

Etablissement : Clinique du Louvre et Clinique du Trocadéro
Statut : Etablissements privés de santé
Département : 75
Contact pour cette expérience : Alain JAPHET, directeur général
cliniquetrocadero-fb@wanadoo.fr, 01 40 72 28 82

THEME

EMPLOI ET COMPETENCES

TITRE DE L'EXPÉRIENCE

Mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein d'un établissement de santé privé.

DIAGNOSTIC DE DÉPART

La clinique Bercy est un établissement de taille modeste (112 lits) avec une structure d'encadrement légère. La gestion des ressources humaines et des compétences est d'abord basée sur une relation interpersonnelle laissant peu de place aux outils modernes de GPEC. Un premier pas a cependant été fait avec la rédaction de fiches de poste suite à l'entrée des cliniques dans la démarche de certification.

L'évolution de la réglementation du secteur de la santé (T2A, démarche de certification...) ainsi que l'évolution du marché de l'emploi du secteur de la santé qui nous amène à avoir de plus en plus de difficultés pour recruter du personnel soignant, ont décidé la direction en 2008 à formaliser, structurer et initier une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a pour objectifs :

- d'assurer la compétitivité de la clinique en mettant en adéquation trois éléments : les ressources humaines, son projet d'établissement (et notamment son projet social) et les obligations réglementaires,
- de développer en permanence le niveau de la qualité de son offre et de ses services aux patients,
- de développer les compétences et l'employabilité des salariés,
- de gérer la pyramide des âges et de faciliter le transfert des savoirs et des compétences.

GRANDES ETAPES DE LA DÉMARCHE

Une première étape a consisté à faire une analyse des ressources présentes dans la clinique. Nous nous sommes inspirés du répertoire des métiers de la DHOS. Celui-ci recense au 31 décembre de chaque année toutes les fonctions de la clinique associées à un nombre d'équivalents temps plein. Les fonctions sont classées par grandes familles de métiers :

- Soins et activités concourants aux soins
- Education, accompagnement et animation
- Hébergement et logistique
- Gestion et Administration

Ces grandes familles étant elle-même divisées en sous familles puis en fonctions.

Pour affiner cette analyse, nous avons établi pour chaque fonction de ce répertoire une fiche de fonction. Celle-ci mentionne :

- la mission générale de la fonction,
- le positionnement hiérarchique et fonctionnel,
- la définition des fonctions,
- le profil : pré requis et expérience,
- les conditions d'emploi spécifique (travail de nuit, week-end...).

Ces fiches sont remises à jour en fonction des évolutions des emplois et communiquées aux salariés lors des entretiens professionnels. Elles servent également de base à nos recrutements.

Une deuxième étape a consisté en une analyse des compétences actuelles comparée aux compétences dont nous allons avoir besoin. L'outil principal est la mise en place d'un nouvel entretien professionnel. Bien sûr l'entretien existait dans mais il n'était pas basé sur des compétences métiers mais plutôt sur des thèmes généraux (technique, relationnel, qualité..) et surtout les compétences n'étaient évaluées que sur une échelle à 2 niveaux : correct/ à améliorer.

Des groupes de travail par métier se sont réunis pour définir les compétences de la fonction. Un référentiel de compétences existe aujourd'hui pour la grande majorité des fonctions de la clinique. Les compétences étant définies avec des verbes d'action et dans un objectif professionnel :

Exemple : une infirmière doit « connaître et mettre en œuvre le protocole thérapeutique adapté à la situation clinique d'une personne » Un référentiel de compétences comprend en général une trentaine de compétences.

Lors de l'entretien ces compétences sont évaluées par la personne elle-même puis par son responsable hiérarchique selon 4 niveaux : « a une connaissance théorique de la situation de travail, sait faire mais en étant assisté », « sait faire de façon autonome pour les situations courantes », « sait faire pour les situations complexes ou inhabituelles », « sait évaluer, contrôler et enseigner ».

Les compétences sont ensuite comparées au niveau attendu. Si les compétences sont en dessous du niveau attendu, le responsable doit alors proposer des actions permettant au salarié de pouvoir progresser : formation, tutorat, changement de service...

L'entretien professionnel doit aussi permettre de gérer les compétences en proposant notamment des évolutions professionnelles pour les personnes souhaitant par exemple se spécialiser (passer des services de soins au bloc) ou évoluer vers un poste d'encadrement.

Un manuel et un lexique sont distribués au salarié pour lui permettre de comprendre la démarche et les termes.

Une troisième étape a consisté à former tout l'encadrement à ces nouveaux outils. 2 jours de formation ont permis aux encadrants de s'approprier le support et la démarche.

OUTILS UTILISÉS

- [Le répertoire des métiers](#) de l'établissement
- [Les fiches de fonction](#)
- [Le support de l'entretien professionnel](#) (avec lexique et manuel)

MOBILISATION ET COMMUNICATION AUTOUR DU PROJET

Tous les acteurs ont été impliqués dans le projet. La clinique a fait appel à l'organisme CMS pour gérer et animer le projet mais les salariés se sont investis dans toutes les phases du projet :

- pour la création du répertoire des métiers la directrice de soins infirmiers en relation avec les professionnels des ressources humaines a défini les fonctions et les ressources en « équivalent temps plein » correspondantes
- pour la création des fiches de fonction, les principaux responsables ont travaillé sur les fiches de leurs collaborateurs.
- les référentiels compétences ont été fait par des groupes de travail qui incluent à chaque fois une personne de la fonction.

Les représentants du personnel ont été informés de cette démarche lors d'une réunion du CE.

RÉSULTATS OBTENUS ET DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Résultats :

Les outils précédemment cités sont tous réalisés, le personnel formé et il y a eu une bonne implication du personnel ayant participé aux groupes de travail. Les entretiens professionnels sur le nouveau support sont prévus pour l'automne.

Difficultés :

La principale difficulté concerne la quatrième étape qui était prévue : l'achat d'un logiciel de gestion des compétences. La difficulté est d'ordre technique, on se heurte au problème de récupération de nos données paye dans le logiciel. Notre cahier des charges est prêt mais nous devons aujourd'hui solliciter à nouveau les prestataires.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS FACTEURS CLÉS DE LA RÉUSSITE

Enseignements tirés :

L'enseignement principal que l'on retire est que les salariés sont entrés dans une démarche compétences assez naturellement et sans résistance. On aurait pu craindre que le fait d'évaluer les compétences de 1 à 4 puissent être ressenti comme une notation, mais au contraire. La participation aux groupes de travail a été très bonne, le sujet intéressait.

Avantages et inconvénients :

Nous sommes aujourd'hui dans le début de la mise en œuvre d'une GPEC. Nous avons encore beaucoup de dispositifs à déployer. C'est une démarche qui peut sembler longue aux salariés mais ces premières bases étaient essentielles à établir. Lors des formations, les encadrants ont émis des craintes sur le fait de pouvoir et savoir proposer des évolutions aux salariés. C'est pour répondre à cette interrogation que nous avons par exemple pour projet de créer « une pépinière des talents » en mettant en place un outil de détection des potentiels pour les encadrants et ensuite de proposer des modules de formation sur mesure.

Facteurs clés de réussite :

La réussite de ce projet, et sa continuité tiennent principalement à l'engagement ou au soutien de la direction et de l'encadrement intermédiaire de cette démarche. Ce sont eux les moteurs et c'est à eux de montrer l'exemple pour qu'ensuite les salariés y adhèrent.