

Améliorer la gestion des ressources humaines

Mobilité professionnelle
Recueil de pratiques observées





Contact :

Marie-Emmanuelle AUBERT, ANAP
marie-emmanuelle.aubert@anap.fr

David LE SPEGAGNE
Directeur associé, ANAP
david.lespegagne@anap.fr

Résumé

Ce document recueille et synthétise les pratiques observées en matière de mobilité professionnelle au sein de plusieurs établissements publics de santé, d'un groupe d'hospitalisation privé et d'entreprises hors secteur hospitalier.

L'accompagnement de la mobilité professionnelle constitue un des leviers de développement de la gestion des ressources humaines.

C'est à la fois un facteur de fidélisation des professionnels, un axe de la politique de gestion des carrières et de développement des compétences.

Il est par ailleurs intimement lié au processus :

- ... de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences : connaissances des métiers de l'hôpital, des passerelles et des parcours qualifiants ;
- ... de recrutement : organisation des filières métiers, professionnalisation des recruteurs internes... ;
- ... d'évaluation annuelle : recueil des souhaits de mobilité, formulation des souhaits professionnels, évaluation des compétences...

Summary

Professional mobility

This document compiles and summarizes the professional mobility practices observed in several French public health facilities, a private hospital group and companies working outside the hospital sector.

Professional mobility assistance constitutes a key human resource development lever as it is both a loyalty-building factor for health care professionals as well as a central theme in career management and skills development. Furthermore, professional mobility is closely linked to the following processes :

- HR planning : knowledge of hospital-based professions, job transitions and professional development ;*
- recruitment : organization of business segments, professionalization of internal recruiters, etc. ;*
- annual assessment : collection of mobility requests, expression of mobility requests, skills assessments, etc.*

Mots-clés

Mobilité interne, mobilité externe, mobilité professionnelle, mobilité géographique, mobilité fonctionnelle, métier, compétence, orientation, accompagnement, réorganisation, organisation, changement, projet professionnel, promotion professionnelle, évaluation, bourse des emplois.

Keywords

Internal mobility, external mobility, professional mobility, geographic mobility, functional mobility, business unit, skill, professional orientation, assistance, reorganization, organizational change, career plan, professional promotion, assessment, job exchange.

Préface

Subie ou choisie, la mobilité est une donnée incontournable de notre parcours professionnel. Davantage l'apanage du secteur privé, elle s'invite désormais de plus en plus dans le paysage de la fonction publique en raison des réorganisations nécessaires dans la recomposition de l'offre de soins dans le cadre des territoires de santé et des incitations du législateur.*

«La mobilité recouvre une dimension assez large lors de la perspective d'un changement d'établissement ou plus circonscrite lors d'une succession d'emplois ou de changement d'affectation. Elle est un des leviers de la politique des ressources humaines.

Dans un environnement mouvant, où la flexibilité de l'organisation est nécessaire, la mobilité est un véritable enjeu stratégique car elle permet aux différents professionnels de s'adapter aux différentes variations de cette dernière, et donc d'assurer sa pérennisation grâce à leur employabilité. Elle permet également de fidéliser les salariés grâce aux perspectives d'évolution de carrière et de développement de leurs compétences.

Au-delà de la théorie, en tant que directrice adjointe des ressources humaines au CHU de Nancy, la fermeture de différentes structures a été l'élément catalyseur de la mise en place d'une réflexion sur la mobilité au sein de l'institution : comment accompagner de façon optimale les professionnels dans le cadre des réorganisations à venir ?

La mobilité a donc été fixée naturellement dans les orientations du projet social, et en est devenue une dimension phare. Elle a fait l'objet de nombreuses discussions avec les partenaires sociaux, soucieux d'une démarche concertée et harmonisée au sein de l'établissement. Les échanges ont abouti à la rédaction d'un guide de la mobilité retraçant les grands principes de cette dernière.

Toutefois, le guide de la mobilité n'a été qu'un préalable car les réorganisations s'enchaînant, j'ai pu constater, en lien avec les différents acteurs institutionnels, un chaînon manquant dans l'accompagnement proposé par l'établissement, l'absence d'une procédure définissant la conduite du changement des réorganisations. Nous avons donc construit au sein de la Direction des ressources humaines cette procédure afin d'améliorer notre démarche (pilotage, communication, accompagnement) dans le cadre de la conduite des projets de réorganisation.

Pour lever les freins à la mobilité, il a aussi été nécessaire de construire différents outils : les supports d'entretien d'évaluation associant le projet individuel de formation, les souhaits de mobilité, facilitant ainsi le recoupement des aspirations individuelles des agents et les besoins de l'établissement, une cartographie des emplois... Vous pourrez retrouver quelques éléments en annexe du guide de la mobilité. Loin d'être exhaustifs, ils s'inscrivent globalement dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences indispensable pour anticiper et mettre en adéquation les compétences des agents au regard des évolutions de l'établissement.

Cette expérience très enrichissante pour un Directeur des ressources humaines aurait pu rester en l'état, à savoir une pratique isolée d'un établissement, sans capitalisation dans l'environnement externe, ce qui aurait été dommage au regard de l'implication de l'ensemble des acteurs institutionnels. C'est pourquoi il nous a paru fondamental de collaborer au projet de l'Agence nationale d'appui à la performance (ANAP) afin de partager avec d'autres établissements de santé nos différentes pratiques et outils.

Le guide élaboré par l'ANAP retrace les différentes expériences menées par les établissements (publics, privés) dans le cadre de la mise en place d'un dispositif de mobilité.

Cette compilation, loin d'offrir une vision abstraite de la mobilité, permet de disposer d'outils très pratiques, utiles pour un Directeur des ressources humaines cherchant à mettre en place une telle démarche au sein de son hôpital, et l'aidera certainement à éviter quelques écueils.

Dans le cadre de notre analyse critique sur le dispositif actuel du point de vue quantitatif et qualitatif, il est clair que nous intégrerons dans l'élaboration de notre nouvelle réflexion sur la mobilité, ces différents retours d'expérience afin d'optimiser notre démarche actuelle. Il est cependant fondamental de ne pas perdre de vue qu'au regard de la loi HPST, une réflexion régionale doit être initiée afin de bien mettre en adéquation les compétences des professionnels et les besoins de santé de la population.»

Rachel Ruthmann Thomas, Directrice adjointe des ressources humaines du CHU de Nancy.

* Loi du 3 août 2005 relative à la mobilité, loi du 21 juillet 2009 dite « Hôpital Patient Santé Territoire » (HPST).

Éditorial

Pour atteindre son objectif premier – appuyer les établissements de santé et médico-sociaux afin d’améliorer leur performance –, l’ANAP a choisi d’identifier les leviers sur lesquels elle souhaite concentrer son action. Ce sont les leviers de la performance desquels s’ensuivent les axes annuels de son programme de travail.

«Il n’est pas étonnant qu’un des leviers sur lesquels l’ANAP souhaite concentrer son action porte spécifiquement et exclusivement sur la valorisation des ressources humaines : améliorer la gestion des ressources humaines, développer les compétences des acteurs du système de santé, améliorer les conditions de travail et favoriser l’engagement des professionnels.

L’importance de ce levier de la performance est la traduction naturelle de l’enjeu crucial des ressources humaines dans les établissements de santé, comme l’attestent les chiffres et le contexte actuel : plus d’un million de personnes concernées, plus de 70 % des dépenses consacrées au personnel. De surcroît, les établissements de santé se doivent aujourd’hui de s’adapter à un contexte démographique, économique, social et réglementaire en profonde mutation. Pour ne pas subir ce contexte, pour anticiper et préparer au mieux le personnel, leurs responsables ont tout intérêt à préparer très en amont leur établissement et à moderniser la gestion de leur personnel, avec un objectif de performance clairement affiché : développer le management des hommes, capitaliser sur les ressources humaines et sur leur valeur ajoutée. Pour eux, l’enjeu est de créer les conditions favorables à l’engagement des professionnels, de disposer des outils les plus efficaces pour une gestion éclairée des parcours des acteurs de santé, d’accompagner les mobilités choisies.

Les différents thèmes de travail qui découlent du projet Ressources humaines de l’ANAP sont ainsi interdépendants : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, évaluation des personnels, accompagnement de la mobilité, gestion du temps de travail participent tous d’une organisation plus performante de la fonction ressources humaines dans les établissements. Ces thèmes donnent lieu à des publications comme celle que vous découvrez aujourd’hui, à la diffusion d’outils, à des appuis opérationnels sur le terrain.

Avec cette publication consacrée à la mobilité professionnelle, l’ANAP est fidèle à une de ses règles d’or : l’idée n’est pas d’imposer par le haut un modèle de performance théorique. Il s’agit bien au contraire de repérer, capitaliser et diffuser les expériences des professionnels du terrain, voire de s’inspirer de celles issues d’autres secteurs d’activité. Tel est l’objectif de ce document qui, sans caractère prescriptif, sans présenter de recommandation officielle, émane des professionnels de terrain et a été rédigé pour les professionnels de terrain.

La mobilité professionnelle est présente dans tous les établissements via des outils très utilisés comme les bourses d’emplois, les formations. Souvent réduite à sa dimension procédurale « contrainte », elle doit pourtant être considérée comme une source de richesse pour les professionnels de la santé. Elle leur permet en effet d’évoluer, d’enrichir leurs pratiques professionnelles. Certains établissements l’ont bien compris et utilisent la mobilité et l’amélioration de l’employabilité comme un levier d’attraction pour les professionnels et, par voie de conséquence, comme un levier de la performance.»

Christian Anastasy, Directeur général de l’ANAP.



Sommaire

1. LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE	9
1. Rappel des grandes notions de la mobilité professionnelle	10
a. Les différentes formes de mobilité	10
b. Les acteurs de la mobilité	10
c. Comment mesurer l'efficacité d'une politique de mobilité ?	11
2. Les principaux enseignements du projet	13
2. PRATIQUES OBSERVÉES	13
PRATIQUE 1 Construire un guide de mobilité avec les partenaires sociaux - Guide de mobilité	14
PRATIQUE 2 S'appuyer sur la politique de mobilité pour fidéliser les professionnels - Charte de mobilité	17
PRATIQUE 3 Mettre en place et animer une bourse des emplois - Bourse des emplois - Guide du recruteur - Guide du candidat	19
PRATIQUE 4 Mettre en place et animer une bourse des emplois dans un contexte d'activité saisonnière - Bourse des emplois - Commission de choix	25
PRATIQUE 5 Assurer l'équité de traitement des mobilités - Commission de choix	28
PRATIQUE 6 Élaborer une démarche compétences et construire des parcours qualifiants - Démarche compétences - Cartographie des métiers - Parcours qualifiants	30
PRATIQUE 7 Accompagner individuellement les personnels dans la réalisation de leur projet professionnel - L'Espace métier orientation - La Cellule d'orientation professionnelle	35
PRATIQUE 8 Évaluer les projets professionnels des personnels pour les inscrire dans des parcours de formation - L'Unité de conseil et de positionnement en formation	40
PRATIQUE 9 Articuler projet de réorganisation et accompagnement individuel - Démarche d'accompagnement professionnel - Charte de mobilité	43
PRATIQUE 10 Structurer le dialogue social dans le cadre de projet de réorganisation via une démarche de conduite du changement - Procédure de conduite du changement	49
PRATIQUE 11 Partages d'expériences d'autres secteurs : mettre en œuvre un plan de communication dans le cadre d'un plan de départ volontaire	54
PRATIQUE 12 Partages d'expériences d'autres secteurs : mettre en œuvre un dispositif d'accompagnement des reclassements externes et internes dans le cadre d'une fermeture de site	57
3. GLOSSAIRE	61
4. REMERCIEMENTS	66



1 LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE

Aujourd'hui, les établissements de santé, qu'ils soient privés ou publics, sont confrontés à de multiples changements caractérisés notamment par :

- ...✚ des réorganisations régulières liées au contexte de l'établissement (projets d'amélioration de la qualité des soins, transformation d'activités...);
- ...✚ des projets et des initiatives de coopération entre établissements pour mieux répondre aux besoins (répartition des activités entre partenaires, fusions, mise en place de CHT, de GCS...);
- ...✚ un vieillissement de la population et des départs massifs à la retraite qui nécessitent de rééquilibrer la pyramide des âges⁽¹⁾ des professionnels de santé, globalement ou par secteur;
- ...✚ une exigence accrue de performance impliquant une gestion dynamique et souple des ressources humaines et des compétences.

Dans ce contexte, la mobilité professionnelle apparaît comme un élément important de la gestion des ressources humaines dans les établissements de santé et se matérialise par :

- ...✚ la professionnalisation de la gestion de la mobilité au sein des établissements de santé via les métiers de « responsable mobilité », « responsable de gestion des carrières »... dont la mission est :
 - d'optimiser et anticiper la gestion du « capital compétences » de l'établissement de santé,
 - de développer l'employabilité des salariés pour faciliter les évolutions ou reconversions professionnelles,
 - d'attirer et fidéliser les professionnels en ouvrant des perspectives de carrière au sein de l'établissement,
 - de respecter les contraintes administratives et juridiques en matière de mobilité (loi de modernisation sociale, obligation de reclassement interne...);
- ...✚ le développement de dispositifs et d'outils de gestion de la mobilité :
 - bourses des emplois (Intranet, CV en ligne...);
 - chartes de mobilité;
 - plates-formes de mobilité;
 - systématisation des entretiens annuels d'évaluation⁽²⁾, des centres d'évaluation et des points carrière...

(1) Voir les productions ANAP : « Recueil de pratiques observées - La GPEC ».

(2) Voir les productions ANAP : « Recueil de pratiques observées - L'évaluation professionnelle ».

1. LES GRANDES NOTIONS

a. Les différentes formes de mobilité

Au regard des dispositifs observés dans les établissements de santé, on peut classer les différentes typologies de mobilité comme suit :

Individuelle : Processus individuel de mobilité qui traduit une évolution professionnelle et s'inscrit dans le processus de gestion de carrière.	Collective : Processus collectif de mobilité qui s'inscrit dans le cadre de la transformation d'une activité ou l'évolution d'un métier.
Fonctionnelle : Mobilité avec changement de métier ou de périmètre d'intervention.	Géographique : Mobilité avec changement de localisation géographique.
Choisie : Mobilité à l'initiative de l'individu.	Contrainte : Mobilité subie par l'individu du fait d'un changement.
Anticipée : Mobilité déclenchée dans le cadre d'une prévision de changement ou d'évolution des métiers (GPEC)	À chaud : Mobilité déclenchée dans le cadre d'un changement en cours impactant les effectifs.
Horizontale : Mobilité transverse à « iso compétences » sans changement important du contenu du travail.	Verticale : Mobilité transverse avec changement important du contenu du travail. Promotion.

Le processus de mobilité professionnelle fait partie intégrante des sujets de développement de la gestion des ressources humaines. C'est à la fois **un facteur de fidélisation** des professionnels et un axe de la politique de **gestion des carrières** et du **développement des compétences** :

... Le CHRU de Lille nous a permis de constater que **mobilité**, **Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** (GPEC) et **dispositif d'évaluation professionnelle** sont étroitement liés⁽³⁾ : ordonnancé dans une démarche de GPEC, l'entretien d'évaluation professionnelle permet de repérer les compétences des professionnels, et d'identifier plus rapidement des candidats potentiels pour un poste, voire d'identifier les besoins en **formation** et/ou recrutement.

... La mobilité professionnelle peut aussi, dans le cadre du **recrutement**, être un facteur d'attractivité et de fidélisation des professionnels comme le illustre l'exemple du groupe Générale de santé.

... La mobilité peut aussi participer au renforcement de la culture d'établissement comme le démontrent les actions mises en œuvre au CHU de Nancy.

b. Les acteurs de la mobilité

Au sein de l'établissement de santé, le rôle de la **Direction générale** en tant que « sponsor » de la politique de mobilité est indispensable. Elle doit donner du sens au projet de mobilité en l'inscrivant dans le contexte de l'établissement, en clarifiant les enjeux et priorités et en les partageant avec les professionnels de l'établissement.

Aligné sur les décisions de la Direction générale, **l'encadrement** (cadres de proximité...) doit être associé à la conception et à l'ajustement du dispositif. Pour cela, il est nécessaire de l'associer au pilotage du dispositif, de lui donner les moyens (formation, accompagnement...) de réussir la mise en œuvre de la mobilité pour ses équipes tout en le défiant sur la réussite du dispositif.

(3) Voir les productions ANAP : « Recueil de pratiques observées - La GPEC » et « Recueil de pratiques observées - L'évaluation professionnelle ».

Les professionnels, « acteurs » de leur mobilité, doivent être en mesure de trouver l'information nécessaire sur les métiers, les activités, les trajectoires, ainsi que les opportunités existantes dans l'établissement. L'entretien annuel d'évaluation doit pouvoir être l'occasion d'identifier et de mesurer leurs compétences pour une meilleure orientation professionnelle.

Enfin, **les partenaires sociaux** doivent être impliqués dans les réflexions et l'élaboration des outils et/ou dispositifs afin de construire et mettre en œuvre une politique de mobilité partagée et équitable.

c. Comment mesurer l'efficacité d'une politique de mobilité ?

Dans le cadre du suivi de la mise en œuvre des politiques de mobilité, les tableaux de bord pourront par exemple utiliser les indicateurs suivants :

- utilisation de la Bourse des emplois (délais de pourvoi de poste, nombre de consultations sur la bourse en ligne...) Par exemple, le nombre de consultations d'offres sur la bourse en ligne ;
- nombre de demandes de mobilité formulées ;
- nombre d'entretiens réalisés avec les RH dans le cadre d'une mobilité professionnelle ;
- nombre d'entretiens effectués avec les équipes d'encadrement dans le cadre d'une mobilité professionnelle ;
- nombre de mobilités effectives et concrétisées ;
- nombre de projets professionnels formalisés et accompagnés (en cours/réalisés) ;
- nombre d'entretiens réalisés par les cellules d'orientation professionnelle... ;
- nombre de retours sur le poste initial dans les 3 premiers mois suivant une mobilité (lorsqu'une période d'adaptation est prévue) ;
- comparaison du nombre de postes vacants pourvus en mobilité interne et par des recrutements externes...

L'évaluation de la performance de la mobilité professionnelle ne doit pas se limiter à des indicateurs quantitatifs. Il peut être intéressant de réaliser des analyses qualitatives sur la base de questionnaires et/ou d'entretiens auprès des salariés ayant bénéficié d'une mobilité professionnelle.

2. LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DU PROJET

Grâce aux observations des pratiques mises en œuvre dans les établissements de santé étudiés et aux retours d'expérience partagés avec les professionnels, un certain nombre d'enseignements peuvent être listés.

Avant toute chose, **le processus de mobilité doit être formalisé**, et cela pour plusieurs raisons :

- ... c'est un processus en interconnexion forte avec les autres processus de gestion des ressources humaines ;
- ... c'est un processus associé, souvent systématiquement et donc à tort, à des mobilités contraintes alors qu'il a pour première fonction de faire converger :
 - les attentes individuelles des professionnels en matière de progression (promotion professionnelle, évolution transversale, déménagement...),
 - les besoins de l'établissement pour assurer son activité en termes de métiers et de compétences.

Le processus de mobilité nécessite donc d'endosser une forme concrète lui permettant d'être visible, compris, et accepté de tous. **Ainsi, un processus de mobilité doit s'adosser à :**

- ... **une politique partagée avec les partenaires sociaux**
- ... **un dispositif et/ou des outils formalisés.**

Dans tous les cas, il est important d'avoir une approche de la mobilité claire, connue et partagée par tous, et dont les processus de décision sont transparents. Un guide de mobilité, une politique de communication, une charte de la mobilité, des commissions de choix peuvent être les supports de la gestion de la mobilité d'un établissement.

On note que les politiques les plus avancées portent sur une approche de la mobilité dans toutes ses dimensions :

- ... fonctionnelle/géographique ;
- ... interne/externe ;
- ... souhaitée/subie.

Soulignons aussi le fait que ces politiques de mobilité sont construites avec les partenaires sociaux, acteurs incontournables. Les intérêts individuels et collectifs sont ainsi pris en compte. Ces politiques se traduisent alors par des dispositifs et/ou des outils concrets qui permettent d'accompagner les professionnels en continu mais également d'anticiper les impacts pouvant être engendrés par une réorganisation.



2

PRATIQUES OBSERVÉES

Nous avons présenté les dispositifs et outils (non exhaustifs, rappelons-le), illustrés par les démarches mises en œuvre dans les établissements de santé rencontrés.

Pratiques	Outils	Établissements concernés
Prat. 1 ➤ Construire un guide de mobilité avec les partenaires sociaux	Guide de mobilité	CHU de Nancy
Prat. 2 ➤ S'appuyer sur la politique de mobilité pour fidéliser les professionnels	Charte de mobilité	Groupe GDS
Prat. 3 ➤ Mettre en place et animer une bourse des emplois.	Bourse des emplois - Guide du recruteur - Guide du candidat	CHRU de Lille
Prat. 4 ➤ Mettre en place et animer une bourse des emplois dans un contexte d'activité saisonnière.	Bourse des emplois	CH Côte de Lumière
Prat. 5 ➤ Assurer l'équité de traitement des mobilités.	Commission de choix	CH Côte de Lumière
Prat. 6 ➤ Élaborer une démarche compétences et construire des parcours qualifiants.	Démarche compétences - Cartographie des métiers - Parcours qualifiants	CH de Chambéry
Prat. 7 ➤ Accompagner individuellement les personnels dans la réalisation de leur projet professionnel.	L'Espace métier orientation - la Cellule d'orientation professionnelle	CHRU de Lille
Prat. 8 ➤ Évaluer les projets professionnels des personnels pour les inscrire dans des parcours de formation.	L'Unité de conseil et de positionnement en formation	CH de Chambéry
Prat. 9 ➤ Articuler projet de réorganisation et accompagnement individuel.	Démarche d'accompagnement professionnel - Charte de mobilité	CHRU de Lille
Prat. 10 ➤ Structurer le dialogue social dans le cadre de projet de réorganisation via une démarche de conduite du changement.	Procédure de conduite du changement	CHU de Nancy
Prat. 11 ➤ Partages d'expériences d'autres secteurs : mettre en œuvre un plan de communication dans le cadre d'un plan de départ volontaire.		Industrie
Prat. 12 ➤ Partages d'expériences d'autres secteurs : mettre en œuvre un dispositif d'accompagnement des reclassements externes et internes dans le cadre d'une fermeture de site.		Industrie

PRATIQUE 1

CONSTRUIRE UN GUIDE DE MOBILITÉ AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX

Outil : Guide de mobilité

Établissement concerné : CHU de Nancy

Dans le cadre d'une fermeture de site avec un transfert d'activité médicale, le CHU de Nancy a mis en place une série d'actions en collaboration avec les partenaires sociaux. Ces actions ont eu pour objectif d'accompagner les 420 employés impactés par la fermeture du site dans :

- leur repositionnement au sein de l'établissement ;
- les changements liés à l'adaptation de l'organisation.

En 2006, le Directeur des ressources humaines a fixé les orientations du projet social et remis un document relatif au projet aux 4 organisations syndicales, faisant suite à diverses réunions de *brainstorming*. Un véritable principe de concertation – discussion, débat, décision – a permis de progresser sans *a priori*.

L'ouverture du projet aux organisations syndicales était alors nécessaire pour progresser et moderniser les pratiques.

En parallèle, de gros efforts de communication ont été menés afin de rappeler à tous l'appartenance des différents sites hospitaliers au CHU de Nancy. Des réunions explicatives ont également permis de confirmer l'appartenance à une même législation et/ou réglementation, et pour chaque fonctionnaire la détention d'un grade et d'un statut et non d'un poste.

L'ensemble de ces actions, identifiées par un groupe de projet social, ayant porté leurs fruits, les partenaires sociaux ont demandé une capitalisation de ces pratiques en vue **d'étendre ces actions à l'ensemble de l'établissement et d'offrir aux employés un dispositif permettant d'homogénéiser les pratiques en matière de mobilité souhaitée.**

Le guide de mobilité a été l'occasion de formaliser la réflexion collective et de pérenniser la position de l'institution, ses engagements et ses attentes vis-à-vis des acteurs. En effet, « *le guide de la mobilité constitue un document de référence pour la mise en œuvre d'une politique de développement professionnel, dont la pertinence est étroitement liée à l'esprit qui animera les différents acteurs, employés et cadres en particulier, dans les modalités d'application* ».

La politique de mobilité du CHU de Nancy s'appuie en particulier sur deux leviers :

- une gestion des ressources humaines organisée par filière professionnelle. Pour cela, chaque recruteur de la DRH et, le cas échéant, de la Direction des soins, prend en charge une population clairement identifiée par la nature de l'emploi occupé ;
- la construction d'une cartographie précise des emplois (mise à jour annuellement) doublée d'une définition d'une durée optimale de présence dans chaque catégorie d'emploi. Le nombre d'années indiqué correspond à une période qui permet, tant à l'employé qu'à l'institution, de valoriser pleinement les compétences acquises, sous forme de maîtrise du poste occupé. Une durée maximale de présence souhaitable est également déterminée, afin d'anticiper les problèmes d'épuisement ou de cristallisation des qualifications professionnelles des employés.

Outils et méthode mis en œuvre

Au CHU de Nancy, la rédaction du guide de la mobilité a réquisitionné le DRH, un attaché d'administration hospitalière et une psychosociologue RH.

Même si la maîtrise d'œuvre revient à la DRH, les partenaires sociaux et la Direction des soins en ont été des partenaires essentiels.

L'idée en plus

Trois idées à retenir lors de la constitution d'un guide de mobilité.

→ Un principe de concertation :

La construction du guide de mobilité résultant d'une coopération étroite avec les partenaires sociaux et nécessitant la validation de l'instance compétente (CTE), elle doit donc s'inscrire dans un programme de travail et un calendrier définis.

→ « Développer les compétences au service de l'établissement » :

Le guide de la mobilité n'est pas un outil de gestion des réorganisations mais bien une formalisation d'un processus pérenne ayant vocation à organiser la mobilité fonctionnelle voulue et l'accompagnement individuel dans les projets professionnels.

→ Une politique de recrutement efficace :

La réussite d'un processus de mobilité repose sur l'existence d'une politique de recrutement fondée sur une gestion prévisionnelle des emplois/métiers et des compétences en lien fort avec la mobilité professionnelle.

Le guide de mobilité peut détailler les outils et dispositifs suivants :

- ...✚ définition des filières professionnelles ;
- ...✚ cartographie des emplois par secteur et par durée optimale et maximale d'affectation dans un emploi ;
- ...✚ cellule d'orientation professionnelle (COP).

- ...✚ fonctionnement du marché de l'emploi interne à l'établissement :
 - identification des souhaits de mobilité exprimés lors des entretiens annuels d'évaluation et des bilans d'orientation de la COP ;
 - recueil simplifié des offres de mobilité : mise à disposition des recruteurs des outils d'identification des postes vacants (bilan annuel des flux d'entrée/sorties et suivi mensuel des effectifs rémunérés qui peuvent être comparés aux postes cibles).

À titre d'exemple, voici la table des matières du guide de mobilité du CHU de Nancy :

I. LA DYNAMIQUE DU DISPOSITIF DE LA MOBILITÉ INTERNE

1. Les motivations du concept de parcours professionnel

- a. Fondements institutionnels
- b. Fondements individuels

2. Les types de mobilité professionnelle

- a. Mobilité transversale
- b. Mobilité fonctionnelle

3. Les étapes du processus de mobilité professionnelle

- a. Expression de la demande
- b. Expression de l'offre

II. LES OUTILS DÉVELOPPÉS AU SERVICE DE LA MOBILITÉ

1. La connaissance des emplois hospitaliers

- a. Une cartographie actualisée des emplois
- b. Une politique de recrutement favorisant l'adéquation entre emploi et qualification

2. La création d'un marché de l'emploi interne à l'établissement

- a. Support de recensement des demandes
- b. Support de recensement des offres

3. La Cellule d'aide à l'orientation professionnelle

- a. Les missions de la Cellule d'orientation professionnelle
- b. L'articulation des ressources mobilisées entre emploi, effectif et formation

III. LE DISPOSITIF DE REMPLACEMENT TEMPORAIRE INTERNE AUX PÔLES

1. Les motivations de la mutualisation des ressources

- a. Développement du principe de solidarité des équipes
- b. Régulation des modalités d'exercice du dispositif de remplacement temporaire interne aux pôles

2. Les types de mutualisation des ressources

- a. Au niveau de chaque discipline
- b. Au niveau de chaque pôle

3. Les règles encadrant le dispositif de mutualisation

IV. CONCLUSION

Il reprend et détaille en annexes les outils et procédures suivants, toujours en lien avec la mobilité :

Annexe 1 : Référentiel des emplois

Annexe 2 : Demandes de mobilité et de formation continue

Annexe 3 : Tableau des flux entrées/sorties

Annexe 4 : Calendrier de traitement des affectations du personnel soignant

Annexe 5 : État récapitulatif des emplois non soignants

Annexe 6 : Durées optimales et maximales d'affectation dans un emploi

Annexe 7 : Calendrier des concours et examens

Annexe 8 : Liste de recruteurs par filière et par pôle

Annexe 9 : Liste des agents non mobiles depuis plus de 5 ans

Annexe 10 : Tableau des emplois

Annexe 11 : Tableau de suivi des effectifs du pôle

Annexe 12 : Contrat GTOP (Groupe de travail d'orientation professionnelle)

Annexe 13 : Cellule d'orientation professionnelle.

Après plusieurs semaines de travail, la Direction des ressources humaines a présenté un projet de guide de mobilité interne. Ce dernier a fait l'objet de discussions et d'échanges au cours de réunions de travail du groupe de projet social (1 réunion mensuelle pendant 4 mois).

Le guide de la mobilité a ensuite été soumis au groupe de suivi du Projet social pour relecture, discussion et approbation. Ce groupe n'est pas une instance de validation, mais bien un groupe de réflexion, ayant pour mission de faire des propositions.

Le groupe de suivi du Projet social du CHU de Nancy est composé des professionnels suivants :

... le/la DRH ;

... le/la DRH adjoint(e) ;

... 1 attaché d'administration hospitalière ;

... 1 directeur des soins représentant la Direction des soins ;

... 1 psychosociologue RH (psychologue à la DRH) ;

... Les organisations syndicales ne s'étant pas positionnées contre le projet d'établissement.

Et, ponctuellement :

... 1 assistante sociale en charge du personnel ;

... 1 ou 2 médecins du travail ;

... toute personne compétente pouvant éclairer sur le sujet (attachée GPEC, attaché UFC, attaché ou ACH de l'UGSS...).

Le guide de mobilité, une fois validé par le groupe de Projet social a été présenté en Comité technique d'établissement (CTE). Il a été validé en CTE puis diffusé au sein de l'établissement auprès de l'ensemble de l'encadrement de l'établissement afin d'assurer le relais auprès des équipes, et mis à disposition sur l'Intranet.

Facteurs clés de succès et points de vigilance

Facteurs clés de succès

Construire le guide en collaboration avec les partenaires sociaux

... Planifier les travaux de manière à prévoir des échanges réguliers avec les partenaires favorables au projet de création du guide de mobilité.

Veiller à l'approche pédagogique de la mobilité au travers du guide

... Adosser les processus à une définition précise de la politique de mobilité ;

... Aborder la gestion de la mobilité comme un levier de développement des compétences.

Illustration pratique

Le guide de mobilité du CHU de Nancy et ses annexes sont disponibles sur le site de l'ANAP : www.anap.fr

... A1.01 Guide de mobilité interne 1^{re} et 2^e parties

... A1.02 Guide de mobilité interne 3^e partie

... A1.03 Annexes au guide de mobilité

PRATIQUE 2

S'APPUYER SUR LA POLITIQUE DE MOBILITÉ POUR FIDÉLISER LES PROFESSIONNELS

Outil : Charte de mobilité

Établissement concerné : Générale de santé

Au sein du groupe de la Générale de santé (GDS), la politique de mobilité fonctionnelle et géographique du groupe a pour principale fonction de fidéliser les professionnels.

Elle est déclinée à 2 niveaux :

... au niveau groupe :

- une charte assure la promotion de la politique de mobilité géographique en communiquant sur les aides existantes et les processus à suivre,
- la gestion des carrières et le développement des compétences des cadres-dirigeants sont pilotés de manière centralisée en vue de faire progresser les *managers*;

... au niveau local, les établissements organisent eux-mêmes leur politique de développement des compétences et de promotion des parcours qualifiants, toutes catégories confondues.

Les orientations, actions et outils existants sont intégrés et décrits sur le site Internet institutionnel pour expliquer et promouvoir cette politique.

Démarches et retours d'expérience

La politique de mobilité fonctionnelle et géographique du groupe GDS est décrite de manière précise sur le site Internet (l'information est donc accessible) et s'appuie sur un certain nombre d'outils et de dispositifs institutionnels :

Les comités carrières :

Les comités carrières sont destinés aux cadres « clefs » du groupe, soit des personnes correspondant aux fonctions de Directeurs d'établissement et Directeurs des opérations notamment. L'objectif de ces comités est de trouver un équilibre entre les souhaits des cadres clés et les besoins de l'organisation. Ces comités carrières ont lieu en fin d'année civile pour émettre des propositions éventuelles de mobilité ou pour venir en réponse et validation de certaines demandes. Le processus est le suivant :

... à l'issue des entretiens annuels (qui se déroulent au 1^{er} trimestre de chaque année), une revue des effectifs est réalisée, reprenant pour chacun les souhaits émis, les potentiels d'évolution identifiés voire les difficultés rencontrées, les souhaits éventuels de mobilité géographique, de formation ;

... des entretiens de carrière et d'évaluation, réalisés par l'équipe du département emploi-mobilité groupe, sont ensuite proposés aux cadres clés qui ont été identifiés comme « potentiels », et sont suivis d'un dispositif d'évaluation réalisé en interne. Ces entretiens carrière font partie intégrante de la procédure de gestion des carrières ;

... sont présents aux comités carrières le P.D.G., le Directeur des opérations, les DRH groupe et siège, et la Direction du développement RH.

Le vivier :

Le vivier permet de suivre et accompagner les collaborateurs dans leur développement professionnel au sein des établissements de santé du groupe. Ce vivier concerne les fonctions de Directeurs et prépare des profils (junior ou confirmé) à de nouveaux métiers afin de prendre de nouvelles fonctions. Il propose des formations composées de missions opérationnelles encadrées par un expert dans son domaine durant une période variant de 3 mois à 1 an. L'acquisition des compétences donne lieu tout au long du parcours à des évaluations, de façon à réunir toutes les conditions pour une prise de poste réussie. Le processus d'identification des potentiels est mis en place, avec notamment le support des comités carrières.

La charte de mobilité :

Cette charte contribue à la fidélisation des professionnels en institutionnalisant la politique de mobilité au sein du groupe. Elle définit très précisément :

- ... les engagements du groupe et ses attentes vis-à-vis des salariés dans le cadre d'une mobilité interne ;
- ... le processus à suivre, étape par étape, dans le cadre d'une mobilité interne ;
- ... les conditions de réalisation des mobilités et les dispositifs du groupe existant pour accompagner la mobilité, notamment par le biais de :
 - la convention tripartite : une personne qui désire une mobilité géographique signe une convention tripartite qui concerne le salarié, l'établissement d'origine et l'établissement d'accueil. Le salarié voit donc son contrat transféré et son ancienneté reprise. Le salarié n'a pas à démissionner de son poste actuel. La convention tripartite est établie par le Responsable des ressources humaines (RRH) de l'établissement d'origine,
 - l'aide à la mobilité géographique : lors d'une mobilité géographique de plus de 70 km de l'ancien domicile, une entreprise prestataire accompagne les professionnels dans les démarches à suivre et le groupe participe au frais de déplacement.

La Bourse des emplois :

La Direction s'engage à diffuser l'ensemble des offres de postes vacants au sein du groupe. Pour cela, la Bourse des emplois est alimentée directement par les services RH locaux des établissements qui souhaitent recruter. L'ensemble des postes ouverts sont ainsi disponibles sur le site institutionnel du groupe, tant en interne qu'en externe.

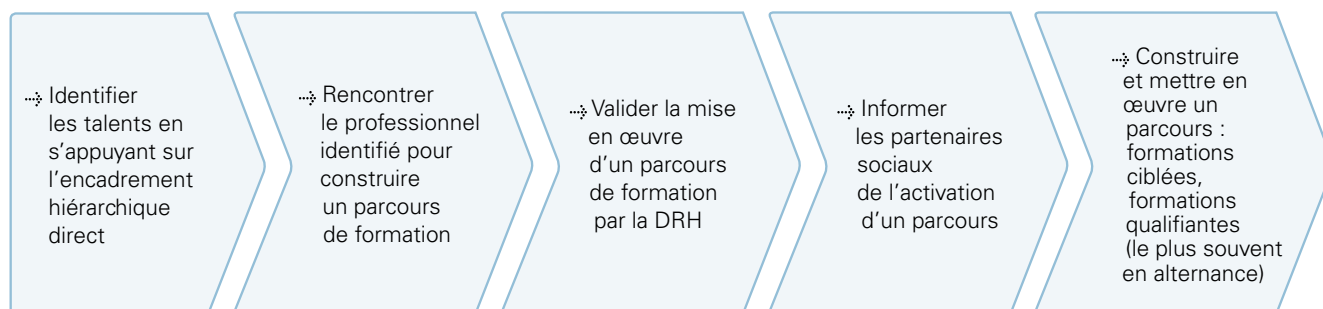
La combinaison de ces 4 dispositifs a permis au groupe en 2007-2008 de voir près de 70 % de postes de Directeurs d'établissement et 55 % des postes cadres en établissement et en région, pourvus par la mobilité interne.

Les passerelles :

Au niveau « local », certains établissements du groupe Générale de santé utilisent leur politique de formation et de développement des compétences pour travailler sur la gestion de la mobilité interne et fidéliser les professionnels. Par exemple, au travers de la promotion de passerelles au sein de l'établissement en vue de valoriser les talents en interne et de répondre aux besoins de l'établissement en termes de compétences.

Il s'agit alors d'accompagner les professionnels dans des parcours de formation, pouvant être qualifiants, pour leur permettre de progresser vers un nouveau métier ou de nouvelles fonctions au sein de l'établissement.

La construction de ces passerelles s'appuie sur un processus pouvant être décrit de la manière suivante :



À l'échelle d'un établissement de 365 ETP, une telle démarche a permis en moins de 5 ans d'obtenir les résultats suivants :

→ 3 IDE ont été promues à des postes d'encadrement en interne ;
 → 1 brancardier (sur 2 salariés ayant suivi le processus) a intégré une école d'aides-soignants en vue d'occuper un poste en interne ;
 → 1 technicien biomédical est devenu ingénieur biomédical et a intégré de nouvelles fonctions au sein d'un autre établissement du groupe GDS ;
 → 1 assistante administrative s'est spécialisée sur le métier RH et est en recherche d'un poste au sein du groupe.

Illustration pratique

La charte de mobilité de la Générale de santé est disponible en version électronique sur le site de l'ANAP www.anap.fr

→ A2 Charte mobilité

ou sur le site du groupe Générale de santé :

www.generale-de-sante.fr

PRATIQUE 3

METTRE EN PLACE ET ANIMER UNE BOURSE DES EMPLOIS

Outils : Bourse des emplois - Guide du recruteur - Guide du candidat

Établissement concerné : CHRU de Lille

Dans un souhait de répondre à la fois aux besoins de l'Institution (qualification, professionnalisation, meilleure utilisation possible des ressources humaines) et aux attentes des personnels (intérêt au travail, besoins d'évolution, projets professionnels), le CHRU de Lille s'est lancé dans une réflexion sur les sujets de la gestion des ressources humaines qui pourraient permettre d'améliorer les relations entre institution et corps social.

L'un de ces thèmes de réflexion portait sur la mobilité interne avec la problématique suivante : *« Comment faire évoluer l'encadrement, le personnel et les procédures pour que la mobilité, tant géographique que professionnelle soit perçue positivement comme un moyen de gestion efficace, utile tout autant à l'institution qu'au personnel ? »*

Parallèlement à cette réflexion, une démarche de redéploiement interne (environ 250 personnes) était en cours de réalisation pour assurer les redéploiements ou reclassements nécessaires par la fermeture d'un établissement. Pour ce faire, les actions suivantes ont été mises en place : recherche de postes vacants, connaissance des besoins des employés et suivi individuel par un référent.

Cette expérience a mis en évidence :

- ...✚ l'absence de règles communes et de transparence dans la publication et l'attribution des postes vacants ;
- ...✚ les difficultés à reclasser des personnels restés longtemps dans le même secteur (réticence des recruteurs, craintes des employés) ;
- ...✚ l'intérêt suscité par la démarche d'accompagnement individuel des employés et la nécessité de professionnaliser des employés dans les fonctions de « facilitateurs en orientation » ou « conseillers d'orientation » ;
- ...✚ l'absence d'une véritable communication métiers.

À partir de cette expérience, la réflexion sur la mobilité s'est orientée vers la création et la mise en œuvre d'un dispositif cohérent de gestion des offres de mobilité reposant sur la mise en place d'une Bourse des emplois vacants (BEV).

Le projet de **Bourse des emplois vacants** (BEV) a été initié en 1991-1992 et mis en œuvre en 1993. C'est un projet auquel ont été associés les partenaires sociaux, les professionnels et l'encadrement.

La BEV a été conçue par un groupe de travail transverse composé de cadres soignants, de personnels administratifs et de direction du CHRU. L'approche choisie par le groupe de travail est la suivante : « Aborder la mobilité en privilégiant la création et la mise en place d'une bourse des emplois ».

Avantages identifiés :

- ...✚ par cette approche, le groupe propose de modifier progressivement par capitalisation successive les règles formelles et informelles de mobilité ;
- ...✚ les avantages offerts par la création d'une bourse des emplois sont tangibles :
 - une application concrète,
 - un réel service aux recruteurs et aux employés, condition nécessaire de sa pérennité.

Risque identifié :

Si la priorité avait été mise sur la définition d'une politique de mobilité, l'échec était prévisible :

- ...✚ le mode de recrutement interne suivi par les responsables n'aurait pas changé ;
- ...✚ le risque de n'avoir aucune prise sur la réalité serait resté important.

Démarche utilisée pour la mise en place de la Bourse des emplois

La démarche pour la mise en place d'une bourse des emplois a suivi 4 étapes principales :

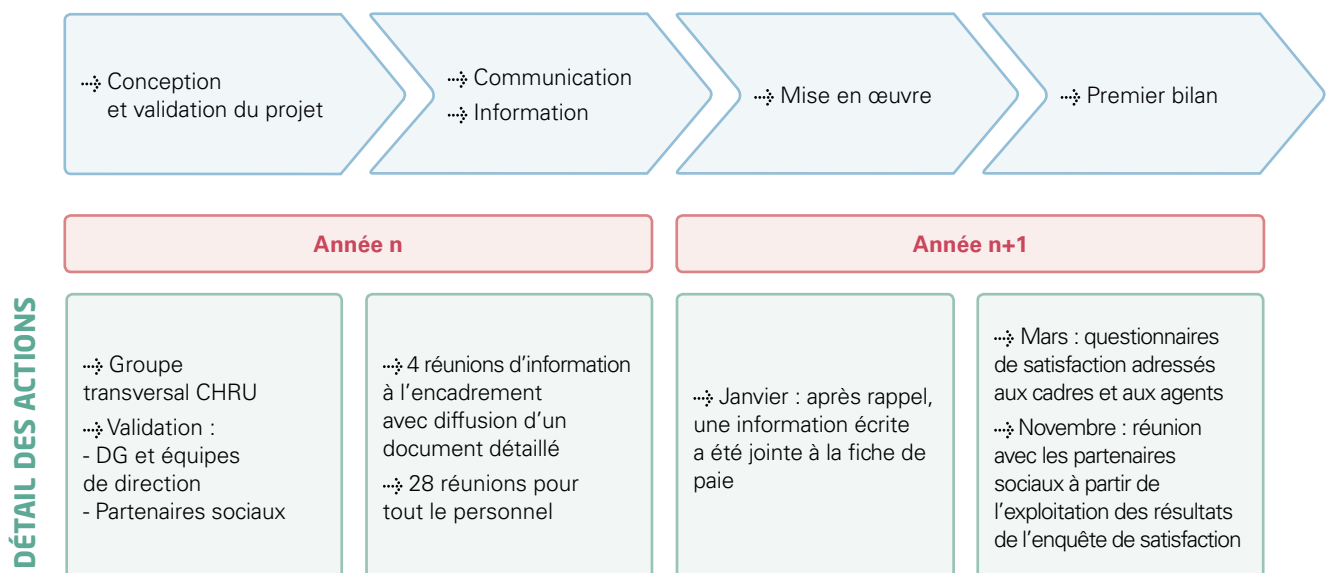


Illustration inspirée des travaux menés par le CHRU de Lille.

Les principes de la BEV ont été formalisés dans le « **projet de mise en place de la Bourse des emplois** » qui explicite :

- la finalité de la BEV ;
- l'architecture de la BEV ;
- l'organisation matérielle ;
- le schéma et les règles de fonctionnement ;
- les éléments de cohérence :
 - les règles générales de fonctionnement de la Bourse,
 - la procédure de réintégration à un nouveau poste,
 - les procédures de dérogation ;
- les outils associés (formulaire...).

Le projet de BEV a été présenté au Directeur général, à l'équipe de direction et aux partenaires sociaux. Il a été validé par l'ensemble des acteurs. Le groupe de travail s'est lancé dans une phase de communication et d'information à plusieurs niveaux. En plus de 4 réunions de présentation du dispositif à l'encadrement et 28 réunions de présentation à l'ensemble du personnel, des campagnes d'information ont été organisées par voie d'affichage, par diffusion de plaquettes descriptives et de notes de service.

Initialement, la BEV était constituée d'offres d'emploi affichées dans les lieux de circulation. Aujourd'hui, l'ensemble des offres est recensé dans une base de données Access. Elle est complétée d'une interface de gestion construite par la Direction des services informatiques du CHRU de Lille dont la gestion quotidienne est assurée par la Direction des ressources humaines.

Les outils produits et supports utilisés lors de la mise en place de la Bourse des emplois sont les suivants :

- ... le projet de mise en place de la BEV ;
- ... une équipe dédiée ;
- ... une base de données informatique (Access + interface de gestion) ;
- ... une procédure de fonctionnement ;
- ... des supports de communication et de publication des offres d'emploi ;
- ... un questionnaire d'évaluation suite à la mise en œuvre de la Bourse des emplois.

Un an après la mise en place de la Bourse, une évaluation a été réalisée :

- ... Enquête de satisfaction lancée 1 an après le début du projet par le biais de questionnaires ;
- 8 500 questionnaires envoyés à l'ensemble du personnel : 2 377 retours, soit 28 % de réponses,
- 650 questionnaires cadres : 212 retours, soit 33 % de réponses.

Les résultats de l'enquête :

... les aspects positifs :

- sentiment général de l'utilité de la BEV et du progrès incontestable qu'elle représente pour l'institution mais surtout pour les employés,
- déroulement de l'entretien systématique : un outil intéressant,
- délégation croissante du recrutement aux cadres de proximité.

... les difficultés essentiellement liées à la nécessaire évolution des comportements :

- de l'encadrement : qualité d'entretien, choix du candidat encore souvent effectué *a priori*, formulation des raisons de choix...,
- des employés : n'utilisent pas toujours les informations à leur disposition (profils de poste complémentaires, guide élaboré à l'usage du candidat), postulent parfois « au hasard », gardent des *a priori* sur les intentions du recruteur.

Démarche utilisée pour l'animation de la Bourse des emplois

Chaque vacance de poste au sein du CHRU de Lille donne lieu à un affichage d'un profil de poste standardisé qui peut être doublé par un profil de poste complémentaire plus détaillé.

Lorsqu'un poste se libère, le RRH valide le fait qu'il y ait bien un poste vacant et remplit avec le cadre un profil de Bourse des emplois vacants dans lequel est décliné :

- ... le métier à pourvoir ;
- ... le temps de travail du métier concerné ;
- ... son pôle d'appartenance ;
- ... les horaires ;
- ... les activités ;
- ... les compétences requises ;
- ... l'identité de la personne qui quitte le poste. À noter cependant, l'identité est indiquée pour un usage interne au service des ressources humaines. Celle-ci n'est pas indiquée sur le descriptif du poste publié sur l'Intranet.

Dans un second temps, l'ensemble des profils de Bourse des emplois vacants est centralisé au département ressources humaines. L'information transite par une base Access sur l'Intranet. (nb : l'outil Access a été développé par la Direction des services informatiques du CHRU de Lille. La base est gérée au quotidien par un gestionnaire RH dédié).

Chaque lundi matin, les postes vacants paraissent sur l'Intranet mis à disposition des salariés. Ils sont également affichés dans les lieux de passage de chacun des sites. Les profils de postes sont affichés pour une durée minimale de 15 jours.

Chaque employé intéressé fait acte de candidature et passe un entretien avec le recruteur qui peut être selon le niveau de déconcentration le Directeur, le Directeur des soins, le cadre paramédical de pôle, l'encadrant de proximité concerné. Le recruteur est tenu de recevoir chaque candidat. Il est libre de son choix mais doit justifier par écrit les raisons de son refus qui sont alors communiquées à l'employé.

La mutation doit être effective dans un délai maximum d'1 mois à compter de la décision du recruteur.

La Direction des ressources humaines qui n'intervient pas sur le recrutement doit garantir le bon fonctionnement du système. Pour cela, elle :

- ... reçoit toutes les déclarations de vacance de poste pour les valider, les diffuser sur l'intranet et les ventiler dans tous les établissements où un correspondant est chargé de la tenue des panneaux d'affichage mis à jour une fois par semaine ;
- ... reçoit toutes les candidatures dont elle vérifie la validité statutaire et les envoie aux recruteurs concernés ;
- ... reçoit les réponses des recruteurs et les transmet aux candidats ;

- ... régule les problèmes spécifiques : postes adaptés, réintégration obligatoire... ;
- ... gère les tableaux de bord et statistiques.

Deux grands principes régissent le fonctionnement de la BEV :

- ... la publication hebdomadaire de l'ensemble des postes vacants (à la fois les postes libérés pour une mobilité entre pôles, un départ volontaire, un licenciement, etc.). Il s'agit là d'une réponse à l'exigence des partenaires sociaux visant à ce que l'ensemble des postes disponibles soit publié ;
- ... les candidats à un poste ne sont pas obligés d'informer leur supérieur hiérarchique de leur démarche.

À noter :

... Avant l'affichage des postes, certains sont réservés pour le personnel en restriction médicale, en reclassement suite à de longues absences. Chaque semaine, un RRH recherche les postes aménagés en fonction des besoins identifiés en accord avec le médecin du travail. Ce personnel est prioritaire.

... De même, le personnel à qui l'hôpital finance des études promotionnelles, ou qui est concerné par une réorganisation de l'hôpital, a des postes qui lui sont réservés.

... Le dispositif de la BEV a été complété par :

- un guide à l'usage des candidats pour aider ces derniers à se préparer aux entretiens de recrutement ;

- un guide du recruteur pour l'aider à conduire des entretiens de recrutement ;
- la mise en place d'une formation centrée sur la démarche de recrutement destinée aux cadres. Cette formation consiste en une alternance de présentation de concepts, de jeux de rôle et de cas pratiques et traite :
 - du contexte de recrutement interne du CHRU de Lille,
 - de la préparation du recrutement (profil de poste, critères d'évaluation, grille d'évaluation...),
 - de la préparation de l'entretien de recrutement (organisation pratique, plan d'entretien, questions à poser...),
 - de la conduite de l'entretien et du choix du candidat.

L'animation de la BEV s'appuie sur :

Une équipe dédiée :

- ... un chargé de mission en charge d'encadrer la BEV ;
- ... un gestionnaire RH dédié en charge de la mise à jour de la base de données et de la mise en relation entre recruteurs et candidats.

Les acteurs de la procédure :

Profil	Mission/ Rôle
"Recruteur"	- Déclare une vacance de poste. - Complète une fiche de vacance de poste. - Reçoit l'ensemble des employés qui postulent au poste vacant. - Choisit un candidat, en justifiant sa décision.
Cadres cédants et accueillants	- Se mettent d'accord sur la date de mutation de l'employé.
RRH	- Valide la vacance de poste.
Équipe de la Bourse des emplois	- Centralise l'ensemble des vacances de postes. - Valide l'ensemble des documents. - Diffuse chaque semaine des fiches de postes vacants sur l'Intranet + affichage. - Vérifie que tous les postulants ont été reçus en entretien. - Est garante de la bonne procédure. - Valide le choix administrativement.
Candidat	- Postule à l'aide d'une fiche de candidature. - Prend ses nouvelles fonctions.

Des outils informatiques :

- ... base de données recensant l'ensemble des champs relatifs à la vacance de poste et les candidatures ;
- ... interface de gestion a été développée par la Direction des services informatiques du CHRU de Lille ;
- ... site Intranet pour diffuser les offres interfacées avec la base de données Access.

Les supports suivants :

- ... déclaration de vacance de poste (pour publication) ;
- ... imprimé de candidature ;
- ... demande d'affectation sur emploi vacant ;
- ... deux guides :
 - à l'usage du recruteur (ce qu'il peut faire et ce qu'il ne peut pas faire),
 - à l'usage des candidats (comment réussir son entretien, etc.)

nb : la diffusion de ces guides n'a pas été renouvelée faute de demande. Ils vont être revisités et remis en place. Leur diffusion devenait moins importante car les cadres en poste exerçaient directement un transfert de compétences et de connaissances sur ce sujet à leurs successeurs.

En 2008, du fait d'une forte utilisation de cet outil, le bilan à l'échelle pour le CHRU de Lille est le suivant :

- ... 1 104 postes ont été proposés (1 056 en 2007), dont 75 % correspondent à des postes de soignants ;
- ... le service de la BEV a géré près de 3 000 candidatures (2 907 exactement contre 1 642 en 2007), soit un ratio moyen de 2,6 candidatures par poste (2,5 en 2007 pour 2 000 candidats).

Facteurs clés de succès et points de vigilance

Facteurs clés de succès

Mobiliser les acteurs

⇒ Impliquer les partenaires sociaux dans la démarche pour garantir son acceptation.

Mobiliser les supports nécessaires à la mise en œuvre de la BEV

⇒ S'appuyer sur les ressources techniques internes pour construire un outil informatique de gestion des offres (Access).
 ⇒ Mettre en place un plan de communication important pour mettre la Bourse des emplois en dynamique.

Alimenter régulièrement la Bourse des emplois

⇒ Assurer une parution régulière des offres pour être en flux tendu et forcer les employés à être réactifs dans le processus de candidature.

Veiller à ce que les acteurs de la BEV «jouent le jeu»

⇒ Fournir un processus clair, bien défini, afin d'assurer la transparence et l'équité dans la gestion des mobilités.
 ⇒ Vérifier que les cadres de santé reçoivent les candidats aux postes vacants et justifient leurs décisions.

Points de vigilance

Recueillir les besoins de tous les utilisateurs de la BEV

⇒ S'appuyer sur l'encadrement pour adapter la BEV aux besoins opérationnels des recruteurs.

Donner de la légitimité à l'outil Bourse des emplois

⇒ Donner du sens à la Bourse des emplois à travers une politique de mobilité claire et connue.

Piloter le dispositif

⇒ Définir le degré d'intervention des RH dans le processus de recrutement interne.
 ⇒ Maîtriser les délais par un suivi précis de chaque nouvelle vacance de poste et par un lien constant avec les recruteurs.

Illustrations pratiques

Les supports suivants sont disponibles en version électronique sur le site de l'ANAP : www.anap.fr

- ⇒ A03.01 Projet de Bourse des emplois partie 1
- ⇒ A03.02 Projet de Bourse des emplois partie 2
- ⇒ A03.03 Procédure de fonctionnement BEV
- ⇒ A03.04 Questionnaire d'évaluation
- ⇒ A03.05 Support de communication
- ⇒ A03.06 Déclaration de vacance de poste
- ⇒ A03.07 Fiche de candidature
- ⇒ A03.08 Demande d'affectation sur emploi vacant
- ⇒ A03.09 Guide recruteur partie 1
- ⇒ A03.10 Guide recruteur partie 2
- ⇒ A03.11 Guide recruteur partie 3

PRATIQUE 4

METTRE EN PLACE ET ANIMER UNE BOURSE DES EMPLOIS DANS UN CONTEXTE D'ACTIVITÉ SAISONNIÈRE

Outils : Bourse des emplois - Commission de choix

Établissement concerné : CH Côte de Lumière

Les établissements localisés dans des zones touristiques doivent prendre en considération la présence et les compétences des agents en place pour répondre à une activité fortement saisonnière.

L'enjeu est donc de favoriser les mouvements de personnel, quels qu'ils soient, et notamment la mobilité interne, en dehors des hautes saisons touristiques. En effet, durant ces périodes, les établissements ont besoin d'une stabilité de leurs effectifs pour pouvoir proposer une offre de soin à un afflux de patients (modification d'activité au niveau des urgences par exemple).

C'est dans ce contexte particulier que ces établissements développent une politique de **« gestion des flux de personnel dans le temps »** et ont pour enjeu d'organiser, d'encourager et de valoriser la mobilité interne, souvent non formalisée.

Retours d'expérience

Le centre hospitalier Côte de Lumière est, par sa taille, le 3^e établissement de santé en Vendée, il est un des principaux employeurs du pays des Olonnes. Établissement côtier, il se caractérise par une activité différente en période de vacances et lors des week-ends. Il est un centre hospitalier de première proximité.

La période 2005-2010 a été pour le CH Côte de Lumière une période d'évolutions sociales et de restructuration (rapprochement avec la clinique privée Porte Océane pour la création du Pôle de santé des Olonnes, restructuration pour le « plan de retour à l'équilibre », déménagements...). Il a dû faire face à des tensions sociales du fait des changements de structure entrepris et de l'émergence de résistances inévitables à ces changements.

Face à cette situation et sous l'impulsion du Directeur d'établissement, la Direction des ressources humaines et la Direction des soins ont souhaité développer ces pratiques de mobilité professionnelle pour **remettre l'établissement en mouvement de la façon suivante :**

- ... générer des mouvements de personnel hors de la période estivale ;
- ... assurer un traitement équitable dans la gestion individuelle de la mobilité interne et dans les désirs d'évolution des personnels ;
- ... prioriser la mobilité interne dans une optique d'adéquation des besoins avec les compétences disponibles.

Le CH Côte de Lumière a pu mettre en place sa propre bourse à l'emploi avec le soutien et le retour d'expérience du centre hospitalier de La Roche-sur-Yon. Cette bourse de l'emploi a permis de remettre les compétences au cœur des choix d'affectation pour la mobilité interne.

L'objectif de la Bourse des emplois est de répondre aux souhaits de mobilité des employés, et de favoriser le dialogue au sein de l'institution, notamment en :

- ... formalisant des règles plus équitables dans la sélection des candidats aux postes d'emploi ;
- ... mettant à disposition la liste des demandes de changements de service, par grade et par service.

L'environnement touristique du CH Côte de Lumière l'a conduit à choisir une diffusion biannuelle (mars et septembre) lui permettant de stabiliser ses effectifs pendant la période estivale.

La bourse à l'emploi mise en place au CH Côte de Lumière repose sur une procédure de changement de service validée par la Direction générale. La Bourse des emplois suit les principes suivants :

- ... elle a lieu deux fois par an en mars et en septembre pour gérer les périodes estivales ;
- Remarque : ce mode de fonctionnement, contrairement à un mode de fonctionnement en routine, a pour effet de créer un afflux d'offres de mobilité à un moment donné et donc d'inciter à la mobilité.*
- ... elle s'applique à tous les sites du centre hospitalier Côte de Lumière, tous les personnels, à l'exception des personnels médicaux ;
- ... elle doit garantir l'égalité de traitement et favoriser la bonne adéquation des offres et des compétences disponibles en s'appuyant sur des critères objectifs de priorisation des affectations ;
- ... les postes sont d'abord affichés en interne. Ils sont publiés à l'externe dans le seul cas où ils n'ont pas été pourvus en interne ;
- ... la DRH a la responsabilité du fonctionnement de la Bourse des emplois. Elle a la responsabilité, avec la Direction des soins, de la commission de choix ;
- ... la procédure mise en place n'exclut pas les mouvements d'urgence, les temps partiels de droit, ainsi que les réintégrations de droit, les reclassements, etc.

Quelques chiffres :

À l'occasion du déménagement du CH Côte de Lumière :

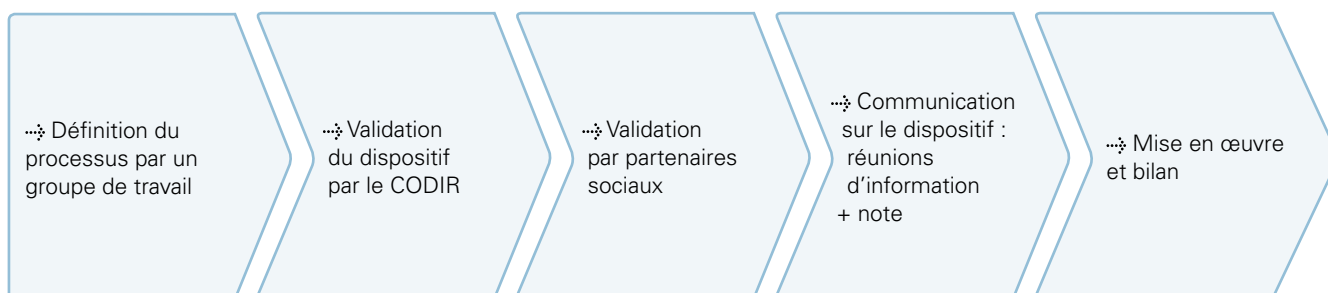
- 126 postes ont été proposés dans la Bourse des emplois du mois de novembre 2009 ;
- 104 employés ont déposé des candidatures parfois agrémentées de plusieurs choix ;
- 114 affectations s'en sont suivies.

La mise en place d'une bourse de l'emploi a eu des impacts sur le *management* en responsabilisant les cadres dans le recrutement des employés de leur service et dans l'identification des souhaits de mobilité lors de l'entretien annuel d'évaluation.

Le CH Côte de Lumière prévoit de créer un fichier informatisé unique pour recueillir anonymement les demandes de changement de service.

Démarche mise en œuvre et outils associés

Les étapes de création d'une bourse des emplois peuvent être illustrées comme suit :



Le calendrier des travaux relatifs à la mise en place de la Bourse des emplois au CH de Côte de Lumière a été le suivant :

- 2005 : validation de principe de la Bourse des emplois ;
- 2006 :
 - mise en place d'un groupe de travail composé de l'adjointe de la Directrice des ressources humaines, de l'adjoint à la Direction des soins, et d'un employé de la gestion des ressources humaines ;
 - validation de la **procédure du changement de service** par la DRH.

Les étapes de gestion de la Bourse des emplois en « routine » sont les suivantes :

1. recensement des postes vacants au niveau des ressources humaines, en lien étroit avec la Direction des soins. Les 2 Directions valident ensemble la parution d'un poste ;
2. rédaction d'une **note de service**, permettant de diffuser la liste des offres de mobilité disponibles, envoyée et discutée avec les cadres en réunion ;
3. affichage des postes. Il y a 2 périodes pour les bourses d'emploi : les mois de mars et septembre. Certains employés, en arrêt, demandent à être tenus au courant des offres. Les postes proposés leur sont alors envoyés par courrier à leur domicile ;

4. préparation de l'acte de candidature par l'employé intéressé, qui :
 - complète le formulaire de « **demande de changement de service** » dans les deux semaines qui suivent la parution des postes. Il a la possibilité de prioriser ses souhaits de mobilité,
 - le met à signature de son cadre actuel,
 - adresse le formulaire complété aux ressources humaines ;

5. organisation (facultative) par l'employé d'un entretien avec le cadre du service cible :
 - préparation de l'entretien via une « **fiche d'entretien** » récapitulant son parcours professionnel ainsi que ses motivations,
 - cette fiche doit être signée par le cadre du service sollicité à l'issue de l'entretien,
 - le cadre fait un retour écrit sur l'entretien et évalue la candidature de l'employé. Ce document, dont le format est laissé à l'initiative des cadres, est envoyé à l'employé responsable de la gestion des carrières ;

6. réunion des acteurs en **commission de choix***, consultée pour avis afin que la DRH puisse arbitrer sur une décision la plus juste possible ;

7. décision administrative d'affectation, accompagnée d'un courrier ;

8. affectation qui prend effet à la date précisée sur l'offre d'emploi qui a été affichée.

* Cf. fiche pratique 5 du présent guide.

Facteurs clés de succès et points de vigilance

Facteurs clés de succès**Équité de traitement des candidatures**

...✚ Définir des critères de priorisation objectifs et non opposables.

Prise en compte de l'environnement de l'établissement et anticipation des besoins

...✚ Adapter la saisonnalité de la Bourse en fonction des saisons touristiques.

Points de vigilance**Prévoir la possibilité de procédures d'urgences et/ou exceptionnelles**

...✚ La définition d'un processus précis ne doit pas empêcher la réalisation de mouvement d'urgence en dehors du cadre.

Pérenniser la mobilité comme source de richesse pour l'établissement

...✚ Le recrutement interne doit être prioritaire sur un recrutement externe pour une valorisation du capital humain interne et pour permettre l'intégration des contractuels.

Illustration pratique

Les supports du CH Côte de Lumière sont disponibles sur le site de l'ANAP : **www.anap.fr**

- ...✚ Annexe 4.01 Procédure de changement de service
- ...✚ Annexe 4.02 Note de service Bourse d'emploi
- ...✚ Annexe 4.03 Procédure d'enregistrement des candidatures
- ...✚ Annexe 4.03 Formulaire 1 - Fiche de demande de changement de service pour que les employés expriment leurs souhaits
- ...✚ Annexe 4.03 Formulaire 2 - Fiche d'entretien pour que les employés motivent leurs souhaits
- ...✚ Annexe 4.04 Grille des critères de priorisation

PRATIQUE 5

ASSURER L'ÉQUITÉ DE TRAITEMENT DES MOBILITÉS

Outil : Commission de choix

Établissement concerné : CH Côte de Lumière

Le centre hospitalier Côte de Lumière a remis les compétences au cœur des choix d'affectation pour la mobilité interne grâce à sa propre bourse à l'emploi.

Afin que la DRH puisse arbitrer sur une décision de mobilité la plus juste possible, elle a mis en place une **commission de choix**. Celle-ci est composée de la DRH, de la Direction des soins et des Directions fonctionnelles au besoin.

En cas de litige, une **grille des critères objectifs de priorisation** permet d'objectiver les choix d'affectation en proposant une notation des candidatures sur 100. Les grilles sont remplies pour chaque employé et le résultat permet de pondérer et factueliser les choix de la commission.

Les critères de priorisation sont les suivants :

- ...✚ ancienneté dans le corps (date de stagiairisation) ;
- ...✚ ancienneté dans le service (date d'affectation) ;
- ...✚ compétences spécifiques (formations suivies et acquis de l'expérience) ;
- ...✚ adaptabilité ;
- ...✚ contraintes sociales ou physiques (informations DRH) ;
- ...✚ motivation (lettre de motivation + avis des cadres) ;
- ...✚ assiduité.

Cet outil de priorisation des mobilités propose une approche par critères objectifs et distinctifs en vue de rationaliser les décisions. Il traduit la volonté de la Direction de l'établissement d'avoir une approche objective, permettant de concilier la redistribution des compétences en interne avec les besoins identifiés, et de mettre en mouvement l'établissement dans le respect du dialogue social.

Les employés ont connaissance de l'existence de cet outil, qui n'est pas utilisé systématiquement, mais pas du résultat.

La DRH est en charge de coordonner le dispositif, en s'appuyant notamment sur une procédure d'enregistrement des candidatures. L'ensemble des documents concernant les employés et leurs demandes de changement de service sont centralisés dans un tableau croisé dynamique.

La DRH est garante de la procédure et intervient en cas de nécessité d'arbitrage.

Les ressources mobilisées pour la gestion et l'animation de bourse des emplois saisonnière sont les suivantes :

Profil	Mission/ Rôle
DRH	- Recense les postes vacants, en lien avec la Direction des soins. - Valide l'affichage des postes. - Arbitre dans la commission de choix, décision finale.
Directrice des soins	- Recense les postes vacants, en lien avec la DRH. - Valide de l'affichage des postes. - Est actrice dans la décision dans la commission de choix. - Organise la prise de poste.
Cadres de santé	- Discutent avec la DRH et les Directeurs des soins sur les postes vacants. - Signent la demande de changement de l'employé. - Signent la fiche d'entretien. - Réalisent l'entretien. - Suite aux entretiens, priorisent et justifient leurs choix à destination de la commission de choix, peuvent participer à la commission de choix (ex. : cas de restructuration). - Élaborent le planning et la prise de poste.
Équipe gestion de carrières	- Réceptionne le retour sur entretien et les priorités. - Centralise l'ensemble des informations concernant les demandes de changement. - Participe à la commission de choix.
Employé	- Postule par le biais d'une procédure bien définie. - Organise ses entretiens avec les cadres des services cibles. - Remplit une fiche d'entretien.

Illustration pratique

La grille des critères de priorisation utilisée par le CH Côte de Lumière est disponible en version électronique sur le site de l'ANAP : www.anap.fr

... Annexe 5.01 Grille des critères de priorisation

PRATIQUE 6

ÉLABORER UNE DÉMARCHE COMPÉTENCES ET CONSTRUIRE DES PARCOURS QUALIFIANTS

Outils : Démarche compétences - Cartographie des métiers - Parcours qualifiants

Établissement concerné : CH de Chambéry

Dans le cadre de la construction du projet social 2006-2010, la Direction des ressources humaines du centre hospitalier de Chambéry a réalisé un diagnostic qui a mis en évidence :

- ... une gestion des carrières basée sur le statut et l'ancienneté sans aucune prise en compte du volet compétences ;
- ... un dispositif d'évaluation annuelle qui n'était pas exhaustif (75 % des professionnels sont évalués).

Face à ce constat, deux objectifs ont été fixés :

- ... développer les compétences des employés dans le métier ;
- ... **reconnaître le professionnalisme des employés en construisant un système de gestion des carrières basé sur les compétences.**

C'est ainsi qu'a été mis en œuvre une démarche compétences sur le secteur logistique de l'hôpital afin de construire l'ensemble des outils nécessaires pour :

- ... développer les outils de GPMC ;
- ... optimiser le processus d'évaluation annuelle ;
- ... gérer les carrières et la promotion professionnelle par les compétences plus que par l'ancienneté en élaborant une **grille de correspondance métier/grade** ;
- ... construire les parcours qualifiants adaptés permettant, le cas échéant, les avancements de grade.

De manière opérationnelle, le CH de Chambéry a mis en place une démarche compétences sur un secteur pilote complexe (technique et logistique) en se fixant comme objectifs :

- ... d'outiller les cadres pour réaliser des entretiens annuels d'évaluation ;
- ... d'outiller la **Commission administrative paritaire** de critères objectifs pour arbitrer les avancements de grade ;
- ... d'accompagner la gestion des carrières en construisant les passerelles et les parcours associés.

Globalement, sur le secteur logistique, la démarche a permis d'entrer dans une **réflexion par métier** et a permis aux professionnels de prendre conscience de ce qu'ils font (activité exercée, actions réalisées et compétences mobilisées), de faire reconnaître des métiers souvent pivots mais mal connus et donc de valoriser leurs activités.

Par ailleurs, la mise en œuvre de la démarche auprès des professionnels a permis de passer concrètement d'une **culture de la gestion de carrière par le grade et l'ancienneté à une culture du métier et des compétences**. Cette nouvelle approche permet plus facilement de **valoriser les talents et d'objectiver les évaluations**.

La démarche est globalement positive et facilitante en termes de *management* pour les encadrants. En revanche, si la démarche est très positive, elle a nécessité une charge de travail importante des acteurs concernés :

- ... équipe des ressources humaines ;
- ... encadrement ;
- ... professionnels concernés.

L'ensemble du dispositif de gestion des carrières et d'élaboration de parcours individualisés s'appuie sur :

- ... un processus d'évaluation annuelle outillé pour évaluer l'atteinte du niveau requis de chaque compétence cible préalablement identifiée dans le cadre de la démarche : les évaluations sont réalisées avec les outils de la GPMC ;
- ... lors des entretiens d'évaluation, il est possible d'identifier si un professionnel a atteint le niveau de compétences requis :
 - critère indispensable pour pouvoir bénéficier d'un avancement de grade,
 - critère majeur dans la validation des parcours de formation ;
- ... la formation et le développement des compétences sont les principaux leviers pour construire les parcours qualifiants permettant aux professionnels de progresser (que ce soit en termes d'avancement de grade ou de changement de métier) ;
- ... la forte implication dans la démarche compétences, mais également le rôle des professionnels dans les processus de validation des parcours et des carrières, impacte de manière importante le positionnement de l'encadrement vis-à-vis des employés.

Par ailleurs, la démarche compétences est également l'occasion d'impliquer et de former l'encadrement de proximité dans l'approche métier et/ou compétences et de les renforcer sur le volet évaluation professionnelle.

À ce jour, l'ensemble de la démarche compétences a été déployé pour les métiers logistiques et techniques.

La démarche compétences est en cours (la cartographie des métiers et le référentiel de compétences réalisé - Phase 1 - Étape 2 dans la description de la démarche au paragraphe suivant) pour :

... la majorité des métiers soignants (IDE, AS, CS, CSS).

Note : les spécialités n'ont pas encore été traitées (IBODE, IADE) ;

... les métiers administratifs sont en cours de finalisation ;

... les prochaines étapes consisteront à finaliser les métiers soignants et réaliser la démarche pour les métiers médico-techniques (manipulateur radio, technicien de laboratoire, kinésithérapeute...).

Outils et mise en œuvre

La démarche de mise en œuvre est la suivante :

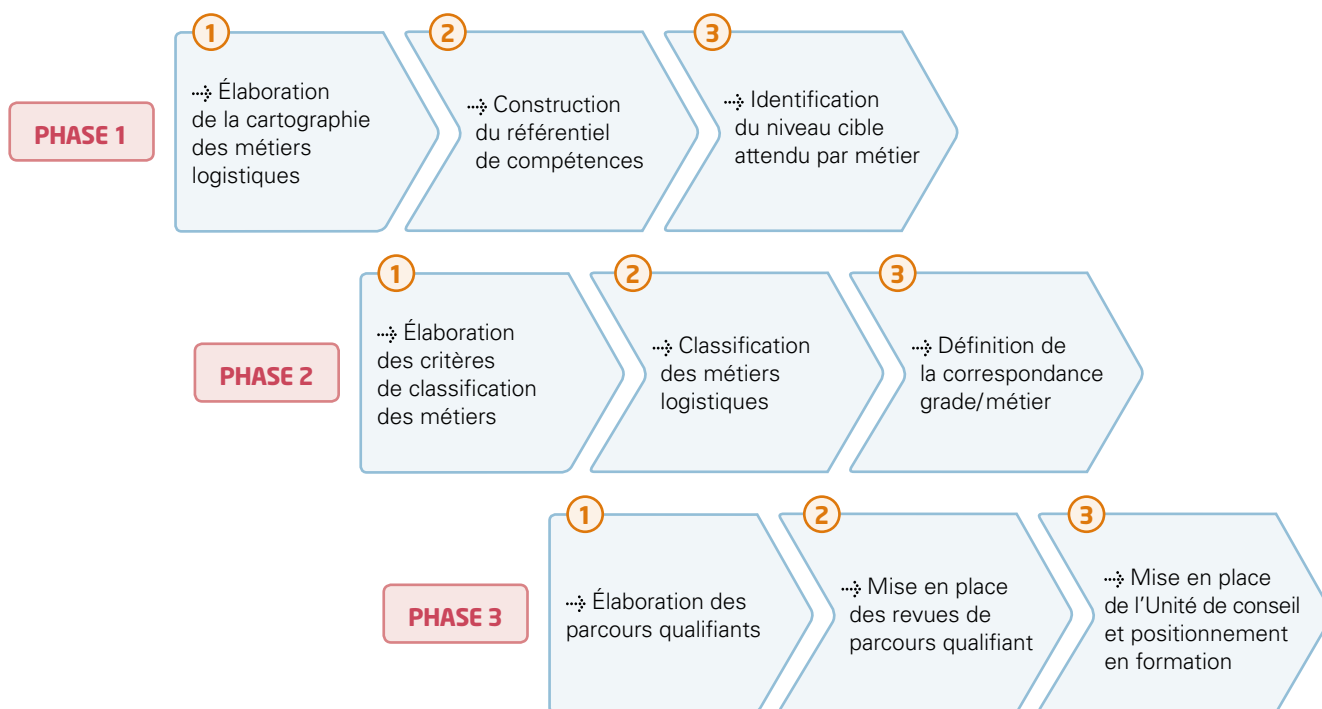


Illustration inspirée des travaux menés par le centre hospitalier de Chambéry.

Phase 1 - Étape 1

La première étape a consisté à élaborer une cartographie des métiers logistiques sur la base du répertoire national des métiers de la DHOS.

L'élaboration s'est faite dans le cadre d'un groupe de travail regroupant les RH et l'encadrement logistique.

Phase 1 - Étapes 2 & 3

Pour chaque métier identifié, un groupe de travail *ad hoc* a été constitué pour élaborer le référentiel de compétences du métier et définir le niveau cible attendu.

Le groupe de travail se constituait des RH, d'un encadrant logistique et de professionnels du métier, et s'est réuni 3 fois 4 h.

La démarche a été la suivante :

- ↳ lister les activités du métier ;
- ↳ lister le résultat attendu pour chaque activité ;
- ↳ définir les compétences requises pour réaliser les activités et atteindre les résultats attendus ;
- ↳ définir le niveau minimum cible attendu par compétence (sur une échelle de 1 à 4). Le niveau cible a été qualifié par des critères d'évaluation très précis et des indicateurs permettant de mesurer l'atteinte du niveau de compétence.

Phase 2 - Étapes 1, 2 & 3

Les équipes RH, accompagnées de l'encadrement logistique, ont élaboré un outil de classification des métiers sur la base de six critères de classification notés sur une échelle de 0 à 5 en fonction du niveau de réalisation attendu :

- ↳ niveau d'expertise métier ;
- ↳ niveau d'organisation ;
- ↳ niveau d'autonomie ;
- ↳ niveau d'interaction (relations) ;
- ↳ niveau d'impact ;
- ↳ niveau d'encadrement.

Pour chaque critère classant, chaque niveau a été associé à un nombre de points. Parallèlement, les grades logistiques ont été positionnés sur une fourchette de points.

- ↳ Entre 50 et 90 points : employé d'entretien qualifié ;
- ↳ Entre 100 et 140 points : ouvrier professionnel qualifié ;
- ↳ Entre 150 et 190 points : maître ouvrier ;
- ↳ Entre 200 et 240 points : employé de maîtrise.

Chaque métier a ensuite été positionné sur l'outil de classification. La combinaison des critères pondérés par le niveau de réalisation attendu a donné un score qu'il était possible de faire correspondre avec le positionnement des grades.

Phase 3 - Étape 1

À ce stade, pour chaque métier, le CH de Chambéry disposait :

- ... d'une description des activités ;
- ... d'un référentiel de compétences et d'un niveau cible ;
- ... d'un outil d'évaluation permettant de vérifier l'atteinte du niveau cible ;
- ... d'un grade cible.

Une fiche « parcours qualifiants » a été élaborée par métier. Cette fiche permet d'identifier le parcours à suivre entre 2 grades selon 3 axes :

- ... les formations à suivre (formation continue ou formation initiale) ;
- ... la validation des compétences ;
- ... les critères statutaires.

Cette fiche permet de visualiser les parcours à suivre sur ces trois axes pour passer du grade le plus faible au grade cible du métier en question.

Sur la base de ces éléments, et en complétant avec certains éléments du Répertoire national des métiers de la DHOS, une fiche métier est élaborée par métier regroupant :

- ... les activités et résultats attendus ;
- ... le référentiel de compétences et le niveau requis par compétence ;
- ... les parcours qualifiants ;
- ... les passerelles possibles ;
- ... les tendances d'évolution du métier.

Phase 3 - Étape 2

Afin de faire vivre les outils développés dans le cadre de la démarche compétences, le CH de Chambéry a mis en place une revue de parcours qualifiants annuelle.

Ce comité regroupe les RH et le personnel encadrant. Il a pour objectif de balayer l'ensemble des professionnels du périmètre et de définir des propositions de parcours en fonction de la situation, de l'évaluation et des souhaits des professionnels.

Globalement, l'objectif cible de cette revue est double :

- ... en priorité, l'objectif est *in fine* de positionner l'ensemble des professionnels sur le grade cible ;
- ... en fonction des évaluations annuelles, la revue a également pour objectif d'identifier les talents ou les opportunités possibles en termes de promotion/ avancement de grade.

Pour pouvoir bénéficier d'un avancement de grade, un employé doit :

- ... être *a minima* positionné sur un métier correspondant à son grade actuel ;
- ... avoir atteint l'ensemble des niveaux de compétence requis lors de l'évaluation annuelle ;
- ... suivre un parcours de formation (continue ou initiale selon les cas) correspondant aux parcours qualifiants définis.

Attention : certains professionnels sont aujourd'hui sur un grade supérieur au grade cible du métier qu'ils exercent. Dans cette situation :

- ... en accord avec le professionnel, et dans la mesure du possible, il convient de repositionner l'employé sur un métier correspondant à son grade : un parcours de formation est souvent nécessaire.

Cette revue de parcours qualifiants est un comité annuel. Il est équipé d'un tableau de bord par service permettant d'avoir une vision pour chaque employé de :

- ... sa situation actuelle au regard de la situation cible ;
- ... son niveau de formation acquis et des parcours engagés.

Phase 3 - Étape 3

En vue de renforcer l'approche de gestion des carrières par une approche par le métier et les compétences, le DRH a mis en place en 2006 une Unité de conseil et de positionnement en formation en vue d'arbitrer les choix d'accompagnement individuel.

La démarche compétence conduit à produire les supports et outils suivants :

- ... une cartographie des métiers ;
- ... par métier, une fiche regroupant :
 - le référentiel de compétences,
 - une échelle de cotation des compétences,
 - une définition du niveau cible attendu par compétence et des critères d'évaluation ;
- ... une grille de classification des emplois/métiers (critères de classification + classification) ;
- ... une fiche de définition des parcours qualifiants (combinant les formations, niveaux de compétences et critères statutaires requis pour pouvoir bénéficier d'un avancement de grade) ;
- ... pour l'évaluation annuelle : support d'entretien d'évaluation annuelle ;
- ... une revue de parcours qualifiants : tableau de bord par service.

Facteurs clés de succès et points de vigilance

Facteurs clés de succès

- ...✚ Initier la démarche sur un périmètre pilote avant un déploiement plus global.
- ...✚ Créer un lien logique tangible et mesurable entre les grades et les métiers pour que le lien ne soit pas opposable.
- ...✚ Professionnaliser les encadrants par le biais de la formation.

Points de vigilance

- ...✚ Charge de travail induite par la construction des outils (cartographie, référentiel de compétences).
- ...✚ Impact de la démarche sur l'emploi des seniors devant faire l'objet d'une négociation spécifique avec les partenaires sociaux.
- ...✚ Durée des évaluations annuelles du fait de la finesse des critères d'évaluation.

Illustrations pratiques

Les supports sont disponibles en version électronique sur le site Internet de l'ANAP : **www.anap.fr**

- ...✚ A06.01 Cartographie des métiers ;
- ...✚ A06.02 Grille activités/ Résultats attendus ;
- ...✚ A06.03 Par métier, une fiche regroupant :
 - le référentiel de compétences,
 - une échelle de cotation des compétences,
 - une définition du niveau cible attendu par compétence et des critères d'évaluation ;
- ...✚ A06.04 Grille de classification des emplois/ métiers (critères de classification + classification) ;
- ...✚ A06.05 Fiche de définition des parcours qualifiants (combinant les formations, niveaux de compétences et critères statutaires requis pour pouvoir bénéficier d'un avancement de grade) ;
- ...✚ A06.06 Pour l'évaluation annuelle : support d'entretien d'évaluation annuelle ;
- ...✚ A06.07 Revue de parcours qualifiants : tableau de bord par service.

PRATIQUE 7

ACCOMPAGNER INDIVIDUELLEMENT LES PERSONNELS DANS LA RÉALISATION DE LEUR PROJET PROFESSIONNEL

Outils : L'Espace métier orientation - la Cellule d'orientation professionnelle

Établissement concerné : CHRU de Lille

Retours d'expérience du CHRU de Lille

Le CHRU de Lille s'est très tôt préoccupé de sa politique de mobilité en constituant dès le début des années 1990 la **Bourse des emplois vacants** (BEV) pour outiller la DRH et lui permettre d'assurer une prestation de gestion de l'offre en interne.

Parallèlement, en vue de créer un lieu d'information unique des métiers de l'Hôpital et d'accompagner individuellement les employés dans leurs projets professionnels, **l'Espace métier orientation** (EMO) a été créé en 1994.

Tout comme pour la BEV, la philosophie de l'EMO est de fournir une prestation de service incitant les employés à être le propre acteur de la démarche.

L'Espace métier orientation est une cellule d'orientation initialement destinée à **accompagner les professionnels qui le souhaitent** dans la **définition et la mise en œuvre d'un projet professionnel**, qu'il soit interne ou externe à l'établissement.

L'Espace métier orientation résulte de la réflexion d'un groupe de travail transversal composé de cadres soignants, administratifs et de direction du CHRU de Lille. Le projet d'EMO a été présenté pour validation à la **Direction générale, l'équipe de direction et les partenaires sociaux**.

Une large campagne d'information et de communication a été menée :

- ...✦ organisation d'une trentaine de réunions de présentation ;
- ...✦ diffusion d'une plaquette d'information remise avec la fiche de paie.

Le dispositif d'orientation professionnelle, mis en place au CHRU de Lille – l'Espace métier orientation – fonctionne selon les principes suivants :

- ...✦ l'EMO est un **lieu spécifique, identifié, où l'on peut trouver des informations** (format vidéos, fiches descriptives...) sur chaque métier et grade existant au sein du CHRU, ainsi que des informations sur les cursus possibles et les formations associées ;
- ...✦ l'EMO est **animé par des conseillers professionnalisés en orientation** dépendant directement de la DRH. Deux conseillers en orientation, professionnels de l'Hôpital, ayant reçu une formation spécifique, sont chargés de :

- la réalisation d'entretiens de type « bilan professionnel », et de l'aide à la définition du projet professionnel,
- la tenue des permanences de l'EMO,
- la réalisation et la mise à jour de la documentation ;

Si les entretiens se réalisent le plus souvent au sein de l'EMO, les conseillers professionnels sont amenés, en fonction des besoins, à rencontrer les cadres et les employés dans les différents services.

- ...✦ des **procédures claires de relations avec les autres partenaires institutionnels** (service social, médecine du travail, DRH...) sont partagées.

L'EMO ne doit pas se substituer mais être complémentaire de ces structures. Son rôle consiste à rendre les personnes actrices de leur démarche, à leur permettre de découvrir, de bâtir un projet, de les orienter vers les bons interlocuteurs pour résoudre leurs problèmes. Ce dispositif est rattaché pour son fonctionnement quotidien au service de formation permanente. Un comité spécifique composé des principaux partenaires (DRH, service social, Directions des soins...) suit la réalisation de son activité et fixe ses orientations.

Trois missions spécifiques ont été confiées à l'Espace métier orientation :

1. l'EMO est en charge **d'accompagner les professionnels qui le souhaitent** dans des stages spécifiques visant à **renforcer certaines compétences, et de faciliter les mobilités entre les services** :

Exemple : mise en stage provisoire d'une IDE de gériatrie dans un service de MCO en vue de redécouvrir les activités de MCO, mais également de promouvoir son « employabilité » au sein d'un service d'aiguë ;

2. Les employés qui ont eu 3 refus de mutation interne dans l'année sont repérés par l'équipe de la Bourse des emplois par le biais d'un traitement informatique des demandes. Un courrier leur est envoyé pour leur indiquer la **mise à disposition d'un conseiller d'orientation professionnelle de l'EMO**.

Cet accompagnement permet de faire le point sur :

- ... les raisons de ces refus,
- ... les pistes de progrès envisagées (formations, meilleure préparation à l'entretien, immersion dans différents secteurs, etc.)

Cette action a vu le jour, après plus d'un an de négociation. Elle a été validée institutionnellement par le CHSCT ;

3. depuis 2005, l'EMO **accompagne individuellement les employés impactés directement par un projet de réorganisation** au sein du CHRU de Lille.

Illustration de la démarche utilisée pour mettre en place l'Espace métier orientation du CHRU de Lille :

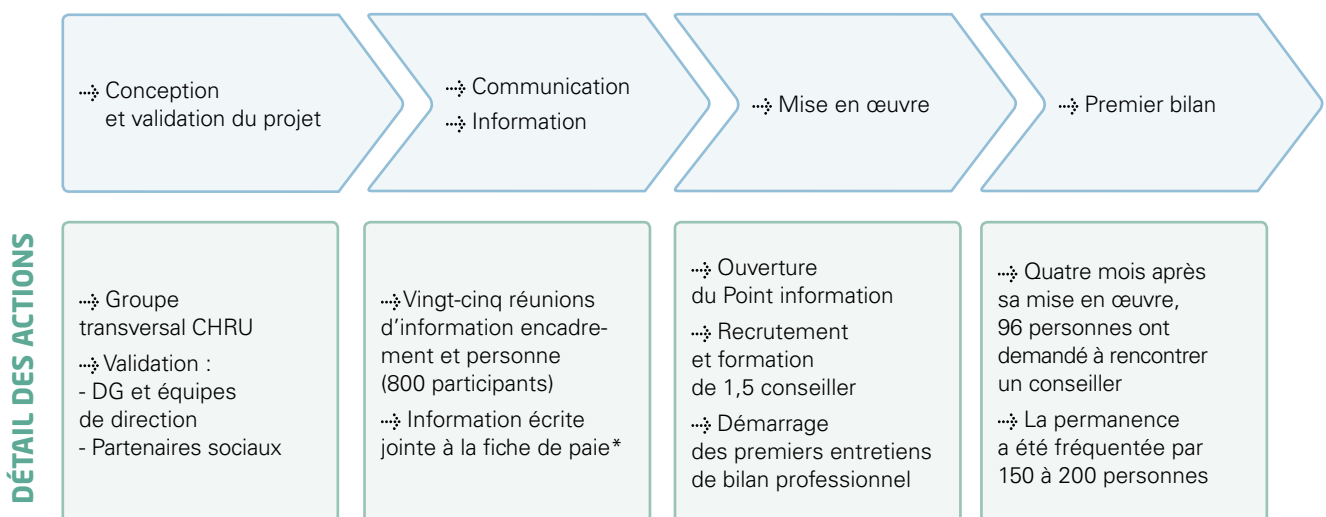


Illustration inspirée des travaux menés par le CHRU de Lille.

Bilan de l'Espace métier orientation du CHRU de Lille en 2007 :

... 529 employés ont été suivis par l'Espace métier orientation (soit 30 % de plus qu'en 2002). Les personnes reçues appartiennent aux catégories professionnelles suivantes :

- 53 % de la catégorie soignante,
- 22 % de la catégorie technique,
- 15 % de la catégorie administrative,
- 10 % de la catégorie médico-technique,
- 36 employés ont suivi un bilan de compétences ;

... 44 accords de prise en charge ont été attribués par l'ANFH via cet espace ;

... 27 VAE (validations des acquis de l'expérience) ont été financées sur les métiers et formations suivants :

- employé de restauration,
- AS,
- CAP maintenance et hygiène des locaux,
- BTS Communication.

Retours d'expérience du CHU de Nancy

Si la finalité de la Cellule d'orientation professionnelle du CHU de Nancy (COP) est assimilable à l'EMO du CHRU de Lille, la cellule se différencie par un pilotage de cette cellule par une psychologue du travail qui apporte une approche différente.

La COP dépend de la Direction des ressources humaines, elle s'est constituée progressivement selon les situations de mobilité que les personnels de la DRH et la psychosociologue RH ont accompagnées. Cette collaboration et ce dispositif d'accompagnement ont été formalisés sous le nom de « Cellule d'orientation professionnelle » lors de la rédaction du guide de mobilité.

La COP est, au CHU de Nancy, l'interface entre le contexte organisationnel, l'évolution ou le changement du métier exercé et le questionnement personnel de l'employé. Son activité doit permettre d'identifier les perspectives d'évolution et les ressources à mobiliser (notamment en formation) en fonction des aptitudes de la personne. La COP a été développée par la psychologue du travail en collaboration avec le service de formation.

La responsable de la COP est le point d'entrée de la Cellule, structurée en réseau et mobilisant les ressources de la DRH. Ainsi, participent à la COP :

- ... les personnels impliqués dans les procédures de recrutement de la filière de gestion des emplois ;
- ... les experts dans le domaine statutaire de la filière de gestion statutaire et sociale ;
- ... les personnels de la filière de formation continue.

Les directions fonctionnelles et les cadres de proximité des employés concernés peuvent être mobilisés dans le cadre de cette démarche individuelle.

Lorsque le projet professionnel de l'employé s'inscrit dans une mobilité interne, il peut faire l'objet d'un engagement mutuel entre l'employé et l'encadrement (du service d'origine et d'affectation potentielle).

Les principes qui régissent l'accompagnement proposé par la COP : il s'agit d'un dispositif d'accompagnement fondé sur le recensement des souhaits des employés, conforme aux projets d'évolution professionnelle contractualisés entre la DRH et chaque employé, afin de trouver une solution adaptée aux personnes concernées. Les conseillers de la COP prennent en compte le potentiel professionnel du personnel ainsi que sa situation sociale, mais aussi des contraintes auxquelles doit se soumettre l'établissement, notamment la réduction de postes.

La responsable de la COP ayant un profil de psychologue du travail, la cellule a une approche du développement personnel plus forte que dans d'autres cellules et intéressante dans le cadre de la gestion des mobilités.

Bilan de la Cellule d'orientation professionnelle du CHU de Nancy en 2009 :

... 190 personnes ont bénéficié de la Cellule d'orientation professionnelle ;

... nombre de visites moyen par personne ayant eu recours à la COP : 2 à 3 ;

... 63 entretiens d'orientation professionnelle ont été menés.

À la demande des partenaires sociaux, les missions de la COP ont intégré successivement la conduite d'un projet de réorganisation donné puis, dans une procédure de conduite du changement plus globale, comme cellule en charge d'accompagner individuellement les employés le souhaitant ou impactés par un reclassement ou une réorganisation.

Pour le moment, la Cellule d'orientation professionnelle du CHU de Nancy répond à tout type de mobilité. L'objectif est donc de maintenir ce dispositif souple et réactif afin qu'il puisse intervenir en support à l'évolution du contexte réglementaire et à l'évolution du CHU.

Exemple de fonctionnement de la COP du CHU de Nancy :

1. l'employé qui souhaite une mutation fait part de son choix à son encadrement.

Dans tous les cas, les demandes de mobilité sont adressées à la directrice des soins ou à l'encadrement. Les employés sont reçus systématiquement par l'un d'eux. Si le projet de mobilité n'est pas clairement défini, l'employé est orienté par son cadre ou directeur référent vers la responsable de la cellule d'orientation pour un accompagnement à la mobilité.

2. entretien conseil avec la psychologue :

- analyse de la demande formulée par l'employé ;
- identification du type de mobilité (transversale et/ou fonctionnelle) ;
- réalisation du profil du salarié fondé sur l'analyse du parcours professionnel : les échanges se font avec le support d'une grille d'entretien qui permet de structurer le projet ;
- aide apportée à l'employé pour formaliser un projet professionnel :
 - vérification de la faisabilité du projet : adéquation des caractéristiques organisationnelles (poste disponible, existence d'un profil de poste, statut...) et individuelles (en terme de motivations, d'aptitudes...),
 - identification des jalons du projet professionnel et définition du cahier des charges du projet et des actions complémentaires pour formaliser le projet :
- prestataires externes pour les bilans de compétences, d'évaluation, les tests de positionnement, la validation des acquis de l'expérience, le choix de formations spécifiques.

Afin d'accompagner au mieux les employés dans leur mobilité, la psychologue du travail a sélectionné une série de tests, nécessaire pour apprécier les compétences et les aptitudes cognitives des personnes : ce sont des tests de positionnement (capacité d'apprentissage, niveau général, logique mathématiques, orthographe, gestion du stress, etc.). La mise en place de cette série de tests psychotechniques et cognitifs a été confiée à un cabinet extérieur spécialisé. Les tests sont réalisés par session, et le cabinet mandaté fait ensuite un retour sur les tests de positionnement. Ces tests permettent de mieux orienter les professionnels en souffrance et de mesurer ainsi leurs aptitudes professionnelles. Ces résultats sont retournés à la psychosociologue RH qui en partage la synthèse avec l'employé concerné.

- Actions en interne : stages et essais, recensement d'informations sur le projet professionnel auprès des correspondants métiers (services de la DRH et/ou personnes exerçant la profession visée).

À l'issue de l'entretien conseil, l'employé a donc formalisé son projet professionnel.

3. entretien de validation et d'accompagnement :

- l'employé valide son projet avec le conseiller de la COP, au regard des résultats et retours des pré-requis de l'étape précédente ;
- le conseiller se met en lien avec l'ensemble des acteurs (ressources administratives RH concernant le poste, interlocuteurs référents au pôle et à l'unité d'affectation pour l'insertion de l'employé) pour la mise en œuvre effective du projet et les ajustements nécessaires au long court dans la réalité du contexte de travail :
 - programmation des formations,
 - accompagnement psychologique, notamment sur la gestion du stress, la résistance liée au changement, etc.

À noter : la durée d'accompagnement varie d'un employé à un autre en fonction de son projet professionnel.

Un plan de communication a également été mis en place afin d'informer l'ensemble du personnel hospitalier de l'existence de cette Cellule d'orientation.

Facteurs clés de succès et points de vigilance

Facteurs clés de succès

Veiller à ce que la cellule soit «compétente» en matière de mobilité et de gestion des parcours professionnels

- ... Professionnaliser les conseillers d'orientation par le biais de la formation ou s'appuyer sur des professionnels du métier de l'orientation.

Rendre l'employé «acteur» de sa propre démarche

- ... Prévoir des travaux d'investigation à mener par l'employé.

Points de vigilance

Communiquer sur les objectifs, missions et résultats obtenus par la cellule

- ... Valoriser l'activité de la cellule à travers la production d'un bilan d'activité précis.
- ... Veiller à définir un processus clair qui garantisse l'équité de traitement.

Impliquer les acteurs des RH indispensables au bon fonctionnement de la cellule

- ... La cellule doit veiller à travailler en lien permanent avec l'ensemble des ressources RH pour un accompagnement optimisé.

Illustration pratique

Le support de communication Espace métier orientation du CHRU de Lille est disponible en version électronique sur le site de l'ANAP : **www.anap.fr**

... A0701 Support de communication de l'Espace métier orientation du CHRU de Lille

PRATIQUE 8

ÉVALUER LES PROJETS PROFESSIONNELS DES PERSONNELS POUR LES INSCRIRE DANS DES PARCOURS DE FORMATION

Outil : L'Unité de conseil et de positionnement en formation

Établissement concerné : CHU de Chambéry

En vue de **renforcer l'approche de gestion des carrières par une approche par le métier et les compétences**, le DRH du CH de Chambéry a mis en place en 2006 une Unité de conseil et de positionnement en formation (UCPF). Cette unité a pour objectif d'évaluer les projets professionnels des employés (de leur initiative et de celle de la revue de parcours qualifiants avec leur accord).

L'enjeu de cette instance n'est pas tant de favoriser les avancées ou changements de grade mais bien de concentrer la gestion des carrières sur le volet professionnel en évaluant l'opportunité pour le CH de Chambéry de prendre en charge des parcours de formation.

L'évaluation des parcours se fait selon six critères :

- ... la motivation ;
- ... les opportunités de poste en interne à terme ;
- ... l'analyse des évaluations annuelles ;
- ... l'analyse de l'absentéisme ;
- ... le niveau de qualification ;
- ... l'ancienneté.

Cette unité reçoit directement les employés pour évaluer avec eux l'opportunité du projet. Elle se compose de :

- ... DRH ;
- ... responsable formation/ compétences ;
- ... conseiller en recrutement ;
- ... cadre supérieur.

L'unité est chargée d'analyser les projets formulés dans le cadre du recueil de besoins de formation et de traiter les demandes tout au long de l'année. Une fois par an, l'UCPF est équipée d'un tableau de bord lui permettant de suivre l'ensemble des dossiers traités.

Outils et méthode

Le processus de fonctionnement de cette unité pour la prise en charge d'un dossier est le suivant :

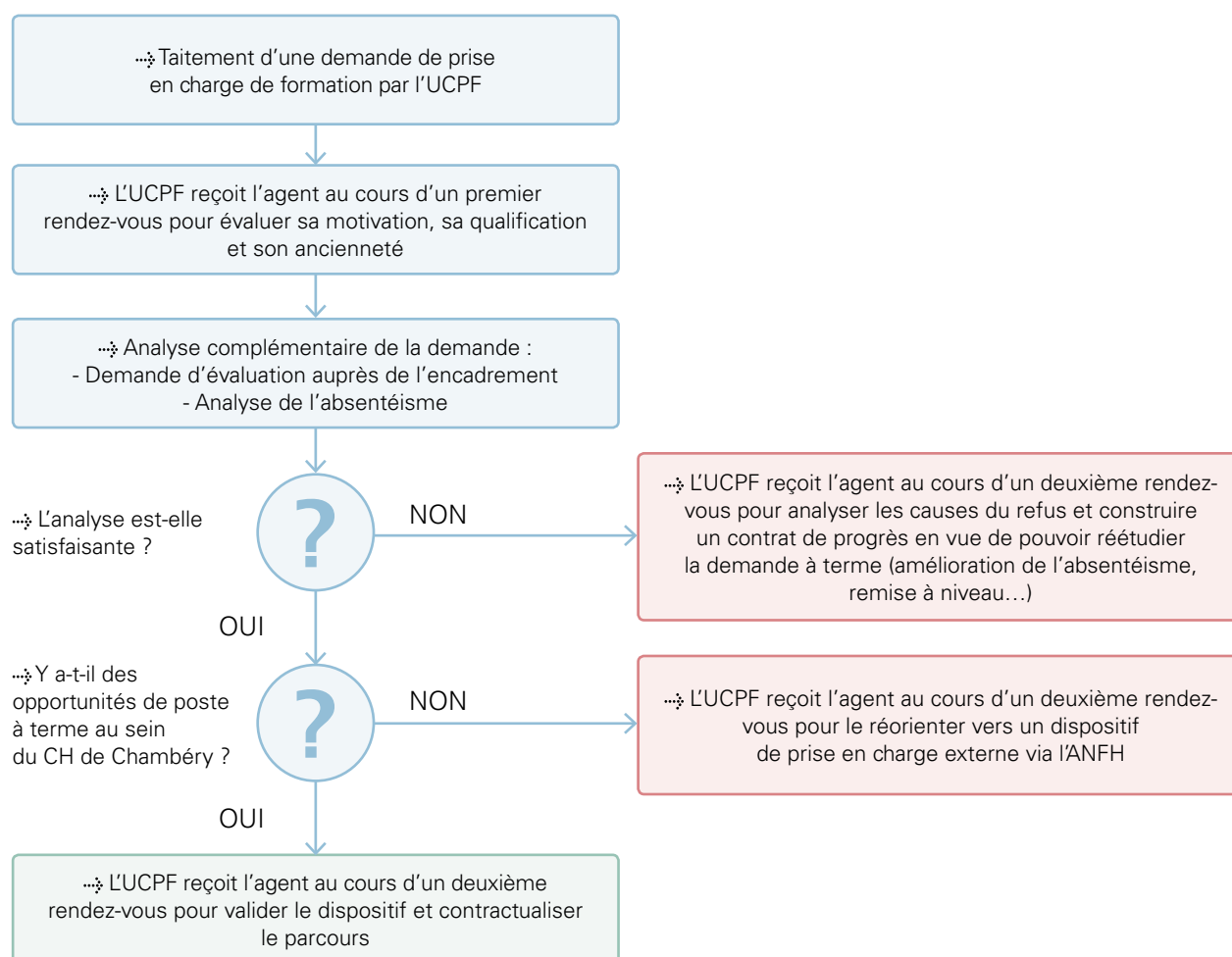


Illustration inspirée des travaux menés par le centre hospitalier de Chambéry.

L'UCPF s'appuie sur les supports suivants :

- ...✚ dossier de candidature ;
- ...✚ questionnaire d'évaluation des employés (à remplir par l'encadrement) ;
- ...✚ courriers types (réponses aux employés) ;
- ...✚ tableau de bord UCPF.

Facteurs clés de succès et points de vigilance

Facteurs clés de succès

... S'appuyer sur des critères de priorisation objectifs permettant d'agir sur d'autres problématiques RH, notamment en s'appuyant sur l'étude de l'absentéisme et la prise en compte des évaluations annuelles. L'UCPF est un levier pour favoriser le progrès des employés : amélioration du présentisme, comportement, de la performance...

Points de vigilance

... Veiller à la transparence de la motivation de chaque décision, notamment vis-à-vis des partenaires sociaux.

Illustrations pratiques

Les supports utilisés par le CH de CHambéry sont disponibles en version électronique sur le site de l'ANAP : **www.anap.fr**

- ... A08.01 Dossier de candidature
- ... A08.02 Questionnaire d'évaluation des employés (à remplir par l'encadrement)
- ... A08.03 Courriers types
- ... A08.04 Tableau de bord UCPF

PRATIQUE 9

ARTICULER PROJET DE RÉORGANISATION ET ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL

Outils : Démarche d'accompagnement professionnel - Charte de mobilité

Établissement concerné : CHRU de Lille

Dans le cadre d'un projet de réorganisation spécifique, le CHRU de Lille a négocié et mis en place les **Démarches d'accompagnement professionnel (DAP)**. Ces démarches correspondent à un dispositif déployé pour chaque projet de réorganisation et qui est régi par une « charte des principes de gestion sociale d'une démarche de réorganisation », validée par les instances en avril 2005.

Les principes observés au CHRU de Lille :

- ... une démarche d'accompagnement formalisée ;
- ... une double démarche de communication collective et individuelle ;
- ... un accompagnement personnalisé et constant au long de la démarche ;
- ... des mesures de reconversion et d'intégration ;
- ... une reconnaissance du droit à une « nouvelle chance » ;
- ... des garanties statutaires et promotionnelles ;
- ... un pilotage de la démarche d'accompagnement social ;
- ... un temps de la négociation sociale ;
- ... de l'information des personnels par les partenaires sociaux.

Depuis la signature de cette charte avec les partenaires sociaux, tout projet de réorganisation est ainsi assorti d'une DAP dès l'instant qu'il modifie les activités principales et/ou le nombre de membres du personnel requis. Ce dispositif d'accompagnement social, dont l'ampleur est fonction de l'importance de la démarche de réorganisation, est formalisé et initié dans les 9 à 18 mois avant la réorganisation effective (voire 24 mois pour les opérations de grande envergure). Il respecte par nature les principes figurant dans la Charte et est soumis aux structures d'expression interne de la Direction concernée. Il est également soumis pour avis au(x) CHSCT local (locaux) de référence dans le cadre de leurs attributions.

Préalablement à l'activation de la DAP, les étapes suivantes doivent être réalisées dans les 18 à 24 mois précédant la réorganisation :

- ... analyse qualitative et quantitative des impacts d'une réorganisation sur les effectifs (groupe de travail) ;
- ... avis du CHSCT ;
- ... avis du CTE et de la CME ;
- ... mise en œuvre d'un plan de communication *ad hoc*.

Les principales fonctions de la DAP sont les suivantes :

- ... recueil des souhaits de mobilité (géographique et/ou fonctionnelle) de l'employé par le biais de support écrit, adapté à la situation ;
- ... exploitation des questionnaires et déclenchement des entretiens avec l'Espace métier orientation (cf. référence 8) pour les personnes ayant un souhait de mobilité ou un projet professionnel ;
- ... entretien conseil individuel si nécessaire et transmission des souhaits de mobilité au RRH. Mise à jour d'un tableau de suivi ;
- ... préparation d'une commission d'affectation spécifique qui a pour mission d'étudier et d'arbitrer des souhaits individuels ;
- ... validation des souhaits individuels ;
- ... mise en œuvre d'actions d'accompagnement en cas de changement de métier ou de secteur.

À noter, en particulier au CHRU de Lille, qu'en cas d'incertitude sur son projet professionnel, l'employé peut être amené à faire un stage de découverte (entre 3 et 5 jours dans un nouveau service) ou un stage en immersion durant 1 mois complet.

Les DAP sont régulièrement déclenchées.

À titre d'exemple, elles ont accompagné :

- ... la réorganisation des activités de biologie dans le cadre de la construction du nouveau centre de biologie pathologie (depuis 2005) ;
- ... la réorganisation des activités et de l'ajustement des capacités d'accueil en médecine cardiologique (fin 2006-2007) ;
- ... la réorganisation des activités au sein du pôle d'obstétrique (depuis fin 2006) ;
- ... la réorganisation et l'augmentation des capacités d'accueil au sein du pôle de pédiatrie (début 2007) ;
- ... le projet de repositionnement d'une partie des capacités d'accueil du pôle de gériatrie (2007-2008).

Mettre en place une charte pour acter des principes partagés entre tous les acteurs.

La charte acte les garanties sociales fondamentales proposées par l'institution aux professionnels concernés par un projet de réorganisation, tant en soutien des services réorganisés par la mise à disposition des compétences requises qu'à l'attention des professionnels mobilisés. La première de ces garanties individuelles consiste, quelle que soit l'ampleur des réorganisations menées, en le maintien de l'emploi au sein de l'institution, et dans toute la mesure du possible au sein du secteur d'activité et/ ou du métier exercé, de toute personne en situation statutaire classique, stagiaire, titulaire ou contractuelle en contrat à durée indéterminée. De même, le maintien dans un emploi hospitalier des personnes en contrat à durée déterminée présentes depuis plus d'un an dans l'institution sera favorisé.

Le succès de cette charte repose en particulier sur :

... le **partenariat avec les partenaires sociaux et les instances** dans la définition des principes d'accompagnement et dans la mise en œuvre des DAP :

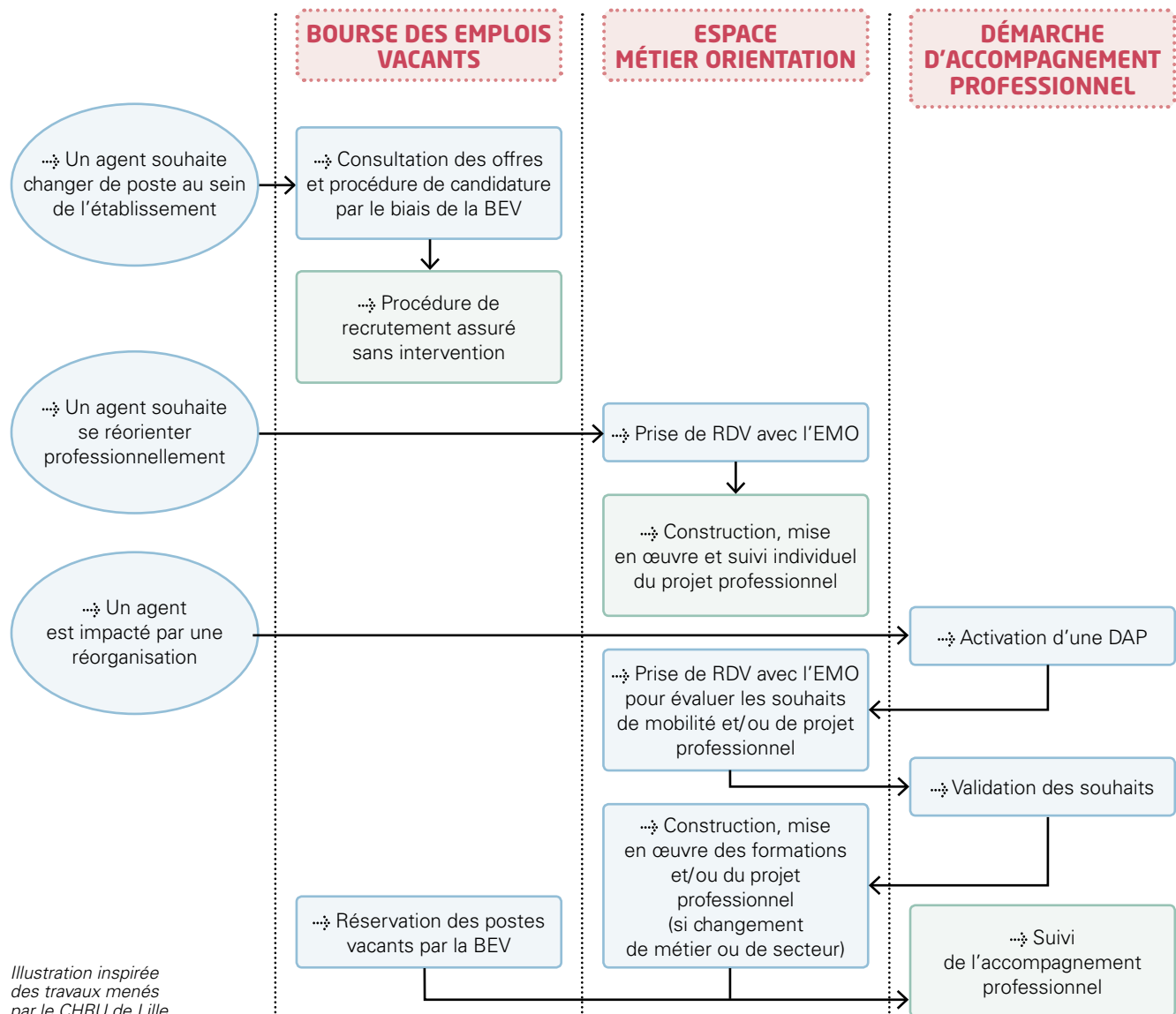
- un temps de négociation spécifique à chaque réorganisation,
- des temps d'information des employés impactés par les partenaires sociaux;

... un **accompagnement personnalisé et constant le long de la démarche** en s'appuyant sur des outils internes existants et éprouvés :

- la Bourse des emplois vacants,
- l'Espace métier orientation ;

... la **reconnaissance du droit à une « nouvelle chance »** : dans l'hypothèse où des évaluations réciproques consécutives à une réorientation professionnelle ne seraient pas concluantes en raison, soit d'une orientation à reconsidérer, soit de difficultés d'intégration, une nouvelle affectation serait alors proposée.

Mobilisation des différents dispositifs de mobilité existant à Lille en fonction des contextes :



Un processus d'accompagnement individuel et collectif formalisé, encadré et professionnalisé :

Les Démarches d'accompagnement professionnel (DAP) s'inscrivent dans le cadre de la charte présentée précédemment. Ces démarches ont pour objectif de garantir à l'ensemble des personnels un accompagnement individuel équitable dans la mobilité interne ou externe dans le cadre de l'évolution des organisations.

Détail de la démarche d'accompagnement :

Étapes	Actions	Acteurs
Validation institutionnelle	Validation du projet de restructuration en conseil exécutif, et information sur le principe en CHSCT et pôle.	Direction promotrice
Analyse de la demande	Identification de la nécessité de mettre en place une DAP et explication du périmètre d'intervention du RRH.	DRH - RRH - Direction promotrice
Préalable de la DAP	Analyse de l'existant (tableau des emplois, étude de la population concernée, impact de la réorganisation sur les emplois et les compétences).	RRH en lien avec GPEE - GPMC et Direction promotrice
Formalisation du projet opérationnel	Proposition de structuration du projet et du calendrier du projet.	Direction promotrice
Communication aux instances	Présentation du projet de réorganisation et de ses conséquences (cadre de fonctionnement, organisation cible) en conseil de pôle, CHSCT	Direction promotrice
Constitution de la méthodologie DAP	Mise en place du comité DAP (voir composition fin de doc.) qui assurera le suivi de la démarche dans sa dimension collective et individuelle	RRH
	Conception et réalisation des outils DAP et des étapes de communication avec le comité (support de communication instances et AG, questionnaire de recueil de souhaits...)	
Communication collective	Organisation d'une assemblée générale Présentation : - du projet de réorganisation par la Direction promotrice ; - de la DAP par le RRH et l'EMO.	Direction concernée avec participation du RRH
Expression Individuelle	Recueil de souhaits par le biais de support écrit, adapté à la situation.	RRH et encadrement
	Exploitation des questionnaires et déclenchement des entretiens. EMO pour les personnes ayant un souhait de mobilité ou un projet professionnel. Tableau d'exploitation et de suivi (annexe).	RRH
	Entretien individuel si nécessaire et transmission des souhaits de mobilité au RRH. Mise à jour du tableau de suivi.	EMO
Étude des souhaits individuels	Préparation de la commission d'affectation.	RRH
	Commission d'orientation et/ou affectation (voir fin de doc.).	RRH en lien avec EMO et encadrement
Validation des souhaits individuels	Présentation au DRH des propositions de la commission d'orientation et des nécessités d'arbitrage au DRH si nécessaire.	RRH
	Présentation des résultats en comité de pilotage.	RRH et EMO si nécessaire
Accompagnement en cas de changement de métier ou de secteur	Étude des mesures d'accompagnement à mettre en place avec la Direction concernée pour évaluation et confirmation du projet.	EMO
	Organisation de stages de découverte, évaluation bilatérale (employé et cadre) de l'adaptation sur le nouveau poste et confirmation du projet de mobilité.	
	Réservation par l'EMO ou CGS des postes vacants correspondant aux souhaits des employés en amont publication BEV.	GPEE - EMO - CGS

Étapes	Actions	Acteurs
Accompagnement en cas de changement de métier ou de secteur	Étude des mesures d'accompagnement à mettre en place avec la Direction concernée pour évaluation et confirmation du projet.	EMO
	Organisation de stages de découverte, évaluation bilatérale (employé et cadre) de l'adaptation sur le nouveau poste et confirmation du projet de mobilité.	
	Réservation par l'EMO ou CGS des postes vacants correspondant aux souhaits des employés en amont publication BEV.	GPEE - EMO - CGS
Coordination des décisions relatives aux démarches d'accompagnement	Animation de réunions pour le suivi des situations et alerte auprès du DRH si nécessaire en amont des réunions de coordination DAP. Mise à jour du tableau de suivi.	RRH
Formation individuelle	Mise en place des formations individuelles relatives au changement de métier.	Formation continue sur activation de l'EMO
Formation collective	Mise en place de formation collective en lien avec réorganisation.	Formation continue sur activation du RRH
Formation collective	Au sein du pôle.	Coordination RRH en lien avec EMO et encadrement
	Dans un autre secteur.	Coordination RRH en lien avec EMO - CGS et encadrement
Notification	Courrier de notification individuel à chaque employé concerné.	RRH
Suivi de l'accompagnement professionnel	Le RRH informe les plateformes du département RH des changements de métier et/ou d'affectation des professionnels : - la GPEE pour les affectations dans le système d'information ; - le service de la rémunération ; - la carrière ; - le recrutement si nécessité de remplacement conjoncturel ; - l'EMO pour la mise en œuvre opérationnelle de démarches d'accompagnement : envoi d'un support pour évaluation bilatérale à l'encadrement en cas de changement de métier après 3 mois d'affectation ; - ajustement si nécessaire en lien avec l'EMO (principe de la « nouvelle chance ») dans un délai d'1 an après validation du DRH.	RRH
Évaluation	- des moyens conjoncturels. - de la démarche.	RRH et direction promotrice

En vue d'encadrer le dispositif, 2 instances sont constituées :

Une instance de pilotage : le comité de pilotage DAP

Composition indicative observée au CHRU de Lille :

- le directeur délégué, CGS ou son représentant ;
- le *management* du pôle ;
- l'encadrement ou département de ressources ;
- le chef de projet organisation du pôle concerné ;
- les représentants du CHSCT local ;
- le directeur du département des ressources humaines ou son représentant ;
- le RRH ;
- l'EMO ;
- la médecine du travail et l'assistante sociale du travail.

Une instance opérationnelle : la Commission d'orientation et/ou affectation

Composition indicative observée au CHRU de Lille :

- la coordination générale des soins ou département de ressources ;
- le RRH ;
- l'EMO ;
- l'encadrement de proximité du projet ;
- la médecine du travail ;
- le représentant du corps médical si nécessaire.

Facteurs clés de succès et points de vigilance

Facteurs clés de succès

- Établir une charte avec les partenaires sociaux (groupe de réflexion, négociation...).
- Mesurer en amont les enjeux du projet de réorganisation de la manière la plus objective possible (impacts qualitatifs et quantitatifs).
- Prioriser les modalités d'accompagnement permettant de garantir un repositionnement interne (ex. : du principe de la « nouvelle chance »).

Points de vigilance

- Respecter les délais de mise en œuvre d'un projet de réorganisation du fait des étapes préalables de la DAP.
- Garantir la conduite de projets dans le respect du dialogue social en associant les partenaires sociaux aux démarches.

Illustration pratique

La charte des principes de gestion sociale d'une démarche de réorganisation est disponible en version électronique sur le site de l'ANAP : www.anap.fr

→ A 09.01 Charte des principes de gestion sociale d'une démarche de réorganisation

PRATIQUE 10

STRUCTURER LE DIALOGUE SOCIAL DANS LE CADRE DE PROJET DE RÉORGANISATION VIA UNE DÉMARCHE DE CONDUITE DU CHANGEMENT

Outil : Procédure de conduite du changement

Établissement concerné : CHU de Nancy

Dans le respect de la politique du Projet social du CHU de Nancy et au regard de l'efficacité du dispositif d'accompagnement social dans le cadre de la fermeture de l'hôpital Jeanne-d'Arc, les partenaires sociaux ont exprimé le souhait en Comité technique d'établissement (CTE) qu'une procédure type de conduite du changement soit rédigée et validée par les instances.

.....

Extrait des enjeux formalisés par le CHU de Nancy dans son Projet social :

- ...✚ créer une cellule emploi dédiée aux opérations de fermeture de site et de transfert d'activité associant la Direction des ressources humaines et la Direction de l'activité des soins ;
 - ...✚ constituer une banque de données sur les offres et demandes d'emploi avec diffusion des informations aux intéressés afin de faciliter les redéploiements ;
 - ...✚ mobiliser les autres établissements employeurs dans le cadre de la refonte du tissu sanitaire de la région Lorraine avec l'aide des autorités de tutelle (mobilisation du fonds de modernisation des établissements de santé) ;
 - ...✚ anticiper les redéploiements inhérents à la modernisation des secteurs de production ou de service ;
 - ...✚ identifier des solutions adaptées au potentiel professionnel de chaque employé concerné par ces opérations de restructuration ;
 - ...✚ aider les employés à formaliser un projet professionnel en cas de reconversion sur d'autres emplois ;
 - ...✚ ...
-

Cette demande relative aux différentes réorganisations en cours au sein de l'établissement s'articule avec le Contrat de retour à l'équilibre financier signé entre le CHU de Nancy et l'ARH qui induit de fait des changements institutionnels.

Au regard des enjeux des réorganisations en cours et à venir, le CHU de Nancy s'est associé aux partenaires sociaux pour formaliser la **procédure de conduite du changement** et décrire les accompagnements collectifs et individuels qui la constituent.

La procédure a été présentée au Comité de suivi de Projet social et au CTE.

Par ailleurs, dans le cadre de situations particulières (dites « d'alerte » ou « d'urgence ») une procédure d'urgence est présentée à la fin de la procédure. Cette procédure particulière a pour objet de définir les modalités d'application particulières de la procédure de conduite du changement, en vue de pouvoir la déclencher en urgence, par le biais d'une cellule réduite impliquant les partenaires sociaux.

Il convient de souligner spécifiquement **deux facteurs clés de succès** pour la mise en œuvre de cette procédure et qui en assurent la pérennité et le caractère opérationnel :

- ...✚ **impliquer des partenaires sociaux** dans la définition de la procédure et sa mise en œuvre opérationnelle, garantissant l'équité de traitement et l'objectivité des démarches ;
- ...✚ appuyer l'accompagnement individuel sur une **structure d'orientation professionnelle spécialisée**.

Outils et méthode

La procédure de conduite du changement repose sur :

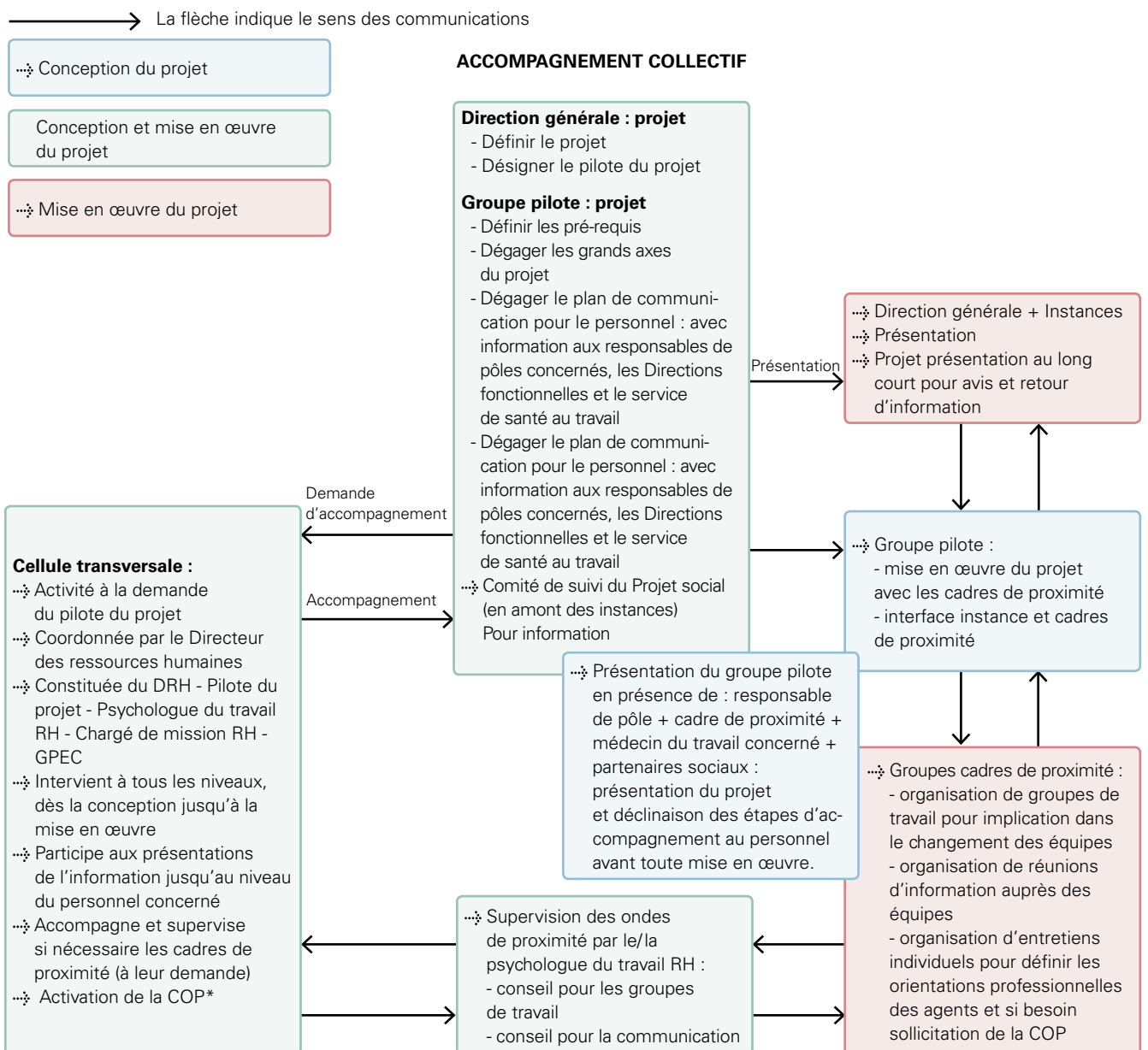
- ...✚ deux procédures d'accompagnement d'un projet de réorganisation :
 - en situation normale,
 - en situation d'urgence ;
- ...✚ des principes d'accompagnement individuel ;
- ...✚ une procédure d'accompagnement individuel précise reposant sur une structure d'orientation professionnelle existante et éprouvée.

1. LES PROCÉDURES D'ACCOMPAGNEMENT DE PROJET DE RÉORGANISATION

La présentation en logigramme a pour objet de décrire schématiquement l'organisation du projet, les différents acteurs et leur niveau d'intervention dans le projet ainsi que les interfaces entre ces acteurs. Ce format a pour avantage de donner une vue d'ensemble et notamment de faciliter la compréhension d'un projet

en termes d'organisation de l'information et de l'accompagnement. Il est nécessaire cependant d'accompagner ce type de schéma d'un commentaire qualitatif précisant spécifiquement les rôles et missions de chaque intervenant.

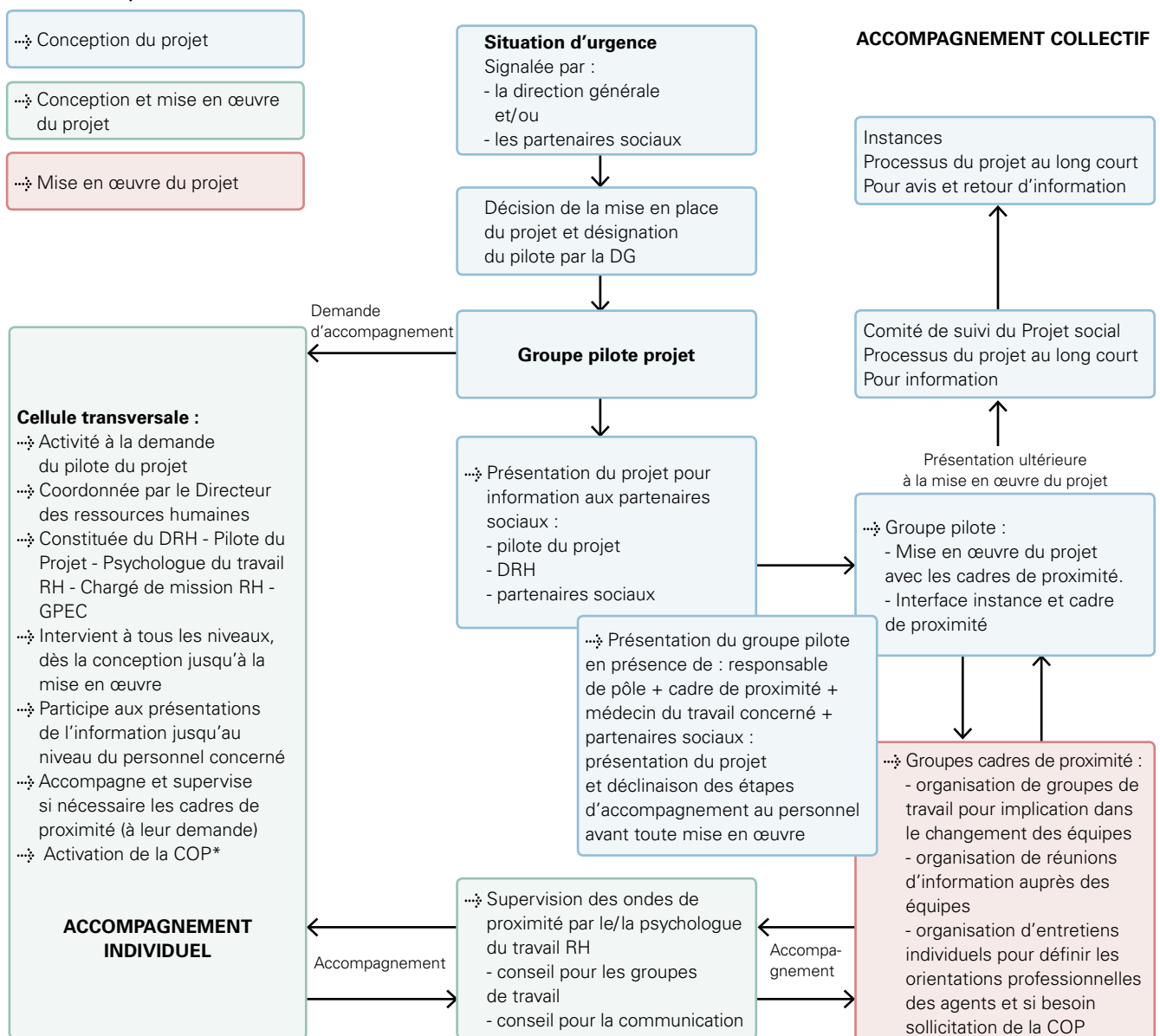
Procédure d'accompagnement des personnels dans le cadre d'une conduite de changement d'organisation



*COP : Cellule d'orientation professionnelle.

Procédure d'urgence

→ La flèche indique le sens des communications



*COP : Cellule d'orientation professionnelle

2. LES PRINCIPES D'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL

Les principes d'accompagnement ont été définis conjointement par la Direction et les partenaires sociaux pour l'accompagnement des professionnels impactés par une réorganisation.

Ils font le lien entre le projet de réorganisation, ses impacts en termes d'organisation et de fonctionnement (transfert d'activité, redéploiement des effectifs, changement de métier...) et les modalités de prise en charge des impacts individuels sur les professionnels.

Les principes observés :

- ... s'engager dans une démarche de priorisation des employés concernés par une réorganisation quant aux possibilités offertes de changement d'affectation ;
- ... intégrer dans le plan de formation les éventuelles reconversions professionnelles impliquées par ces transferts d'activité ;
- ... assurer un suivi de proximité des employés impliqués dans le processus afin d'intégrer la dimension psychologique et culturelle induite par un changement et éventuellement d'orientation professionnelle ;
- ... tenir compte de la bonne adéquation entre les effectifs prévus au terme de la réorganisation et les effectifs nécessaires après la période de montée en charge du nouveau service ;
- ... conclure un contrat entre l'employé et la DRH pour que l'engagement dans la démarche soit consensuel et respecté.

3. LA PROCÉDURE D'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL

La procédure d'accompagnement individuel précise les étapes à suivre et permet de garantir une équité de traitement pour les professionnels pris en charge.

La procédure mise en place au CHU de Nancy :

... entretien conseil avec la psychologue du travail :

- analyse de la demande,
- identification du type de mobilité (transversale et/ou fonctionnelle),
- réalisation du profil du salarié fondé sur l'analyse du parcours professionnel,
- faisabilité du projet : adéquation des caractéristiques organisationnelles (postes disponibles, existence d'un profil de poste, statut...) et individuelles (en termes de motivations, d'aptitudes...),
- définition des jalons du projet professionnel et du cahier des charges du projet,
- mise en œuvre des actions complémentaires pour formaliser le projet par :
 - des prestataires extérieurs (bilan de compétences, test de positionnement...),
 - des actions en interne (mise en stage, approfondissement avec un correspondant métier...)

... entretien de validation et d'accompagnement :

- l'employé valide son projet avec la psychologue, au regard des résultats et retour des pré-requis dans la première étape,
- le psychologue se met en lien avec l'ensemble des acteurs des ressources humaines pour la mise en œuvre effective du projet et les ajustements nécessaires au long court dans la réalité du contexte de travail :
 - ressources administratives RH concernant le poste(GPEC/GSS),
 - interlocuteurs référents au pôle et à l'unité d'affectation pour l'insertion de l'employé,
 - programmation des formations,
 - accompagnement psychologique notamment sur la gestion du stress, la résistance liée au changement, etc.

Facteurs clés de succès et points de vigilance

Facteurs clés de succès**Impliquer les acteurs du changement**

- ...✚ Définir des principes d'accompagnement individuel partagés avec les partenaires sociaux.
- ...✚ Impliquer l'encadrement de proximité dans les actions de communication et d'accompagnement collectif.

Anticiper les cas exceptionnels

- ...✚ Disposer d'une procédure « d'urgence » pour les situations particulières.

Points de vigilance**Veiller à l'équité de traitement**

- ...✚ Dans le cadre de l'accompagnement individuel, veiller à l'objectivité et la faisabilité des projets professionnels.

Définir les rôles et responsabilités des différents acteurs

- ...✚ Distinguer les acteurs de la structure de pilotage de ceux de la structure de mise en œuvre opérationnelle.

Illustration pratique

Cette procédure de conduite du changement est disponible en version électronique sur le site de l'ANAP : **www.anap.fr**

...✚ A 11.01 Procédure de conduite du changement

PRATIQUE 11

PARTAGES D'EXPÉRIENCES D'AUTRES SECTEURS

Mettre en œuvre un plan de communication dans le cadre d'un plan de départ volontaire

Secteur concerné : Industrie

Contexte	Problématiques	Enjeux
... Réorganisation européenne multisite ... 800 départs volontaires souhaités ... 3 volets de mesures = mesures d'âge/ mobilité Interne/ mobilité externe ... Promesse de l'entreprise : une place pour chacun au sein des autres structures françaises	... Climat social délétère ... Personnels non qualifiés et bassin d'emploi sinistré ... Médias locaux à l'affût ... <i>Management</i> intermédiaire non formé à ce type de projet	... Éviter tout départ contraint et ainsi promouvoir l'image sociale de la structure ... Assurer la mise en mouvement des personnels autour du volontariat
Objectifs		
... Former les managers à accompagner leurs équipes et relayer ce projet ... Faire comprendre la stratégie de l'entreprise et sa légitimité ... Promouvoir la mobilité interne ... Faire connaître les modalités d'accompagnement ... Rassurer sur la qualité du dispositif d'accompagnement mis en place		

Démarche mise en œuvre

Un projet organisé en 4 grandes phases :

1. Annonce (2 mois de préparation)

- ... Préparation de l'argumentaire d'annonce
- ... *Training* des managers relais de l'annonce
- ... Formation des managers de proximité à leur rôle au quotidien

Objectifs de communication :

Assurer la compréhension de la globalité du projet :

- ... l'argumentaire économique justifiant cette réorganisation ;
- ... le nouveau projet de l'institution ;
- ... les principes des mesures d'accompagnement sociales prévues.

Conditions de réussite :

- ... conduire une bonne préparation des managers relais par des *trainings* réguliers ;
- ... assurer la simultanéité de l'annonce à l'ensemble du personnel tout en respectant la priorité de l'information à donner aux partenaires sociaux et donc la confidentialité.

2. Suivi de la procédure (5 mois)

- ...✚ Présentation des mesures d'accompagnement
- ...✚ Suivi du déroulement des négociations

Enjeux de communication :

- ...✚ assurer une prise de parole de la direction des sites vers leurs salariés tout au long du projet (et ne pas laisser ce champ libre aux seules organisations syndicales) ;
- ...✚ maintenir le lien et le contact avec les salariés, même en situation de crise.

Les objectifs de communication :

- Donner les informations nécessaires sur :
 - ...✚ le Plan, et donner les moyens à l'entreprise de garder la main en termes de communication ;
 - pour les managers : leur permettre de porter le projet auprès de leurs équipes ;
 - pour les salariés : qu'ils soient informés en toute objectivité
- ...✚ ainsi que sur le suivi du déroulement des négociations :
 - pour les managers : leur permettre d'avoir la connaissance afin d'être à même d'assurer leur rôle,
 - pour les salariés : être tenus informés par leurs managers de proximité par une information précise et juste.

Contraintes et conditions de réussite :

- ...✚ impliquer le *management* intermédiaire dans la descente et la remontée des informations en créant une réunion des managers hebdomadaire et veiller en permanence à la bonne compréhension de l'information ;
- ...✚ l'utilisation des outils de communication habituels participe à la « crédibilisation » du dispositif d'accompagnement mis en place. Mais c'est un usage qu'il faut savoir doser. En effet, le risque de « décrédibilisation » de l'outil est important s'il est trop associé au projet. La solution retenue est d'utiliser, par exemple, le support journal interne comme véhicule, mais d'encarter dans un « tiré à part » 4 pages consacré au projet, avec un code visuel différent, pour ne pas trop associer le support à son contenu ;
- ...✚ jusqu'à la fin de la procédure, l'utilisation du mot « projet » est une règle intangible sur l'ensemble des outils ;
- ...✚ l'importance de créer des codes visuels associés au projet, différents de ceux habituellement déclinés dans l'entreprise, afin de créer des repères visuels qui vont être associés à l'information liée au projet et qui seront retirés à sa toute fin.

3. Promotion du volontariat (4 mois)

- ...✚ Présentation de la structure d'accueil et d'information
- ...✚ Promotion des mesures de fin de carrière
- ...✚ Incitation à la mobilité interne
- ...✚ Suivi des résultats du volontariat

L'enjeu de communication :

- « L'institution tient ses engagements et met tout en œuvre pour éviter les départs contraints ».

Objectif de communication : susciter le volontariat

- ...✚ **Communication à destination des managers :** leur donner les informations sur l'accompagnement nécessaire à la mise en mouvement de leurs équipes
- ...✚ **Communication à destination des salariés :** les rassurer sur le sérieux du dispositif et la qualité de l'accompagnement mis en place afin d'encourager la naissance de leur projet (un Point information volontariat et orientation – PIVO – puis des Ateliers de transition professionnels – ATP)
- ...✚ **Communication à destination des institutionnels :** les rassurer quant à l'humanité de traitement des salariés par l'organisation

Quatre axes de communication ont été définis :

- ...✚ **présentation de la structure d'accueil PIVO par :**
 - des réunions collectives d'information auprès de l'ensemble des salariés,
 - une remise d'un document de présentation à chaque salarié (remis à la fin de la réunion d'information collective),
 - des informations et interventions régulières en réunion managers,
 - un affichage dans les ateliers de l'usine,
 - une reprise de certaines informations sur les écrans plasma de l'usine,
 - un encarté spécial dans le journal interne ;
- ...✚ **présentation du processus de volontariat et son suivi chiffré par :**
 - une réunion spécifique aux managers de proximité,
 - un affichage dans les ateliers de l'usine (communiqué au sortir des CE dans lequel les résultats mensuels sont présentés aux partenaires sociaux).

... Promouvoir les mesures de fin de carrière par :

- des réunions d'information collectives obligatoires pour les salariés concernés ;
- la remise d'un dépliant à chaque salarié concerné.

... Inciter à la mobilité interne par :

- l'organisation d'un forum de la mobilité interne sur le site en sollicitant la présence des établissements recruteurs ;
- la réalisation d'un guide de ces sites permettant de présenter l'ensemble des sites en France susceptibles d'accueillir des salariés volontaires ;
- par la réalisation d'un guide du déménagement permettant à chacun d'organiser au mieux sa mobilité opérationnelle.

4. Accompagnement du dispositif de mobilité (durée : le temps du congé de reclassement)

- ... Montrer la qualité du dispositif pour renforcer la réassurance et la motivation des candidats
- ... Créer et entretenir une dynamique collective et un sentiment d'appartenance

L'enjeu de communication :

Créer un « climat de mobilité » renforçant la mise en mouvement des candidats.

Objectifs de communication :

- ... montrer la qualité du dispositif pour renforcer la motivation des candidats :
- expliquer et montrer la richesse du dispositif de transition professionnelle,
- aider à la dédramatisation de cette phase de transition,
- communiquer sur les projets des salariés ;
- ... créer et entretenir une dynamique collective et un sentiment d'appartenance :
- renforcer l'esprit d'équipe, intégrer des références culturelles communes dans la communication des ATP et contribuer à l'émergence de valeurs propres aux promotions,
- donner de la visibilité aux succès (et créer un sentiment de fierté).

Facteurs clés de succès et points de vigilance

Facteurs clés de succès**Impliquer les acteurs du changement**

- ... Définir des principes d'accompagnement individuel partagés avec les partenaires sociaux.
- ... Impliquer l'encadrement de proximité dans les actions de communication et d'accompagnement collectif.

La communication au cœur du dispositif pour en assurer la promotion tant à l'externe qu'à l'interne

- ... Son rôle : montrer la dynamique des parcours et la profondeur des moyens à disposition pour valoriser la démarche de mobilité et participer à l'esprit de mouvement que doit refléter le lieu de la plateforme de mobilité.

Objectifs :

- ... Faire entendre la voix de l'Institution tout à fait officiellement sur le bassin local.
- ... Agir sur les rumeurs comme autant de contre-feux aux informations parcellaires et tronquées parues dans la presse.

Créer un univers visuel spécifique en rupture avec l'univers graphique habituel

- ... Univers qui sera associé à la mobilité et permettra visuellement de mettre en valeur les messages. Cette charte graphique doit être déclinée sur l'ensemble des repères visuels et outils de communication spécifiques à ce projet.
- ... Prévoir des espaces de communication propres au projet et facilement repérables.

Points de vigilance**S'assurer dans l'étape de préparation à la mobilité que les messages parviennent jusqu'au foyer**

- ... Il faut s'assurer de convaincre le conjoint du bien-fondé et des opportunités créés par la mobilité !

Former le management intermédiaire à repérer les cas sensibles

- ... Une action possible est la formation spécifique des managers ainsi que la mise en œuvre d'un espace d'écoute et d'expression animé par des psychologues du travail.

PRATIQUE 12**PARTAGES D'EXPÉRIENCES D'AUTRES SECTEURS****Mettre en œuvre un dispositif d'accompagnement des reclassements externes et internes dans le cadre d'une fermeture de site****Secteur concerné : Industrie**

Contexte	Problématiques	Enjeux
... Fermeture de site ... Forte culture d'appartenance à l'entreprise	... Fortes tensions sociales ... Image sociale de l'entreprise à préserver ... Équipe interne à former et soutenir	... Informer, soutenir et accompagner chacun des salariés concernés, confrontés aux impacts déstructurants de l'annonce de la fermeture ... Favoriser la mise en mouvement des salariés et le reclassement durable
Objectifs		
Amorcer le processus de rupture par la création d'un espace transitionnel de « désappartenance » : ... Favorisant le travail d'appropriation par l'individu de sa situation ... Permettant d'affronter collectivement cette phase de transition ... Créant les conditions permettant aux salariés de se reconstruire ... Proposer une approche de l'accompagnement dynamique et adapté à chacun, qui favorise la mise en mouvement des salariés et le reclassement durable, grâce à une palette d'outils et de services		

Un dispositif innovant a été construit sur plusieurs éléments piliers :

... **espace d'écoute et d'expression (EEE)**, mis en place dès le jour de l'annonce de la fermeture pour identifier et soutenir les managers et les personnes les plus fragiles, et contenir les réactions ;

... **relais du service du personnel (RSP)**, pour répondre aux nombreuses questions des salariés sur leur situation professionnelle et le contexte social ;

... **point information (PI)**, pour apporter l'information permettant de mieux comprendre et accepter la situation, et prendre sereinement ses décisions ;

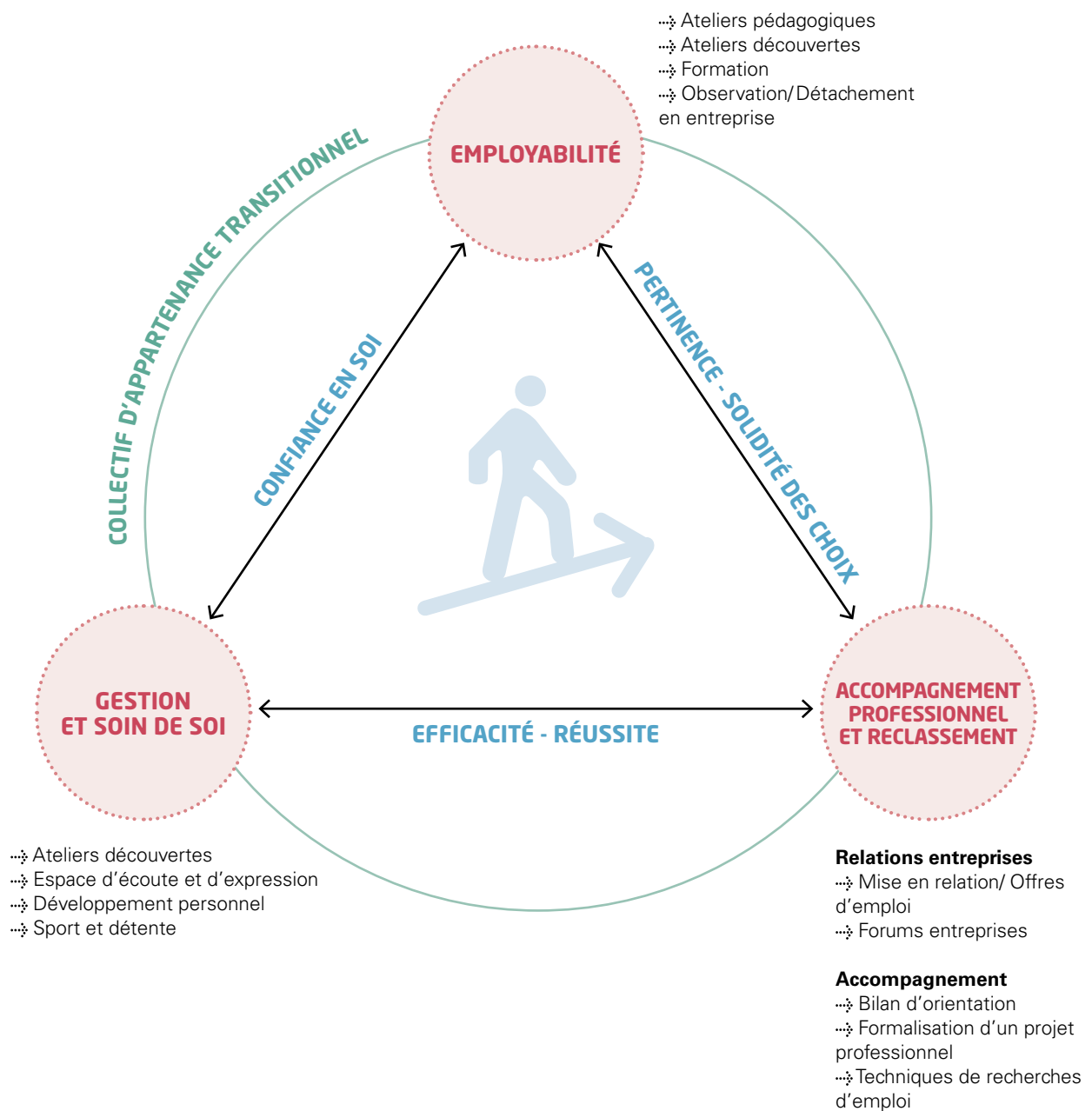
... **période de préparation individuelle (PPI)**, programme en alternance pour préparer les salariés concernés à leur entrée dans les Ateliers de transition professionnelle, les départs étant organisés ;

... **ateliers de transition professionnelle (ATP)**, proposés à chaque salarié adhérent au dispositif, pour suivre un parcours d'accompagnement (de 10 à 13 mois) conduisant à un emploi, 3 axes :

- employabilité,
- accompagnement professionnel et placement,
- gestion et soin de soi.

Outils et méthode

Représentation des 3 axes de travail complémentaires, traités simultanément par le dispositif d'accompagnement mis en œuvre :



Facteurs clés de succès et points de vigilance

Facteurs clés de succès

L'Espace d'écoute et d'expression doit s'accompagner à la fois :

- de la mise en place d'un dispositif et de ressources adaptables (modes relationnels formels et informels, en individuel ou en collectif...);
- d'un travail en synergie des différents acteurs (managers, équipes médico-sociales, consultants...)

→ Le Point information nécessite soutien et confiance de la part de la Direction et des partenaires sociaux.

→ L'équilibre entre apports d'information, travaux concrets et développement personnel est indispensable à la réussite de la période de préparation individuelle.

Points de vigilance

→ Le Relais du service du personnel a permis à l'équipe de consultants spécialisés d'établir un premier contact avec la majorité des salariés. Toutefois, une forme plus conventionnelle, approuvée en amont par les partenaires sociaux, aurait permis un champ d'intervention plus large.

→ Un dispositif tel que les Ateliers de transition professionnelle doit se construire comme un véritable projet de changement auprès de l'ensemble des acteurs : salariés, direction, mais aussi équipe projet, environnements internes et externes.

→ Pour être opérant, ce concept d'accompagnement nécessite la mise en place de moyens humains et logistiques importants et de qualité.



3

GLOSSAIRE

Activités :

... Le ensemble d'opérations ou de tâches qui concourent à un résultat précis.

ARH • Agence régionale d'hospitalisation

ARS • Agence régionale de santé

BEV • Bourse des emplois vacants

Bilan professionnel :

... Le bilan professionnel est un outil de gestion de carrière et de développement personnel permettant d'analyser ses compétences professionnelles ainsi que ses aptitudes et motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.

CHG • Centre hospitalier général

CHRU • Centre hospitalier régional universitaire

CHSCT • Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

CHU • Centre hospitalier universitaire

CHT • Communautés hospitalières de territoire

Classification :

... Opération consistant à positionner les emplois exercés par les salariés et à les hiérarchiser dans un système cohérent.

CME • Commission médicale d'établissement

Compétences

... Mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction et/ou une activité. Les compétences se déclinent en compétences techniques (savoirs et savoir-faire), comportementales (savoir-être) et managériales (savoir encadrer).

Compétences collectives

... Compétences détenues par un groupe dont le périmètre et le poids dépassent la somme des compétences individuelles du groupe et qui constituent un actif spécifique et un avantage comparatif par rapport aux concurrents de l'organisation.

Compétences sensibles

Compétences à préserver ou à acquérir car :

... directement contributives à la stratégie de l'établissement et évoluant avec celle-ci ;

... ou nécessitant le maintien d'une taille critique des équipes.

COP • Cellule d'orientation professionnelle

CREF • Contrat de retour à l'équilibre financier

Critères classants :

... Critères qui caractérisent la dimension d'un emploi exercé dans un environnement permettant d'aboutir à une hiérarchisation des emplois. Les critères les plus fréquemment utilisés sont la complexité, l'autonomie, la responsabilité, le *management*, les relations, les connaissances/expériences.

CTE • Comité technique d'établissement**CS • Cadre de santé****CSS • Cadre supérieur de santé****DAP • Démarches d'accompagnement professionnel****Dialogue social :**

La notion de « dialogue social » est polysémique :

... L'expression désigne d'abord toutes les formes d'échange, de dialogue, de la Direction avec les représentants du personnel, élus ou désignés par leurs organisations syndicales, information, consultation, négociation.

... L'expression peut être étendue dans l'organisation à d'autres formes de concertation avec les représentants du personnel et plus généralement les salariés concernés.

... Au plan des branches ou interprofessionnel, elle vise l'échange direct entre représentants des employeurs et des salariés, par opposition à la concertation tripartite avec les pouvoirs publics.

... Au plan territorial, l'expression vise la aussi le dialogue entre représentants des employeurs et des salariés, sur des objets d'intérêt et de compétences communs, dialogue en tant que de besoin étendu à d'autres acteurs, élus, associations...

Diplôme/ Certification :

... Titre délivré par une autorité qui atteste un niveau d'enseignement, un degré d'aptitudes et de connaissances.

DRH • Direction des ressources humaines ou Directeur(rice) des ressources humaines**EMO • Espace métier orientation****Emploi :**

... L'emploi affine le métier par spécialité. À l'intérieur de chaque emploi sont distinguées des disciplines correspondant à une spécialisation. Le nombre de disciplines est limité à celles pour lesquelles il existe une différenciation claire d'activités ou d'expertises techniques.

Employabilité :

... Capacité du salarié à occuper un emploi au regard de l'évolution des technologies et des organisations, qui se maintient par la formation, le développement des compétences et la mobilité. Cette capacité, au maintien duquel l'employeur doit veiller est à distinguer de la stabilité du poste occupé ou de l'organisation d'appartenance.

ETP • Équivalent temps plein**Expérience :**

... Ensemble des connaissances et savoir-faire acquis par la pratique.

Filière métier :

... Espace professionnel à l'intérieur duquel se produit l'évolution professionnelle la plus probable à court/moyen terme (qu'elle soit constatée ou souhaitée). C'est donc un ensemble de métiers au sein duquel la mobilité est possible dans le cadre d'une évolution professionnelle.

Formation :

... Ensemble des activités visant à assurer l'acquisition des capacités pratiques, des connaissances et des attitudes requises pour occuper un métier/ emploi.

GPEC (ou GPMC ou GPÉE) •

... **Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**
 ... **Gestion prévisionnelle des métiers et des compétences**
 ... **Gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs**

... La notion de « Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » est mal stabilisée. On parle parfois de « Gestion prospective » ou « anticipative » plutôt que « prévisionnelle », l'accent étant alors plus sur le qualitatif que sur le quantitatif des évolutions. On ajoute parfois à « prévisionnelle » « préventive ». L'objet porte selon les cas sur les métiers, les emplois, les effectifs, les compétences, les qualifications.

... Actualisant la définition la plus courante à la fin des années 1980, on dira que la GPEC est « une démarche d'anticipation des besoins de l'organisation en matière d'acquisition et de maintien des compétences, cohérente avec les mutations de l'environnement et avec sa stratégie, en même temps que de prévention des difficultés sur les emplois sensibles, en recul ou en forte transformation ».

... Cette démarche comporte un volet collectif de partage des anticipations et de définition de règles collectives de gestion des ressources humaines, et un volet individuel visant à faire de chaque salarié un acteur de son parcours professionnel. Les démarches de GPEC peuvent aussi concerner la branche ou le territoire, le volet collectif est alors privilégié.

GRH • Gestion des ressources humaines**HPST (loi) • Loi « Hôpital, Patients, Santé et Territoires »****IADE • Infirmier anesthésiste diplômé d'État****IBODE • Infirmier de bloc opératoire diplômé d'État****IDE • Infirmier diplômé d'État****Métier :**

... Le regroupement de postes qui présentent des proximités d'activités, de finalités et de compétences suffisantes pour être étudiés et traités de façon globale.

... L'espace d'évolution professionnelle dans lequel un collaborateur peut passer d'un poste à un autre au moyen d'une mobilité. Le métier est ce à quoi s'identifie le salarié (une raison d'être, des activités, des compétences).

Négociation :

... Il s'agit de la recherche d'un accord, formel dans la négociation au sens juridique, parfois informel dans la négociation au sens sociologique.

Organisation :

... Une organisation est toute structure (ou société) suivant une logique propre pour l'atteinte d'un but spécifique.

... Une organisation est un ensemble d'éléments en interaction, regroupés au sein d'une structure régulée, ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés.

Parcours qualifiant :

... Le parcours qualifiant peut être défini comme un « enchaînement cohérent de postes et de situations professionnelles ou de formation qui doivent permettre d'occuper, progressivement, des emplois de complexité croissante, que ce soit dans le domaine du *management* ou dans celui de l'expertise ».

... Il contribue ainsi à maintenir l'employabilité et à participer à la progression qualitative de l'établissement. Il s'agit de structurer et organiser l'évolution professionnelle autour de la reconnaissance des compétences en tant que levier de la performance collective.

... La compétence reconnue des employés contribue indéniablement à la qualité des prestations allouées. Elle tient à la qualification initiale des employés recrutés, à leur effort de formation permanente, mais aussi à leurs parcours professionnels. C'est dans cette perspective que s'inscrit la notion de « parcours qualifiant ».

Partenaires sociaux :

L'expression a elle aussi 2 sens communs :

... une Direction pourra désigner ainsi ses interlocuteurs syndicaux dans l'entreprise ;

... on désigne aussi par ce terme les représentants des deux collèges, employeurs et salariés, dans les organismes paritaires qu'ils gèrent (protection sociale, assurance chômage, organismes collecteurs de formation, organismes de prévention...), et comme interlocuteurs des négociations interprofessionnelles et de branche. Parler de « partenaires », c'est donc désigner des acteurs représentant des intérêts légitimement différents, mais qui peuvent entrer en interaction mutuellement gagnantes.

PDV • Plan de départ volontaire**Plan social (PSE) :**

... Le Plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) est, depuis la loi de modernisation sociale de 2002, le nouveau nom d'un « Plan social », notion datant de 1974. C'est l'ensemble des mesures prises à l'occasion d'un projet de restructuration (compression des effectifs ou fermeture de site), pour éviter ou réduire le nombre de licenciements collectifs.

Poste :

... Unité de base de l'organisation du travail à un instant donné. Entité concrète définie physiquement : le poste est caractérisé par des conditions d'exercice dans l'espace (localisation géographique, bureau, téléphone...) et dans le temps. Notion conçue indépendamment du titulaire. Matérialise l'organisation de l'entreprise.

Projet professionnel :

... Un projet professionnel se définit d'après les objectifs professionnels qui sont eux-mêmes le bilan du vécu, de la personnalité, des atouts, des motivations et des valeurs. Ce projet aide à bâtir une stratégie d'action pour atteindre une projection professionnelle à court/moyen terme et nécessaire à la rédaction du *curriculum vitae* et des lettres de motivation uniques.

Promotion professionnelle :

...✚ Modification de la qualification professionnelle du salarié, correspondant à une montée dans la hiérarchie. La promotion professionnelle constitue une modification du contrat de travail, qui nécessite l'accord du salarié. Lorsqu'il accorde une promotion professionnelle, l'employeur doit toujours avoir à l'esprit l'égalité entre les salariés, ainsi que la grille de classification prévue par la convention collective applicable.

Réorganisation :

La réorganisation est synonyme de changement organisationnel, et plus large que la restructuration. Une réorganisation peut prendre de nombreuses formes, concerner l'un ou l'autre ou les 3 niveaux d'une organisation : organisation de l'entreprise, organisation de la production et organisation du travail :

...✚ une restructuration financière, fusion, acquisition, scission, conduit à une réorganisation plus ou moins poussée des différentes fonctions et responsabilités de l'entreprise qui a des incidences sur le travail et l'emploi ;

...✚ la mise en place d'une organisation matricielle par projet, la mise en ligne des flux en juste-à-temps, une démarche qualité, la mise en îlots des productions, le passage d'une gestion par les procédures à celle d'un portefeuille clients, sont autant de réorganisations de la production qui ont des incidences sur le travail et l'emploi ;

...✚ les démarches de développement de la polyvalence entre plusieurs postes et de la polycompétence par adjonction de tâches de maintenance, de contrôle de la qualité, de gestion des flux, l'aménagement du temps de travail, le développement de la résolution des dysfonctionnements, l'évolution des rôles de l'encadrement de proximité engendrent des réorganisations du travail ;

...✚ une réorganisation n'a pas forcément d'impact sur l'emploi. L'innovation sur les processus réduit généralement l'emploi, l'innovation sur les produits et services l'accroît.

Restructuration :

La notion de « restructuration », rupture dans la structure du capital ou de la main-d'œuvre, a au moins 3 sens dans la littérature :

...✚ Restructuration du capital par fusion, acquisition amicale ou hostile, ou cession. Une fusion ou acquisition entraîne forcément une redéfinition de la stratégie, à partir des complémentarités de produits ou géographiques, et des synergies possibles par économies d'échelle. Une cession entraîne la redéfinition du modèle de développement de la société cédée, qu'elle soit autonome ou intégrée à un nouveau groupe.

...✚ Les conséquences prévisibles sur l'emploi sont à examiner avec soin avec la nouvelle Direction. Il en va de même des conséquences sur les grilles de rémunération, la durée du travail, les avantages sociaux dans la société fusionnée.

...✚ Enfin, le dialogue social s'exerce entre de nouveaux acteurs, il y a fusion ou division aussi pour les acteurs syndicaux, et nécessité de redéfinir les règles du jeu.

...✚ Restructuration au sens de « compression de personnel », de « fermeture totale ou partielle de site ». C'est le sens commun, et celui qui est privilégié dans ce rapport. Se posent alors les questions de la motivation du projet de la Direction, des alternatives collectives possibles, et des mesures individuelles de reclassement.

...✚ Restructuration au sens de « l'accord interprofessionnel de mars 1969 », au sens de « réorganisation d'une certaine ampleur affectant l'emploi positivement ou négativement ». La création d'une nouvelle unité, qui pose des questions en termes de *management* des ressources humaines et de dialogue social, sera également prise en compte. C'est également le sens retenu par l'ERM, observatoire européen des restructurations.

**RRH • Responsable
des ressources humaines**

**UCPF • Unité de conseil
et de positionnement en formation**



4 REMERCIEMENTS

Tous nos remerciements vont aux professionnels des établissements qui ont largement contribué à l'élaboration de ce guide.

Liste des établissements :

Centre hospitalier de Chambéry

Jean-Yves Fezzi, Directeur des ressources humaines.

Carine Bernard-Hars, Responsable formation et compétences.

Centre hospitalier de Côte de Lumière

Guilaine Pascœt, Directrice des ressources humaines.

Géraldine Rouille, Faisant fonction de cadre.

Marie-Claire Guinaud, Directrice des soins.

Centre hospitalier régional universitaire de Lille

Stéphane Jacob, Directeur des ressources humaines.

Philippe Beuvelet, Responsable Gestion prévisionnelle de l'emploi et des effectifs, pour le personnel non médical.

Sabine Coupeze, Responsable des ressources humaines, site Jeanne-de-Flandre, activité transversale Gestion prévisionnelle de l'emploi et des effectifs.

Carole Le Mero, Conduite de projet ressources humaines, notamment sur l'évaluation individuelle.

Centre hospitalier universitaire de Nancy

Geneviève Lefebvre, Directrice générale adjointe.

Diane Petter, Directrice des ressources humaines.

Rachel Ruthmann, Directrice adjointe des ressources humaines.

Gérald Umlor, Attaché d'administration hospitalière principal - Direction des ressources humaines (personnel non médical).

Nathalie Charton, Psychologue du travail - Ressources humaines.

Générale de santé

Aude Sadourny, Responsable recrutement et mobilité.

La description des pratiques observées a été effectuée avec le concours de la société :

Bernard Brunhes Consultants - Groupe BPI

Isabelle Auroy, Directrice de mission.

Vincent Godefroy, Consultant.

Sophie Ricome, Consultante.

Équipe RH de l'ANAP

David Le Spegagne, Directeur associé.

Monique Abad

Marie-Emmanuelle Aubert

Cécile Rivoiron

Eva Bettaglia

Ce travail a été piloté par Marie-Emmanuelle Aubert, sous la direction de David Le Spegagne.



Conception et réalisation : corporate.pixelis.fr - 2011.

Secrétaire de rédaction : Fanny Lentz

Crédit photos : ANAP.

Imprimé par CARACTÈRE, imprimerie certifiée Iso 14001, sur du papier PEFC.

L'accompagnement
de la mobilité professionnelle
est un des leviers de
développement de la gestion
des ressources humaines
et de la performance des
établissements sanitaires
et médico-sociaux.

Ce document recueille et synthétise les pratiques observées en la matière au sein de plusieurs établissements publics de santé, d'un groupe d'hospitalisation privé et d'entreprises hors secteur hospitalier, qui ont souhaité partager les dispositifs mis en place et les outils utilisés au profit de l'ensemble des professionnels de santé.



**DES
ÉTABLISSEMENTS
TRANSFORMÉS**



**DES PROCESSUS
DE PRODUCTION
EFFICIENTS**



**DES PARCOURS
DE PERSONNES
OPTIMISÉS**



**DES RESSOURCES
HUMAINES
VALORISÉES**



**DES INVESTIS-
SEMENTS
EFFICACES**



**UNE CULTURE
PARTAGÉE
DE LA
PERFORMANCE**

Ce document
s'inscrit
dans le cadre
du levier n°4,
« Des ressources
humaines
valorisées ».