

Etablissement : CENTRE MEDICO CHIRURGICAL DE L'EUROPE
Statut : PRIVE
Département : YVELINES (78)
Contact pour cette expérience : Hayatte BESSAH, directrice des ressources humaines
hbessah@cmce-europe.fr, 01 39 17 24 76

THEME

EMPLOI ET COMPETENCES

TITRE DE L'EXPÉRIENCE

Mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein du CMC de l'Europe.

DIAGNOSTIC DE DÉPART

- Réflexion stratégique menée qui s'inscrit dans le développement de notre établissement.
- Volonté de développer la mobilité et la polyvalence inter-services afin de pallier la « pénurie » de personnel dans certains métiers.
- Avoir une meilleure connaissance des métiers et des compétences en interne pour une meilleure anticipation de nos besoins.

GRANDES ETAPES DE LA DÉMARCHE

- Audit de la situation sur les points suivants :
 - o Quelle situation de nos effectifs (par fonction, métier....) ?
 - o Quels sont nos métiers ?
 - o Quels sont nos niveaux de compétences par métier ?
 - o Quels sont nos outils permettant de mener à bien une véritable GPEC ?
 - o Quelle implication peut être demandée à notre management ?
 - o Quelle implication peut être demandée à nos instances représentatives du personnel (CE, DP, DS, CHSCT...) ?
- Mise en place d'un dispositif de GPEC concrétisé dans un accord signé avec nos représentants syndicaux, dont les grandes étapes ont été :
 - o 1 – La gestion actuelle des effectifs,
 - o 2 – La gestion actuelle des compétences,
 - o 3 – La gestion prévisionnelle des effectifs,
 - o 4 – La gestion prévisionnelle des compétences.

Actuellement, les étapes 1 et 2 de la mise en place du dispositif GPEC sont en cours, notamment sur les actions suivantes :

- Refonte totale de nos outils de gestion et de suivi de nos compétences :
 - o création d'une nomenclature / répertoire des métiers et référentiel de compétences ;
 - o mise en place d'un nouvel outil de gestion des ressources Humaines (SIRH) permettant la gestion administrative (paie et contrats) et RH de nos collaborateurs. Cet outil permet de travailler de manière détaillée nos effectifs par poste et emploi et d'en extraire des analyses quantitatives et qualitatives.

Plusieurs modules ont été construits : paie et gestion du personnel, postes, emplois, gestion de carrière, masse salariale...

- L'alimentation de la base de données est en cours
 - o formalisation d'un nouveau support d'évaluation de la performance et des compétences et déploiement de la démarche d'évaluation dans tout l'établissement (2 entretiens annuels) ;
 - o création en cours d'un support d'entretien de carrière (Gestion des séniors) et d'entretien professionnel ;
 - o création de fiches métiers (en cours de développement) et de grille d'évaluation des compétences ;
 - o dispositifs d'ajustement après analyse des écarts (quantitatifs et qualitatifs) : mobilité, bilan de compétences, tutorat, formations ...

Il est également envisagé d'ici la fin de l'année (et ce en application des dispositions légales) la signature d'un accord sur la gestion des âges et l'emploi.

OUTILS UTILISÉS

- [Support d'évaluation du personnel](#)
- [Fiche d'évaluation des compétences pour le métier d'IDE](#)
- [Accord GPEC](#)

MOBILISATION ET COMMUNICATION AUTOUR DU PROJET

- Implication totale des partenaires sociaux (délégués syndicaux par la signature d'un accord sur la GPEC, le CE et les DP par des informations et consultations régulières sur le sujet, par le CHSCT par une information et une consultation sur la mise en place d'un nouveau processus et formulaire d'évaluation) ;
- implication totale des responsables de service dans la démarche d'évaluation de la performance et des compétences (2 évaluations par an) ;
- mise en place d'un groupe de travail sur la GPEC (démarrage en 2008) ;
- mise en place d'une commission GPEC (démarrage en 2008) ;
- utilisation de l'intranet de l'Etablissement pour communiquer sur les postes à pourvoir dans le but de favoriser la mobilité interne.

RÉSULTATS OBTENUS ET DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Résultats :

- L'adhésion du management à cette démarche (évaluations faites en décembre 2008 par l'ensemble des responsables de service) ;
- L'adhésion des partenaires sociaux à la démarche.

Difficultés :

Développer et faire vivre une vraie culture GPEC au quotidien dans un contexte de pénurie de personnel et de contraintes réglementaires.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS FACTEURS CLÉS DE LA RÉUSSITE

Enseignements tirés :

Il est nécessaire de bien communiquer et de faire participer l'ensemble des représentants de chaque métier. L'option retenue est la création d'une commission GPEC et d'un groupe de travail dont les membres appartiennent à chaque filière de métiers.

Avantages :

- Maîtrise et optimisation des compétences en interne ;
- La GPEC permet de structurer les pratiques managériales en termes de fixation d'objectifs, d'évaluations des pratiques professionnelles ;
- La GPEC définit les besoins en personnel et optimise l'investissement à réaliser pour le salarié ;
- La GPEC alimente le système d'information en données d'effectifs et de compétences.

Inconvénients :

La démarche est longue : nécessité de se concentrer dans un premier temps sur les métiers « cibles » (IDE, AS).

Facteurs clés de réussite :

- Implication de tous les managers ;
- Formation/ information sur les nouveaux supports.