niveau des bassins d'emploi et territoires.
→ *http://liencs.fr/anfh_gpec_4*

Colloque "Les ressources humaines des établissements de santé" Ministère de la santé et des sports, septembre 2009.
→ Interventions autour de l'approche collective et individuelle de la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC).
→ *http://liencs.fr/anfh_gpmc_5*

anap.fr
Recueil de pratiques observées
→ Améliorer la gestion des ressources humaines GPEC (rubrique publication et outils).

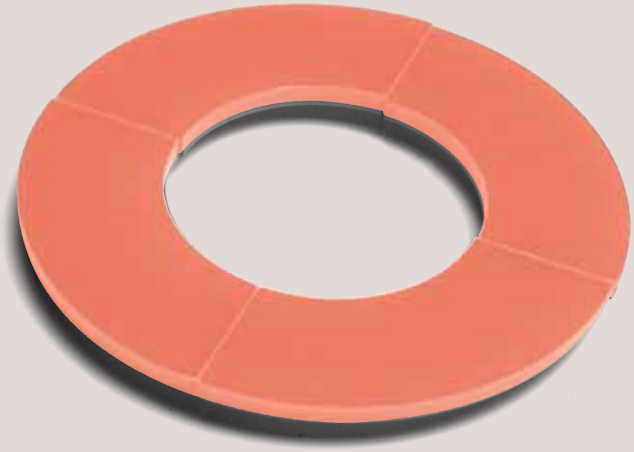
02

ADOPTER
LE MODE PROJET

REPÈRES

Comment s'organiser pour mener à bien une démarche GPMC ? Autrement dit, qui fait quoi ? Parmi les clés de la réussite, le fonctionnement en mode projet est une méthode de travail collaboratif.

Basé sur la notion d'équipe transversale, il rassemble des personnes aux profils variés et aux compétences complémentaires, autour d'objectifs spécifiques. Principal atout : la méthode affiche des repères et permet de les partager.



FINALITÉ

Cette méthode vise à favoriser le bon déroulement du projet GPMC, du lancement jusqu'au bilan.

Il s'agit d'être en capacité
→ **de cadrer le projet** (analyse du besoin et des enjeux, définition des grands objectifs, identification des parties prenantes, validation des choix méthodologiques, rédaction de la note de cadrage…),
→ **de choisir la porte d'entrée la plus adaptée** (pôle, métier…),
→ **de lancer ce projet** (mobilisation des différents acteurs, détermination des résultats et livrables attendus, décomposition en lots de travaux, identification des rôles et responsabilités de chacun des acteurs, planification des actions et évaluation des charges, communication...),
→ **d'en assurer le suivi** et l'avancement (gestion du planning, coordination des travaux, repérage des difficultés, mise en place de solutions concertées le cas échéant, prise de décisions urgentes...),
→ **de communiquer** de manière pertinente (compte rendu au comité de pilotage, information des parties prenantes sur l'avancement des travaux…),
→ **de dresser un bilan** (recueil des retours d'expérience, revue des aspects positifs et des points à améliorer, valorisation des acteurs...).

POINTS DE VIGILANCE

Identifier un chef de projet

il est préférable de faire appel à un chargé de mission, lorsque cela est possible.

Adapter l'organisation en mode projet à l'établissement

la méthodologie proposée dans ce guide doit être ajustée au cas par cas. Elle peut s'appliquer à l'échelle d'un pôle ou d'une unité, mais prend nécessairement en compte les spécificités locales.

EXPÉRIENCE

« Introduire la dimension RH dans tous les projets de réorganisation »

Étienne Tournier,
CHU de Dijon
Responsable du département "Projets et métiers" à la direction des ressources humaines

« Au CHU de Dijon, nous avons surtout axé notre GPMC sur l'accompagnement des projets. L'établissement connaît des réorganisations importantes, soit une quinzaine de projets dont le déplacement de l'hôpital général vers un bâtiment neuf, beaucoup plus moderne.
À chacun de ces projets (nouvelles organisations, nouvelles prestations, automatisation, externalisation...), est associée une gestion de projet avec un chef de projet et une structure projet. Cette organisation associe très tôt la direction des ressources humaines. Notre rôle est de faire certains liens RH macro, d'intégrer la dimension ressources humaines très en amont, pouvant ainsi entraîner une modification des projets. **Il s'agit par exemple d'analyser les conséquences du projet en termes d'organisation du travail**, de temps de travail, de niveau d'effectifs/recrutements et mobilités, de masse salariale, de développement professionnel, d'accompagnement collectif
et individuel dont risques psychosociaux, etc. puis de mettre en place des plans d'action RH adaptés à ces analyses. Disposons-nous de profils de poste rédigés pour les nouveaux métiers ? Comment communiquer auprès des agents en qualité et temps pertinent ? Avons-nous à développer un plan de tutorat ? Doit-on modifier l'organisation managériale ? Etc. Nous avons en parallèle reconfiguré la DRH et créé un département "Projets et métiers" qui a pour but d'anticiper et d'accompagner les changements. Celui-ci intègre notamment une fonction GPMC au service des projets de réorganisations actuelles. »

POUR ACTION

L'organisation en mode projet implique avant tout de clarifier le rôle des différents acteurs.

On va ici mettre en place l'organisation qui permettra de structurer la démarche propre à l'établissement : maîtrise d'ouvrage pour diriger le projet (incluant le commanditaire et le comité de pilotage), maîtrise d'œuvre ("équipe projet") composée de tous ceux qui participent directement à sa réalisation.

Installer un comité de pilotage

qui remplira les fonctions de maîtrise d'ouvrage (validation des orientations et des phases du projet).

Nommer un chef de projet

et constituer une équipe projet GPMC (maîtrise d'œuvre).

S'appuyer éventuellement sur des groupes de travail

dédiés par exemple à une thématique métier forte ou à une unité en particulier.

On identifiera également les autres parties prenantes qui participent indirectement au projet et/ou qui sont concernées de près ou de loin par celui-ci. Une communication spécifique est à adresser à chacun. [AGIR → FICHE N°3 P.08]

FORMATION ANFH

Action "Conduire ou participer au groupe projet GPMC de son établissement".

Sur le CD :
Tableau de suivi d'une démarche GPMC.
[S'ÉQUIPER → P.04]

ALLER PLUS LOIN

Biographie sélective

Le kit du chef de projet de Hugues Marchat (Édition d'organisation, 4e édition, 2010)
→ Un guide simple et didactique qui décrit une démarche basique.

La conduite de projet de Hugues Marchat (Éditions d'organisation, 2008).
→ Une méthodologie en cinq étapes de pilotage de tout projet.

Technique de suivi de projets de G. Vallet (Dunod, 1997)
→ Un ouvrage très didactique sur les techniques d'élaboration de planning de projet.

Gestion de projet de V. Giard (Economica, 1991)
→ L'un des premiers ouvrages en français sur le sujet, et qui fait encore référence.

De la gestion de projet au management par projet de J.L. Muller et M. Joly (AFNOR, 1994)
→ L'ouvrage décrit ces activités, le rôle des parties prenantes et les aspects organisationnels.

D'autres listes d'ouvrages très complètes
→ *www.afitep.fr*
→ *www.gestiondeprojet.com*

Ressources en ligne

Management de projet et gestion des ressources humaines de G. Garel, V. Giard et C. Midler (Articles de recherche du GREGOR, 2001)
→ Une synthèse des différentes organisations en mode projet.
http://liencs.fr/anfh_gpmc-6

L'organisation et le management par projet (Réseau Anact, 2006)
→ Un article sur le management par projet et les points touchant aux conditions de travail.
http://liencs.fr/anfh-gpmc7

Les cadres au cœur du projet (ARH, FHF et FEHAP de Midi-Pyrénées, mars 2009)
→ *http://liencs.fr/anfh_gpmc8*
→ Voir notamment à partir de la page 47 : différentes structures projet en secteur hospitalier.

Le cadre au service du projet et le projet au service du cadre, un article de Stéphanie Neveu.
→ Partie 1 : *http://liencs.fr/anfhgpmc_9*
→ Partie 2 : *http://liencs.fr/anfh_gpmc_10*

Le guide pratique Métiers-Compétences 2012 du C2R Santé, centre de ressources de l'ARS Ile-de-France.
→ Voir le chapitre 8.1 "Le pilotage de la démarche en mode projet".
→ *http://liencs.fr/anfhgpmc_11*

Normes AFNOR

Recommandations pour le management d'un projet
→ Norme FD X50 118 (AFNOR, 2005)

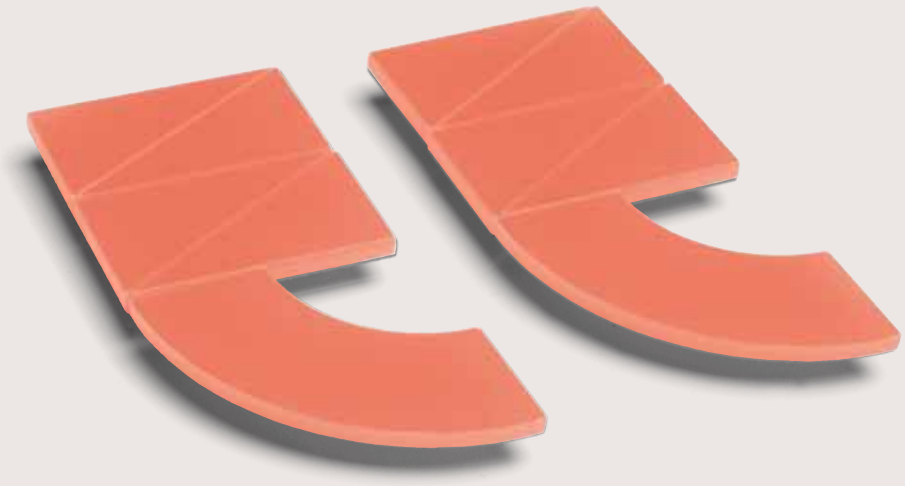
Management des risques d'un projet
→ Norme FD X50 117 (AFNOR, 2003)

03

COMMUNIQUER AUPRÈS DES DIFFÉRENTS ACTEURS

REPÈRES

Comment informer les agents sur le futur classement des effectifs, sur la notion de métier ? Comment impliquer les cadres dans le projet GPMC ? Comment sensibiliser et emporter l'adhésion des partenaires sociaux ? Associant tous les acteurs de l'établissement, la démarche doit être bien comprise et acceptée pour réussir. D'où la nécessité de soigner la communication qui accompagne sa mise en œuvre.



FINALITÉ

Cette étape vise à favoriser la mobilisation de tous autour d'une nouvelle gestion prévisionnelle des compétences :

→ les instances (directoire, conseil de surveillance, organes consultatifs, Comité technique d'établissement – CTE, Commission médicale d'établissement – CME...),
→ les partenaires sociaux,
→ l'encadrement,
→ et bien sûr les agents.

Elle consiste à bâtir un plan de communication pour permettre à chacun
→ de saisir les enjeux et les objectifs de la démarche,
→ d'en percevoir l'intérêt collectif et individuel (projet d'établissement / projet professionnel),
→ de connaître son déroulement et de suivre ses avancées,
→ d'y participer activement afin d'en tirer le meilleur parti (opportunités d'évolution).

Ce plan sert donc
→ En interne : à expliquer, rassurer, motiver, fédérer, rendre compte... mais aussi valoriser la mission des groupes de travail.
→ En externe : à appuyer en parallèle des actions liées au recrutement ou encore à la formation (promouvoir des métiers, encourager des choix d'études, attirer vers des carrières...).

Dans les structures, il est orchestré par l'équipe projet GPMC, conçu et réalisé avec la direction et l'appui éventuel du service communication, et validé par le comité de pilotage.

POINTS DE VIGILANCE

Communiquer mais aussi concerter et négocier

Outil du dialogue social, la démarche est élaborée avec les chefs de pôle, l'encadrement, les représentants du personnel, le corps médical et les directions fonctionnelles. C'est un moyen de diffuser l'information en s'appuyant sur des relais internes. C'est aussi un critère imposé pour bénéficier des aides de l'Etat au développement de la GPMC.

Privilégier la clarté

Bannir les termes trop techniques ; utiliser des outils faciles à appréhender pour les publics visés.

EXPÉRIENCE

« Rassurer et faire un travail de pédagogie dès le départ »
Venture Selvini,
CHI de Corté-Tattone (Corse)
Responsable du pôle administratif et logistique

« Nous avons d'abord expliqué la démarche métiers à l'ensemble du personnel par le biais de notre note d'information mensuelle jointe à la fiche de paie. Ensuite, quand les groupes de travail ont été constitués par catégories socio-professionnelles, les membres de ces groupes sont allés au-devant des agents : nous avions au préalable envoyé un courrier nominatif qui précisait le but de cette démarche et présentait les grilles de compétences, l'entretien d'évaluation... Nous avons aussi informé régulièrement les instances représentatives, avec notamment un point d'étape sur le projet GPMC à chaque réunion du CTE (Comité technique d'établissement). Ce plan de communication a été validé par le comité de pilotage et outillé de supports fournis par l'organisme accompagnateur. Il s'est organisé en trois grandes étapes : le classement des effectifs, la finalisation du répertoire de l'établissement, puis l'évaluation des compétences. Sa mise en œuvre a été très positive. Le diagnostic initial a révélé beaucoup d'inadéquations entre grades et métiers, et cela a parfois été mal vécu. Il a donc fallu rassurer et faire un travail de pédagogie dès le départ. **Au final, les partenaires sociaux se sont investis et les agents se sont sentis partie prenante**. Nous poursuivons maintenant ce travail avec l'appui des cadres de proximité ; c'est indispensable pour emporter jusqu'au bout une adhésion nécessaire à la pérennité de la démarche. »

POUR ACTION

Fixer les objectifs du plan de communication

à partir du planning du projet GPMC arrêté préalablement

Définir les actions à mener

Quelles informations délivrer à qui et par quel biais ?

→ **Identifier** les différents acteurs de la démarche (cadres de proximité, organisations syndicales, acteurs économiques...).

→ **Pointer** les thématiques prioritaires (répertoire des métiers, cartographie des compétences, procédure d'évaluation, composition, rôle de l'équipe projet...).

→ **Clarifier** les messages à transmettre auprès de chaque cible (besoins en ressources humaines à moyen terme, impact de la GPMC sur la notation, où se renseigner sur les aires de mobilité...).

→ **Choisir** le canal approprié à chaque action, selon la cible et le type de message (réunion, séminaire, entretien individuel, Intranet, journal d'établissement, forum emploi...).

→ **Construire** si besoin des outils et supports spécifiques (guides, dépliants, CD-ROM...).

Planifier ces actions en balisant la démarche

→ préparation
→ lancement
→ grandes étapes
→ bilan.

FORMATIONS ANFH

→ **Action** "Conduire ou participer au groupe projet GPMC de son établissement"

→ **Action** "Accompagnement du changement"

[S'ÉQUIPER → P.04]

OUTILS

Sur le cd

→ Vidéo : film n° 4 "Favoriser la réussite du projet"

ALLER PLUS LOIN

Biographie sélective

La communication interne des entreprises
Libaert T., D'Almeida N., 6e éd., Dunod, 2010, 126 p. (Coll. "Les topos")
→ Analyse les enjeux actuels de la communication interne des entreprises (objectifs, outils et stratégie de communication).

La communication interne – Stratégies et techniques
Decaudin J.M., Igalens J., Waller S., 2e éd., Dunod, 2009, 217 p.
→ La communication interne est au coeur des préoccupations managériales et constitue une dimension essentielle de la stratégie des organisations et de la gestion des ressources humaines.

La communication dans la gestion de projet
Fernandes S., Englender O., Vuibert, 2010, 231 p.
→ Communiquer au sein d'un projet est une démarche volontaire dont le seul but est d'apporter la bonne information à la bonne personne au bon moment.

Conduire et accompagner les changements
La lettre du CEDIP, n°33, octobre 2005, 8 p.
→ Les invariants communs à toute démarche de changement sont le portage politique, la communication et la participation.

La communication de changement
Do Espirito T., CFPJ Editions, 2007, 139 p.
→ La communication de changement s'avère efficace en s'appuyant sur un postulat des plus simples : faire des salariés les acteurs du changement.

ANAP
Recueil de pratiques observées
→ Améliorer la gestion des ressources humaines, Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

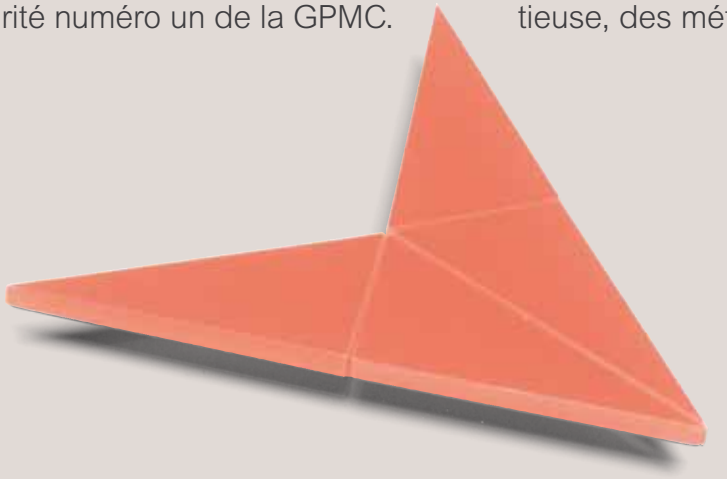
04

CONNAÎTRE LES EFFECTIFS PAR MÉTIER

REPÈRES

Quels sont les métiers aujourd'hui représentés dans mon établissement ? Combien de personnes exercent chacun de ces métiers ? Répondre à ces questions est la priorité numéro un de la GPMC.

La réalisation de ce panorama chiffré constitue un prérequis indispensable pour développer ensuite une gestion quotidienne puis une gestion prévisionnelle, plus ambitieuse, des métiers et des compétences.



FINALITÉ

Cette étape vise à connaître la réalité objective des effectifs par métier, à disposer d'un référentiel commun pour définir des politiques d'emploi et des plans d'actions, sur la base d'un constat partagé.

Ce travail préalable permet notamment...

AU PLAN INDIVIDUEL

→ **d'associer chaque agent** à un métier du répertoire de la FPH,
→ **de reconnaître les activités** réalisées par chacun,
→ **d'aider les salariés** dans leur évolution professionnelle.

AU PLAN COLLECTIF

→ **d'élaborer des pyramides** des âges par métier,
→ **d'estimer des besoins** en recrutement par métier,
→ **de repérer les passerelles** entre métiers proches pour déterminer des parcours professionnels.

Cette cartographie actuelle des métiers est intégrée dans le système d'information RH de l'établissement, et notamment reliée au système de paye (ou à défaut, fera l'objet d'un document créé avec un tableur). Elle apparaît dans le bilan social annuel.

POINTS DE VIGILANCE

Ne pas rester seul

ne pas hésiter à se faire accompagner par un expert.

Faire œuvre de pédagogie

il est essentiel de bien expliquer les objectifs de la cartographie et la méthodologie retenue, aux cadres ainsi qu'à leurs équipes.

Communiquer à tous les stades

les personnels doivent impérativement être informés sur les résultats de cet état des lieux et leur rattachement à un métier du répertoire national.

EXPÉRIENCE

« Mettre en évidence des problématiques majeures sur des métiers sensibles »

Richard Barthès,
CHU de Toulouse
Directeur délégué à la formation et à l'accompagnement des projets structurants

« Le CHU de Toulouse a engagé une démarche métiers compétences voilà deux ans et demi. Une carte des métiers a été réalisée à l'échelle de l'établissement, et enrichie d'un document d'analyse : pyramides des âges, aires de mobilité... Cette approche a permis de mettre en évidence des problématiques majeures sur des métiers sensibles, comme celui de technicien de laboratoire, de sage-femme ou d'infirmière... La déclinaison par pôle de la carte des métiers est actuellement en cours de finalisation.
Ce travail de cartographie est fondamental et très pédagogique, **c'est le B.A.-BA, le point de départ avant de penser stratégie et projections**, d'une démarche de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences. Sur cette base, je conseille toujours de commencer à étudier les secteurs ou les métiers ayant des enjeux forts : volume d'effectifs (infirmiers, aides-soignants notamment) ; ou les métiers très spécialisés ayant des temps d'accès longs à la compétence (métiers médico-techniques par exemple). »

POUR ACTION

Pour établir ce premier diagnostic qualitatif et quantitatif de l'existant, on s'appuie sur le répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière et les fiches de poste de l'établissement.

Identifier les métiers

de l'établissement, du pôle, ou de l'unité (décrire les fiches métier, écrire les fiches de poste)

Recenser les effectifs

actuels par métier

Éventuellement, préciser ces effectifs

par spécificités de métier

Éventuellement, approfondir

en analysant quelques caractéristiques principales des ressources par métier (âge, sexe, statut, ancienneté, formation suivie...)

FORMATION ANFH

Action "Conduire ou participer au groupe projet de son établissement"

[S'ÉQUIPER → P.04]

OUTILS

→ **Répertoire des métiers** de la fonction publique hospitalière *http://www.metiers-fonctionpubliquehospitaliere.sante.gouv.fr/*

→ **Guide d'aide à l'identification** des effectifs par métier dans la nomenclature *http://www.sante-jeunesse-sports.gouv.fr/repertoire-des-metiers-de-la-fonction-publique-hospitaliere-guide-d-aide-a-l-identification-des-effectifs-par-metier-dans-la-nomenclature.html*

→ **Système d'information** (module "GESFORM GPMC" de l'ANFH)

→ Guide *Pass Métier* (mise en ligne prévue à l'automne 2011 sur anfh.fr)

Sur le cd

→ Outil d'information de l'ANFH "Fonction publique (hospitalière ?) : métiers et passerelles"

→ Modèle de pyramide des âges

ALLER PLUS LOIN

Métiers-Compétences 2012 du C2R Santé, centre de ressources de l'ARS Ile-de-France.
→ Présentation d'une démarche en quatre volets, de projets et de témoignages d'établissements.
http://liencs.fr/anfh_gpmc_12

L'ANFH et la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences – Revue hospitalière de France, n°534, juin 2010.
→ Dossier sur l'accompagnement à la GPMC proposé par l'ANFH avec des retours d'expériences au CH de Bayeux et en région Corse (niveaux 1 et 2 de la démarche).
Contributions : Marie-Noëlle Bougère, Alain Michel, Benoît Jeanne, Céline Hardel, Françoise Forcioli.

ANAP
Recueil de pratiques observées
→ Améliorer la gestion des ressources humaines, Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

05

INTÉGRER LA GESTION DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES DANS LES PRATIQUES DE GRH

REPÈRES

Quelles sont les compétences disponibles dans mon établissement ? Quelles sont les compétences manquantes et celles à renforcer ? Voilà “la” préoccupation au cœur de la GPMC : ajuster les ressources aux besoins afin d’améliorer la qualité de service. Cette logique réinterroge et rénove la pratique usuelle en matière de GRH (gestion des ressources humaines), de moins en moins administrative et statutaire.

FINALITÉ

Cette étape vise à connaître d'une part, les niveaux de compétences requis pour chaque métier de l'établissement ; d'autre part, les niveaux de maîtrise de chaque agent. À partir de ces éléments comparés, on pourra ensuite œuvrer à réduire les écarts entre l'acquis et le requis.

→ **Une approche quantitative** : pour mieux répondre aux besoins à court terme et s'adapter aux situations actuelles (variation temporaire d'activité, gestion courante des flux entrées/sorties, départs en retraite...)
→ **Une approche qualitative** : pour augmenter la maîtrise des activités et des savoir-faire (stratégie de professionnalisation, encouragement des salariés à évoluer, construction de parcours...)

Reposant sur l'entretien professionnel, cette démarche mobilise au quotidien l'ensemble des instruments de gestion des compétences aux plans individuel et collectif : l'idée est d'installer "le réflexe GPMC" dans la durée et dans tous les domaines de la GRH, au bénéfice de tous.

C'est par exemple,
→ **le recrutement :** sélectionner les candidats sur des profils métier et des fiches de poste,
→ **la formation :** bâtir des plans d'actions ciblées autour de compétences jugées prioritaires,
→ **la mobilité :** optimiser l'accompagnement des projets professionnels,
→ **les carrières :** mettre en place un plan de développement des compétences.

Ces nouvelles pratiques de GRH figurent dans le bilan social annuel, les projets de pôle...

POINTS DE VIGILANCE

Ne pas brûler les étapes

il est fondamental d'avoir identifié les effectifs par métier et par postes (niveau de la GPMC) avant d'intégrer la gestion des compétences au quotidien (2e niveau de la GPMC), car la cartographie des métiers constitue le socle de la démarche. Cette étape peut être réalisée après l'étape 6.

Informer largement sur l'évaluation

pour être bien comprise, la nouvelle procédure d'entretien professionnel doit être bien expliquée et en détail, à tous les agents. La méthode, les critères, les objectifs et les enjeux de cette évaluation des compétences font l'objet de documents diffusés en interne (guides, Intranet, journal interne...)

Éviter d'alourdir le dispositif

on peut limiter la démarche aux compétences de base requises pour le métier avant de s'intéresser aux compétences spécifiques ; préférer également des échelles ne comptant pas plus de 5 niveaux pour produire des résultats plus lisibles.

EXPÉRIENCE

« L'évaluation des compétences doit faire l'objet d'outils partagés par le plus grand nombre »
Benoît Jeanne, CH de Bayeux
Ancien directeur des ressources humaines, Premier conseiller des tribunaux administratifs et cours d'appel

« À Bayeux, un groupe de travail pluridisciplinaire a, dans un premier temps, réfléchi collectivement sur des grilles d'évaluation des compétences pour le métier d'infirmière. Le but était d'arrêter des critères communs, qui ne soient pas ambigus, ni ouverts à la libre appréciation de chacun. Par ailleurs, tous les cadres et notateurs ont été formés à l'entretien d'évaluation car il y a là un effort massif à réaliser. Nous avons également conçu un guide destiné aux évaluateurs et aux évalués. La compétence est une notion sensible, l'évaluation doit faire l'objet de documents partagés par le plus grand nombre, d'une charte. Celle-ci doit indiquer clairement le lien entre l'évaluation et la notation en termes de conséquence, notamment financière pour l'agent. Ensuite, il faut qu'il y ait une plus-value pour la hiérarchie, notamment à travers l'exploitation informatisée des données recueillies. L'application GPMC de l'ANFH est arrivée au bon moment : **aujourd'hui, les cadres disposent d'outils d'analyse et d'aide à la décision**, pas seulement la DRH. Cette démarche permet de positionner chaque agent dans une optique de progrès, d'améliorer largement la qualité du recrutement, et de développer une vision globale des compétences qui appuie le projet stratégique de l'établissement et accompagne les orientations de la carrière des agents. »

POUR ACTION

Concrètement, il s'agit de se doter d'outils RH pour évaluer les compétences des salariés ; analyser les besoins de chacun et de l'établissement ; piloter la gestion des écarts.

Déterminer les compétences requises

par métier à l'aide du répertoire national adapté aux réalités de l'établissement : recensement des activités et savoir-faire que l'on souhaite évaluer.

Élaborer les fiches de poste

au niveau de l'établissement, de l'unité, de l'agent.

Construire des grilles d'évaluation de ces compétences

élaboration d'échelles de niveaux de maîtrise, définition des critères et d'une méthode pour apprécier ces niveaux.

Associer ces grilles au support d'entretien professionnel annuel

refonte de cet entretien comme nouveau lieu de l'évaluation des compétences par le cadre et de l'auto-évaluation par l'agent.

Établir des tableaux de bord de compétences

suivi et actualisation du diagnostic et des objectifs à l'échelle de l'établissement, du pôle ou de l'unité mais aussi de l'agent.

Intégrer ces tableaux de bord au(x) système(s) d'information

croisement avec le plan de formation, recoupement avec les compteurs DIF, les demandes de mobilité...

Former les équipes

à l'utilisation de ces nouveaux outils (normalisation des procédures d'évaluation des compétences, apprentissage du maniement du matériel dédié).

FORMATION ANFH

Action *Compétences et entretien professionnel*
→ Module niveau 1 : notion de compétences/métiers
→ Module niveau 2 : l'entretien professionnel (pré-requis : niveau 1)
[S'ÉQUIPER → P.04]

OUTILS

→ **Répertoire des métiers** de la fonction publique hospitalière
http://www.metiers-fonctionpubliquehospitaliere.sante.gouv.fr/
→ **Répertoire des métiers** et fiches de poste de l'établissement
→ **Système d'information** (module "GESFORM GPMC" de l'ANFH)
[S'ÉQUIPER → P.06]

Sur le cd
→ Exemple de cartographie compétences-IDE
→ Arrêté du Ministère de la Santé et des Sports relatif au compte rendu annuel d'entretien professionnel
→ Film n° 2 : changer les pratiques

ALLER PLUS LOIN

Biographie sélective

Les nouveaux outils de l'évaluation des compétences d'A. Labruffe - AFNOR, 2009.
→ Cet ouvrage présente des solutions pour construire des référentiels métiers, mettre en place et réussir des entretiens professionnels, fournir des modèles de référentiels.

GPEC - Pour une stratégie durable et adaptable ! d'A. Labruffe - AFNOR, 2008.
→ Cet ouvrage pratique propose des modes opératoires pour élaborer un référentiel de mesure des compétences, établir des cartes de compétences.

Gestion des compétences – Nouvelles relations, nouvelles dimensions de D. Retour, T. Picq et C. Defélix - Vuibert, 2009.
→ Cet ouvrage propose un éclairage sur les interactions entre les différents niveaux de la gestion des compétences (individuelles, stratégiques, collectives) pour rendre celle-ci plus performante.

Ressources humaines à l'hôpital – Pilotage social et performance de T. Ardouin, J.M. Bonmati, J.L. Juillet, F. Forcioli, D. Cantais et al. - Berger-Levrault, 2009.
→ Fondé sur l'expérience d'un collectif de professionnels de terrain, cet ouvrage traite des évolutions de la fonction RH, en combinant réflexion conceptuelle et méthodologie pratique.

ANAP
Recueil de pratiques observées
→ Améliorer la gestion des ressources humaines, Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Ressources en ligne

Management. Développer les compétences collectives dans les hôpitaux et les centres de soins de Guy Le Boterf – Gestions hospitalières, n°493, février 2010, p 87-91.
http://liencs.fr/anfh_gpmc_13

L'ANFH et la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences – Revue hospitalière de France, n°534, juin 2010.
→ Dossier sur l'accompagnement à la GPMC proposé par l'ANFH avec des retours d'expériences au CH de Bayeux et en région Corse (niveaux 1 et 2 de la démarche). Contributions : Marie-Noëlle Bougère, Alain Michel, Benoît Jeanne, Céline Hardel, Françoise Forcioli.

Améliorer la gestion des ressources humaines évaluation professionnelle du personnel non médical – ANAP
http://liencs.fr/anfh_gpmc_14

06

ANTICIPER LES IMPACTS DES ÉVOLUTIONS SUR LES MÉTIERS ET LES COMPÉTENCES

REPÈRES

Quels sont les métiers sensibles et ceux qui émergent ? Quelles sont les compétences critiques et celles qui vont décliner ? Dans quelles proportions et à quelles échéances ? En tant que mode de gestion anticipatrice, la GPMC donne des clés pour prévoir les besoins à moyen et long terme, et préparer les changements. À ce niveau de mise en œuvre, le plus avancé, la démarche prend toute sa dimension stratégique.

EXPÉRIENCE

« La GPMC, un outil du projet social qui ouvre de nouvelles perspectives aux agents »

Agnès Lyda-Truffier,
CH de Valenciennes
Directrice des ressources humaines

« L'hôpital de Valenciennes a engagé une GPMC voilà plusieurs années : une GRH proactive, anticipatrice, qui analyse les évolutions et l'apparition de nouveaux métiers. Par exemple, en vue de développer le "dossier personnalisé du patient", nous avons recruté un "coach", à la fois pédagogue et informaticien, pour former les professionnels de l'établissement appelés à saisir des données. La GPMC est un outil du projet social, elle ouvre des perspectives aux agents et permet de **mieux les aider à construire leur parcours**. Quand le service des admissions a été informatisé, la question de la reconversion s'est posée pour une quinzaine d'agents. Nous avons travaillé sur différentes hypothèses, plus d'un an à l'avance. Une personne a passé le concours de secrétaire médicale et a été promue, une autre est devenue aide-soignante... Nous ciblons aussi les départs en retraite par métier afin de prévoir avec les écoles nos besoins de formation à cinq-six ans. Aujourd'hui, nos référentiels métiers, et bientôt les entretiens d'évaluation, sont intégrés dans le "module GESFORM GPMC".

FINALITÉ

Cette étape vise à trouver, dès aujourd'hui, des solutions aux problématiques de demain concernant les métiers et les compétences (en expansion ou en recul). Il s'agit avant tout de pronostiquer des besoins qualifiés en effectifs à l'horizon de trois à cinq ans, voire au-delà.

POUR LA FONCTION RH

anticiper consiste donc à observer les évolutions qui se dessinent,
→ **dans l'environnement professionnel :** développement de l'e-santé, renforcement des règles de sécurité, de la technicité des pratiques de soins...
→ **dans l'établissement :** mise en place ou suppression d'une activité, externalisation d'une prestation, informatisation...
→ **sur son territoire :** difficultés de recrutement, de formation, regroupements...
mais aussi à formuler des hypothèses sur leurs conséquences pour les devancer, puis à prendre des mesures préventives pour y faire face, le plus en amont possible.

C'est le "plan d'action GPMC" : destiné à réduire l'écart probable entre ressources nécessaires et ressources disponibles, il induit souvent une réorientation des politiques de l'établissement en matière d'emploi et de recrutement.

In fine, la démarche doit
→ aider l'établissement à se transformer,
→ permettre aux agents de bénéficier d'un meilleur accompagnement dans ces mutations.

Le plan d'action GPMC est inclus dans le projet d'établissement, le Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM), le bilan social, les projets de pôle...

POINTS DE VIGILANCE

Bien choisir les métiers étudiés

on peut s'intéresser d'abord à un métier qui concentre des effectifs nombreux ; aux compétences dont l'absence empêche une unité de fonctionner.

Travailler sur des informations consolidées

l'extraction et l'agrégation des données sont grandement facilitées par l'utilisation d'un système informatique performant.

Actualiser le répertoire des métiers de l'établissement

la mise à jour régulière des outils et supports de gestion prévisionnelle conditionne le succès de la démarche.

Ne pas se limiter à un seul scénario

l'exercice comportant des marges d'erreur, la DGOS recommande aux gros établissements de bâtir deux ou trois simulations de départs en retraite.

Avancer en concertation

comme à toutes les étapes de la GPMC, la démarche associe l'encadrement, les représentants du personnel, le corps médical et les directions fonctionnelles.

POUR ACTION

Définir le périmètre de la démarche prévisionnelle

choisir le ou les secteurs d'activités à étudier, identifier les métiers sensibles, les compétences critiques. Ce travail s'effectue sur la base des enquêtes prospectives de la Direction générale de l'organisation des soins (DGOS) et des facteurs d'impact spécifiques à l'établissement ou au territoire.

Estimer les besoins à moyen terme sur un métier

→ **Analyser les flux entrées/sorties** pour identifier les flux à prendre en compte (retraites, mutations, disponibilités...) qu'on retient s'ils sont significatifs en volume.
→ **Déterminer l'évolution probable des effectifs** en s'appuyant sur l'historique de ces flux (prolongement de tendances, puis affinage des résultats avec la pyramide des âges) ou sur une prévision (notamment de départs en retraite).
→ **Faire des projections** en intégrant les changements à venir inscrits au projet d'établissement (créations/suppressions de postes liées à l'extension d'un service, une réorganisation...) pour obtenir les besoins nets en ressources.

Faire des préconisations et bâtir un plan d'action GPMC

→ Relevé de décisions en matière de ressources humaines,
→ plan de recrutement,
→ plan de formation et de promotion,
→ plan d'adaptation des personnels concernés (tutorat, mobilité)…
→ Éventuellement, lancement d'études prévisionnelles sur certains métiers,
→ construction de référentiels futurs de compétences,
→ réalisation de monographies, etc.
Lors de son élaboration, le plan d'action GPMC fait l'objet de comptes rendus d'activité produits dans les réunions institutionnelles, auprès des groupes de travail...

Organiser le suivi et l'évaluation

des actions mises en place.

Cette marche à suivre est largement inspirée du Guide méthodologique d'élaboration d'un outil de simulation des effectifs par métiers, proposé par la DGOS [OUTILS].

FORMATIONS ANFH

Action *Compétences et entretien professionnel*
→ Module niveau 1 : notion de compétences/métiers
→ Module niveau 2 : l'entretien professionnel (pré-requis : niveau 1)

Action *Accompagnement du changement*
[S'ÉQUIPER → P.04]

Sur le cd
→ Tableau départs à la retraite
→ Film n° 3 : Anticiper les évolutions

OUTILS

→ Projet stratégique d'établissement
→ Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM)
→ Tableaux des flux entrées/sorties
→ Tableaux des départs en retraite
→ Pyramides des âges
→ Guide méthodologique d'élaboration d'un outil de simulation des effectifs par métiers (Projet de cahier des charges – Source : DGOS) *http:///liencs.fr/anfh_gpmc_15*
→ Étude prospective des métiers sensibles de la fonction publique hospitalière (Source : DGOS) *http:///liencs.fr/anfh_gpmc_16*
→ Enquête annuelle sur les besoins en main-d'œuvre (BMO) (Données par territoire et par métier - Source : Pôle emploi) *http:///liencs.fr/anfh_gpmc_17*
→ Système d'information (module "GESFORM GPMC" de l'ANFH)

Sur le cd
→ Tableau de bord RH
→ Tableau d'analyse d'évolution des postes

ALLER PLUS LOIN

La prospective des métiers de L. Boyer et A. Scouarnec – EMS Editions, 2009.
→ Un ouvrage qui rappelle les fondements et l'utilité de la prospective et détaille la méthode Prospective métiers appliquée à la GRH.

Métiers-Compétences 2012 du C2R Santé, centre de ressources de l'ARS Ile-de-France.
→ Présentation d'une démarche en quatre volets, de projets et de témoignages d'établissements.
http://liencs.fr/anfh_gpmc_12

L'ANFH et la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences – Revue hospitalière de France, n°534, juin 2010.
→ Dossier sur l'accompagnement à la GPMC proposé par l'ANFH avec des retours d'expériences au CH de Bayeux et en région Corse (niveaux 1 et 2 de la démarche). Contributions : Marie-Noëlle Bougère, Alain Michel, Benoît Jeanne, Céline Hardel, Françoise Forcioli.

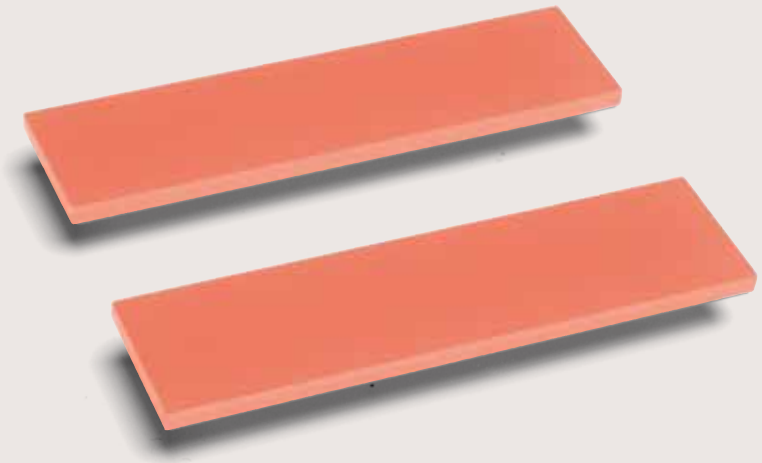
ANAP
Recueil de pratiques observées
→ Améliorer la gestion des ressources humaines, Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

07

FAIRE LE BILAN DU PROJET

REPÈRES

Où en est aujourd'hui la GPMC dans mon établissement ? La démarche a-t-elle porté ses fruits ? Que peut-on encore faire évoluer ? Au terme du projet, le temps est venu d'en tirer les enseignements, au regard des efforts collectifs et individuels mobilisés. Enfin, on ne saurait développer une véritable gestion "prévisionnelle" des compétences qu'en s'appuyant sur un bilan constructif.



FINALITÉ

Cette étape vise à faire le point sur : les travaux réalisés, les apports de la GPMC, les conditions de déroulement du projet.

Plus qu'un compte rendu factuel, le bilan apporte des éléments permettant de mieux comprendre et mesurer les résultats de la démarche, de vérifier la pertinence de l'organisation et des moyens prévus. L'enjeu est d'ouvrir des perspectives pour prolonger et perfectionner la démarche.

Grâce à cet examen critique, on pourra notamment
→ **conforter les pratiques** et outils efficaces,
→ **apporter les correctifs** qui s'imposent,
→ **prouver l'utilité** des investissements consacrés à la GPMC.

POINTS DE VIGILANCE

Analyser avec objectivité

Le bilan n'est pas une remise en cause des acteurs du projet, ni un jugement de valeur sur le travail accompli par telle équipe ou telle personne.

Évaluer les résultats mais aussi la manière

On distingue l'atteinte des objectifs et la façon de procéder pour les atteindre (méthodes et moyens). Ces deux volets s'apprécient à la lumière l'un de l'autre, pour analyser la réussite ou les écueils d'un projet.

Évaluer la démarche... en marche

L'évaluation de la démarche elle-même s'effectue tout au long du projet et non au moment du bilan, selon des modalités définies en amont (qui évalue quoi et comment ?). Cela aide notamment à intervenir dès qu'une difficulté est signalée.

EXPÉRIENCE

« Un atout majeur du projet a été le portage assuré en bonne entente par un trinôme »

Frédéric Limouzy,
Directeur du CH de Grasse
Ancien directeur des ressources humaines du CH de Rambouillet

« À Rambouillet, nous avons enclenché la culture métiers en mars 2006 : formation des cadres et des partenaires sociaux à l'utilisation du répertoire, élaboration d'un support d'évaluation homogène (commun à tous les métiers) par un groupe de travail, formation des cadres à l'évaluation, puis première campagne d'évaluation avec le nouveau support. Avant d'aller plus loin, nous avons réalisé **une enquête de satisfaction auprès de l'encadrement :** les conclusions ont permis de retravailler le support par métier, pour prendre en compte des compétences liées à ce métier, lors de la campagne 2007. Un atout majeur de notre projet a été le portage assuré en bonne entente par un trinôme (direction générale, direction des ressources humaines et direction des soins), dès le début. La démarche progresse également, avec à chaque grande étape, un bilan présenté aux instances, que l'on fait valider par les institutionnels. Ainsi, le support d'évaluation continue à évoluer pour devenir un "entretien professionnel", fusion des deux entretiens (évaluation professionnelle et formation), et intégrer la maîtrise des savoir-être car les cadres y attachent beaucoup d'importance. »

POUR ACTION

Dresser le bilan

→ évaluation des résultats (inventaire des actions menées, description, état d'avancement, effets constatés...)
→ évaluation de la démarche (difficultés rencontrées, facteurs de réussite identifiés, respect des objectifs et tenue des délais...)

Réaliser une synthèse qui inclut

→ le cadre du projet, un rappel du diagnostic initial, la méthodologie suivie...
→ des conclusions (éclairage sur le bilan)
→ des propositions (perspectives pour prolonger la démarche)

Communiquer sur les résultats

ce bilan est présenté aux instances de l'établissement ; il est également diffusé sous différentes formes auprès de tous les acteurs de la démarche.

FORMATION ANFH

Action *La démarche projet appliquée à la GPMC*
[S'ÉQUIPER → P.04]

ALLER PLUS LOIN

Ressource pour l'évaluation des outils et méthodes
→ http://liencs.fr/anfh_gpmc_18

Sur le cd
→ Tableau de suivi d'une démarche GPMC

08

PÉRENNISER LA DÉMARCHE

REPÈRES

Un projet GPMC, et après ? Comment capitaliser l'expérience acquise ? Comment maintenir la dynamique impulsée ? Le bilan n'est pas une fin en soi. Il constitue un outil pour ancrer durablement "la logique métiers compétences" dans la culture et les pratiques de l'établissement. C'est aussi, en ce sens, un point de départ vers un nouveau projet, à construire sur le long terme.

EXPÉRIENCE

« Former les cadres pour développer le management de proximité »

Mathieu Fourmont,
Agence régionale de santé (ARS) de Champagne-Ardenne
Chargé de mission ressources humaines

« Fin 2008, les 50 établissements de la région nous ont donné leur accord pour acquérir un logiciel unique de GPMC. L'idée était de développer un outil qui profite au plus grand nombre, et de mutualiser ce projet à l'échelle de notre territoire, au lieu de financer des équipements isolés et coûteux. En Champagne-Ardenne, on rencontre des difficultés pour recruter dans certains métiers du paramédical. Les coopérations sont donc devenues indispensables pour répondre aux besoins de santé, de même que la gestion prévisionnelle des compétences va progressivement s'imposer comme le nouveau mode de gestion des ressources humaines. Aujourd'hui, toutes les directions des ressources humaines et leurs équipes sont formées, et chaque établissement avance à son rythme. L'Agence régionale de santé entend maintenant pérenniser **une démarche encore novatrice**, à travers un second programme de formation à destination de l'encadrement : il faut que l'outil "redescende" vers les cadres, ceux-ci doivent se l'approprier à leur tour et se tourner vers le management de proximité à partir de l'approche métiers-compétences. »

FINALITÉ

Vaste entreprise, cette étape vise à identifier des stratégies permettant de pérenniser la GPMC.

Pour concrétiser cette ambition, il convient de généraliser la démarche tout en l'améliorant.
Une fois "banalisée" et rationnalisée, on pourra ensuite l'étendre, la transposer, l'optimiser...

POINTS DE VIGILANCE

Intégrer à la réflexion les quatre réalités suivantes :

Une GRH prospective

est par essence un **processus de longue haleine**, non réductible à un projet unique inscrit dans le temps.

Ce mode de gestion

réduit des risques sans abolir l'incertitude : il ne dispose **pas d'indicateurs tangibles sur les futurs gains réels** (dans trois ou dix ans).

L'évolution des compétences

va de pair avec **l'évolution de l'organisation** qui elle aussi, doit adapter en permanence son fonctionnement aux changements.

La démarche s'applique

sur un terrain en mouvement (modification de l'âge de départ en retraite, par exemple) : **les méthodes et outils de la GPMC ne sont pas figés**.

POUR ACTION

Approfondir l'analyse du bilan

mettre en évidence et conserver ce qui a bien fonctionné, ce que l'on peut amender ou renforcer.

Proposer et développer des pistes d'amélioration

→ stimuler la motivation
→ réajuster le dispositif de communication
→ revoir les calendriers de travail…

Faire vivre et enrichir les outils et supports créés

→ actualisation régulière des répertoires
→ veille sur la qualité des informations saisies
→ formation des nouveaux acteurs...

Rationnaliser la démarche

par exemple, bâtir des procédures types adaptables dans des environnements variés, en s'inspirant des démarches qualité.

La prolonger à travers de nouveaux projets

→ passer de l'application des méthodes à une véritable appropriation de la GPMC
→ élargir à d'autres métiers, unités, problématiques…

FORMATION ANFH

Action *Accompagnement du changement*

[S'ÉQUIPER → DES FORMATIONS À LA GPMC – P.04]

ALLER PLUS LOIN

Ressource pour l'évaluation des outils et méthodes
→ http://liencs.fr/anfh_gpmc_18

Sur le cd
→ Construire une pyramide des âges
→ Film n° 3 : favoriser la réussite du projet

REMERCIEMENTS / CRÉDITS

Marie Aliotti Attachée d'administration ressources humaines à la Maison d'accueil spécialisée de Bassens

Richard Barthès Directeur délégué à la formation et à l'accompagnement des projets structurants au CHU de Toulouse

Arnaud Corvaisier Directeur des hôpitaux du Sud Charente – Ancien directeur des ressources humaines, des affaires médicales et de la qualité au CHI de Créteil

Xavier Faure Directeur des ressources humaines au CH de Bar-le-Duc

Mathieu Fourmont Chargé de mission ressources humaines à l'Agence régionale de santé (ARS) de Champagne-Ardenne

Philippe Guillemelle Directeur des ressources humaines au CHI Hôpitaux du Léman

Benoît Jeanne Premier conseiller des tribunaux administratifs et cours d'appel – Ancien directeur des ressources humaines au CH de Bayeux

Frédéric Limouzy Directeur du CH de Grasse – Ancien directeur des ressources humaines au CH de Rambouillet

Agnès Lyda-Truffier Directrice des ressources humaines au CH de Valenciennes

Francis Mangin Directeur des ressources humaines au CH Auban-Moët à Epernay

Rachel Ruthmann Directrice des ressources humaines au CHU de Nancy

Venture Selvini Responsable du pôle administratif et logistique au CHI de Corté-Tattone

Frédéric Sorriaux Directeur des ressources humaines au CH de Firminy

Étienne Tournier Responsable du département "Projets et métiers" à la direction des ressources humaines du CHU de Dijon

Benoît Vandame Directeur des ressources humaines au CH de Villefranche-sur-Saône

Philippe Villeneuve Directeur des ressources humaines au CH spécialisé en psychiâtrie de Jury-lès-Metz – Expert visiteur Haute Autorité de Santé

Guy Le Boterf Expert en ingénierie des ressources humaines, formation et management

Les membres du groupe projet ANFH

Claire Lecorre Chargée de mission DERS

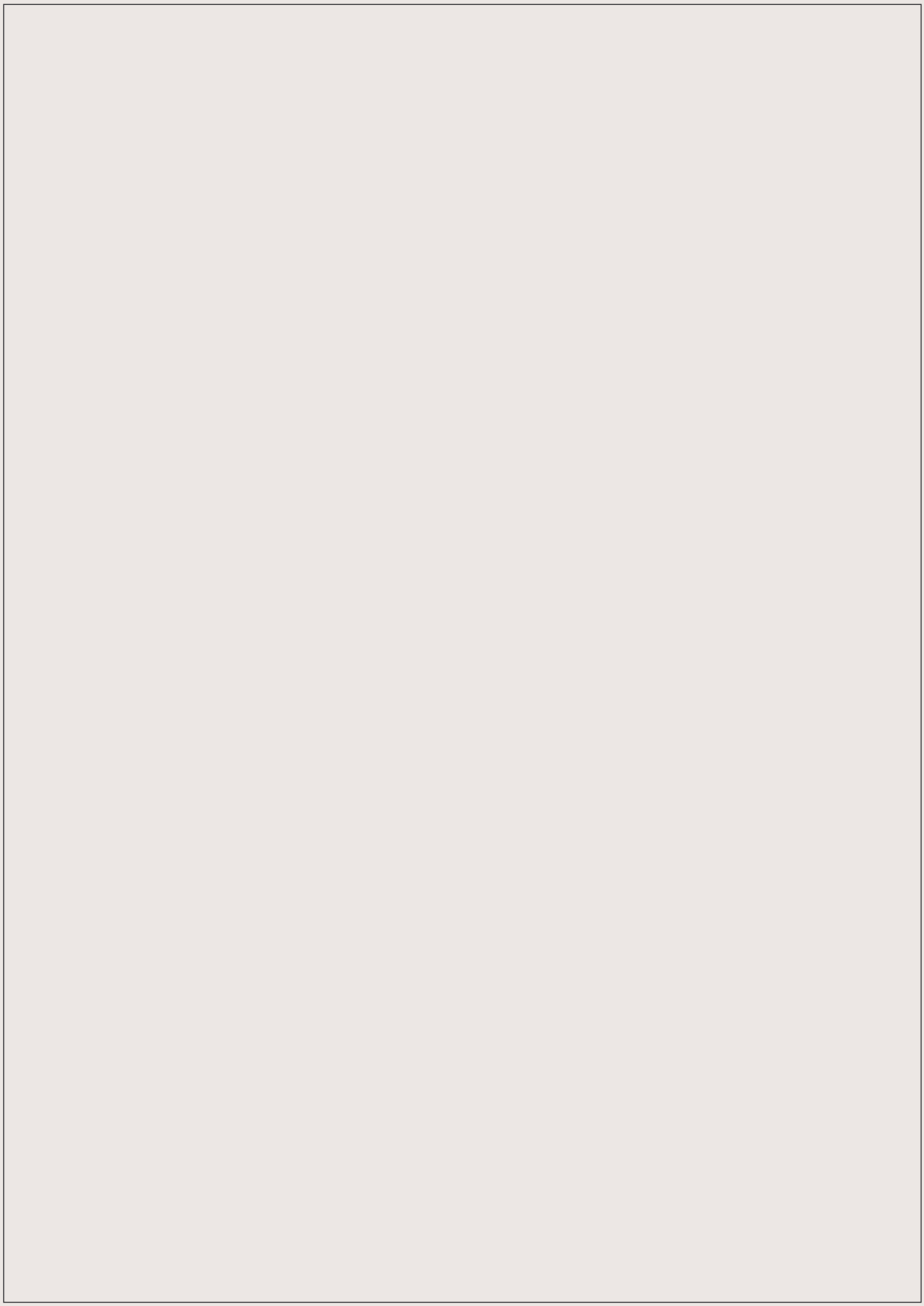
Rédaction Kogito

Design Graphique Atelier Chévara etc.

Photographie Atelier Chévara etc./ Christophe Sivadier

Impression CIA Bourgogne – mars 2010

S'ÉQUIPER

→ **L'offre ANFH**
Des formations à la GPMC

→ **L'ANFH vous accompagne**
Le module “Gesform GPMC”