

Date : 15 novembre 2009

Etablissement : Centre Hospitalier de Courbevoie - Neuilly

Statut : Public

Département : 92

Contact pour cette expérience : Joëlle Lavanant, directrice des ressources humaines

jlavanant@chcn.net, 01.49.04.30.16

THEME

EMPLOI ET COMPETENCES

TITRE DE L'EXPÉRIENCE

Développement de la gestion des ressources humaines (RH) : mise en place d'une démarche de gestion prévisionnelle des métiers et compétences (GPMC).

DIAGNOSTIC DE DÉPART

- Une gestion des ressources humaines à orienter davantage vers la logique « métiers et compétences » (passage d'une approche quantitative à une approche qualitative).
- Des outils existants à professionnaliser.
- Une gestion de la fonction ressources humaines à partager (gestion du temps de travail, campagne d'évaluation...).

GRANDES ETAPES DE LA DÉMARCHE

- Organisation de la démarche.
- Réalisation d'un diagnostic (état des lieux) des pratiques RH.
- Sensibilisation du comité de pilotage (COFIL) et de l'encadrement au projet.
- Réalisation de la nomenclature des métiers (identification des métiers et rattachement des effectifs à la nomenclature).

OUTILS UTILISÉS

- [Sensibilisation des cadres](#)
- [Sensibilisation du comité de pilotage](#)
- [Restitution du diagnostic](#)
- [Nomenclature des métiers.](#)

MOBILISATION ET COMMUNICATION AUTOUR DU PROJET

- Création d'une structure en mode projet (identification d'un chef de projet et des personnes « ressources projet » - référents accompagnement et informatique -, création d'un COFIL).
- Mise en œuvre d'un dispositif de communication sur la GPMC (sensibilisation du COFIL, de l'encadrement et des personnes ressources...).

RÉSULTATS OBTENUS ET DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Résultats :

- Déploiement d'un logiciel GPMC.
- Elaboration d'une nomenclature des métiers de l'établissement (89 métiers).
- Création d'un fichier informatisé permettant de rattacher l'ensemble du personnel non médical de l'établissement aux métiers identifiés.

Difficultés :

Investissement en temps et en personnes ressources « informatique » pour la mise en place du logiciel de GPMC et pour la mise à jour de la nomenclature des métiers.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS FACTEURS CLÉS DE LA RÉUSSITE

Enseignements tirés :

Un diagnostic de départ et des orientations stratégiques à élargir et à approfondir (articulation de la démarche GPMC avec les autres projets de la structure et définition d'un plan d'action adapté au contexte de l'établissement).

Avantages et inconvénients :

- Cette démarche permet de raisonner en « métiers » en complément de la logique statutaire, et de mieux appréhender les compétences requises pour chaque métier.
- Elle permet aussi de travailler en mode projet de manière pluridisciplinaire.
- Toutefois, elle nécessite un investissement important en temps et en personnes ressources.
- La logique GPMC s'inscrit nécessairement sur une échelle de temps à moyen et long termes, difficilement conciliable avec des résultats à court terme.

Facteurs clés de réussite :

- Réalisation et analyse d'un diagnostic approfondi préalable de la structure en amont de la mise en œuvre de la démarche GPMC.
- Mobilisation du chef de projet et de l'équipe projet.
- Adhésion de l'encadrement à la logique de la démarche.
- Une démarche qui doit être en cohérence avec les pratiques managériales et les orientations stratégiques.