

**Etablissement : Centre Hospitalier « Les Murets »**

**Statut : public**

**Département : 94**

**Contact pour cette expérience : Marc YVON, directeur adjoint chargé des RH**  
[marc.yvon@ch-les-murets.fr](mailto:marc.yvon@ch-les-murets.fr), 01 45 93 71 24

## THEME

EMPLOI ET COMPETENCES

## TITRE DE L'EXPÉRIENCE

Elaboration de la nomenclature des métiers d'un établissement à activité dominante en psychiatrie.

## DIAGNOSTIC DE DÉPART

En termes d'évaluation des compétences, les dispositions réglementaires étaient mises en œuvre et avaient fait l'objet d'une formalisation satisfaisante (guide de l'évaluateur, guide de l'évalué, support d'évaluation incluant un recueil des besoins en formation).

Pour autant, l'entretien annuel d'évaluation ne s'appuyait pas, en pratique, sur un référentiel de compétence ni sur des savoir-faire requis. Il y manquait tant la dimension prospective de développement des compétences que l'approche dynamique de parcours professionnel.

Par ailleurs, le répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière n'était pas un outil connu et partagé.

La dimension prospective des besoins en compétences de l'établissement faisait l'objet d'une évaluation conjointe entre la direction des ressources humaines et la direction des soins essentiellement centrée sur la difficulté prégnante de recrutement et de fidélisation du personnel soignant.

Enfin, il convenait de poser les bases d'une gestion prévisionnelle des métiers et des compétences pour répondre tant aux engagements pris dans le volet « ressources humaines » du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens qui lie l'établissement, que pour entamer une réflexion plus globale dans la perspective de l'élaboration d'un nouveau projet d'établissement et du projet social qui l'accompagne.

## GRANDES ETAPES DE LA DÉMARCHE

La démarche s'inscrit dans le cadre du dispositif de renforcement de la gestion des ressources humaines dans les établissements de santé par une gestion des métiers et des compétences (appel à projet « Métiers-Compétences 2012 »).

L'engagement pris correspond au premier niveau du projet : aide à l'élaboration de la nomenclature des métiers de l'établissement.

Pour mener à bien l'action souhaitée, une méthodologie de démarche projet a été mise en œuvre dont la déclinaison a été la suivante :

- Sensibilisation de l'encadrement supérieur de l'établissement autour de la problématique G.P.M.C et de son implication en termes de structuration (cartographie des métiers de

- l'établissement, implication en termes de recrutement, d'anticipation des besoins et d'évaluation des compétences disponibles et/ou souhaitées)
- Présentation de la démarche aux partenaires sociaux dans le cadre du dialogue social mais également de manière plus formelle par une présentation aux différentes instances de l'établissement (C.T.E., C.M.E., C.S.I.R.M.T., C.A.)
- Organisation d'une formation-action réalisée par un consultant externe de l'ensemble des cadres de l'établissement à la démarche G.P.M.C. et à l'utilisation du répertoire des métiers en routine (rédaction des fiches de poste, outil de définition des besoins en compétences)
- Evaluation de la formation et mise en application immédiate des apports théoriques et pratiques reçus.
- Rédaction, par chaque cadre, de la fiche de poste de l'ensemble des agents placés sous sa responsabilité en référence au répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière.

## OUTILS UTILISÉS

Le Répertoire des Métiers de la Fonction Publique Hospitalière a été l'outil central de la démarche. Il a fait l'objet d'une large diffusion auprès de l'encadrement de l'établissement en amont de la formation-action.

## MOBILISATION ET COMMUNICATION AUTOUR DU PROJET

S'agissant d'une démarche transversale qui intéresse l'ensemble de l'établissement, les différentes Directions Fonctionnelles, sous l'impulsion du Chef d'Etablissement, ont été associées et, plus particulièrement, la Direction des Soins, partenaire privilégié de la D.R.H.

Au-delà de la communication institutionnelle inhérente à ce type de projet, l'enjeu était que chaque agent s'approprié la démarche pour ce qui le concerne individuellement et, notamment en termes de refonte du processus d'évaluation s'appuyant de manière accrue sur les notions de métiers, de compétences et de mobilité professionnelle.

A cet effet, dans un premier temps, une large publicité a été faite à l'outil R.H. que constitue le répertoire des métiers, notamment via sa mise en ligne sur l'Intranet de l'établissement afin d'en permettre la libre consultation par chaque agent.

Dans un second temps, les supports institutionnels liés au processus d'évaluation ont été revus pour conforter la démarche et dans la perspective du développement d'un outil informatique liant gestion prévisionnelle des métiers et des compétences et formation professionnelle tout au long de la vie.

## RÉSULTATS OBTENUS ET DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

### **Résultats :**

La direction des soins a tenu, dans le cadre de cette démarche, à mobiliser les professionnels de terrain ainsi que leur encadrement.

Ainsi, avec le concours de la DRH, plusieurs groupes de travail ont vu le jour avec, pour objectif, de formaliser des fiches de poste spécifiques aux différents lieux d'exercice (Hôpital de jour, C.M.P, Soins à domicile...).

Cette démarche participative devait permettre aux professionnels de s'approprier en partie la méthode, notamment en identifiant des compétences attendues pour un poste spécifique. La spécificité de la discipline psychiatrique qui, par ailleurs, fait sa richesse tient dans une déclinaison fine des pratiques liée tant aux options thérapeutiques du secteur qu'à la structuration d'une offre de soins correspondant bien souvent à des temps différents de la pathologie d'une même personne : crise, stabilisation, réhabilitation.

Ainsi, une même fiche métier (I.D.E.) pourra se décliner en plusieurs fiches de poste distinctes (I.D.E. en Psychiatrie intervenant au sein d'un C.M.P., I.D.E. en Psychiatrie intervenant en intra-hospitalier etc.).

Ce travail fut à la fois riche et fructueux puisque la quasi-totalité des postes soignants proposés par l'établissement ont été traités par ces groupes et déclinés en fiche de poste identifiant compétences et éventuellement des formations associées.

### **Difficultés :**

La psychiatrie, et ses professionnels, n'ont pas pour habitude de formaliser leurs compétences par écrit.

Leur outil de travail « principal » étant essentiellement constitué d'entretiens et d'activités de médiation, il est relativement naturel d'identifier des besoins en termes de recrutement ou de poste, sur un mode essentiellement verbal.

Toutefois et bien que n'étant pas habitués à ce type de formalisation, les professionnels ont pu réaliser à l'issue de la démarche, qu'identifier des compétences attendues au travers des fiches de poste, était également « en-soi » un support à une réflexion sur les pratiques de soins ainsi qu'un outil de recrutement, interne ou externe.

## ENSEIGNEMENTS TIRÉS AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS FACTEURS CLÉS DE LA RÉUSSITE

### **Enseignements tirés :**

Les enseignements tirés de la démarche peuvent se décliner sous la forme des mots-clés suivants :

- Acculturation,
- Appropriation,
- Pédagogie,
- Communication.

### **Avantages et inconvénients :**

Comme toute démarche structurante, la démarche métiers-compétences nécessite une formalisation chronophage. Pour autant, elle permet de définir un langage commun et d'objectiver les besoins en compétences d'un établissement de manière prospective.

On pourra ainsi évaluer l'écart qui sépare le vivier de compétences disponibles au sein de l'établissement aujourd'hui de celui dont il sera nécessaire de disposer, année après année, pour mener à bien le projet d'établissement (Schéma Directeur de l'Emploi).

Cet état des lieux alimentera les plans de formation successifs, déclinant les accompagnements institutionnels nécessaires à la réduction de cet écart.

Corollairement, il permettra à l'institution d'offrir un parcours professionnel dynamique aux agents, ce qui constitue un facteur de fidélisation non neutre.

**Facteurs clés de réussite :**

Toute démarche institutionnelle se doit d'être partagée pour atteindre sa pleine dimension. A cet égard, une large communication sur le sens de l'action doit la précéder.

L'implication des cadres est un pré-requis incontournable pour garantir le déploiement d'une politique institutionnelle qui impacte les pratiques quotidiennes.