

**Etablissement :** Association l'Elan Retrouvé

**Statut :** Privé

**Département :** 75

**Contact pour cette expérience) :** Victoria SAUTERON PRIME, Adjointe de direction en charge des ressources humaines, [victoriaprime@elan-retrouve.asso.fr](mailto:victoriaprime@elan-retrouve.asso.fr), 01.49.70.88.57

## THEME

EMPLOI ET COMPETENCES

## TITRE DE L'EXPÉRIENCE

Mise en place d'une politique de gestion prévisionnelle d'emploi et des compétences (expérience en cours de réalisation).

## DIAGNOSTIC DE DÉPART

L'Association l'Elan Retrouvé connaît depuis 2005, une croissance constante de son personnel suite à la création de quatre structures médico-sociales et la reprise de 6 établissements sanitaires. De ce fait, l'association a souhaité entrer dès 2009 dans une démarche de gestion prévisionnelle des compétences afin de connaître de manière exhaustive les ressources humaines dont elle dispose et de pouvoir en prévoir les évolutions.

En effet, l'Association a vu doubler ses effectifs en équivalent temps plein depuis le 31 décembre 2001. Elle comptait au 31 décembre 2008, 301 salariés pour 243 équivalents temps plein.

Pour l'accompagner dans cette démarche, l'Association a fait appel à un cabinet de conseil.

## GRANDES ETAPES DE LA DÉMARCHE

La démarche est composée de différentes étapes :

- 1<sup>ère</sup> étape : Photographie du personnel ;
- 2<sup>ème</sup> étape : Elaboration de référentiels par métiers ;
- 3<sup>ème</sup> étape : Identification des évolutions des emplois et des compétences futurs liés aux objectifs de l'entreprise et à son orientation ;
- 4<sup>ème</sup> étape : Elaboration d'un plan d'actions (formation, recrutement, mobilité...).

Sur les 4 étapes prévues, seule la première est achevée. La deuxième est en cours de réalisation.

## OUTILS UTILISÉS

La première étape, à savoir la photographie du personnel, a été réalisée à l'aide du logiciel servant à la paye ainsi qu'avec l'aide d'Excel.

La deuxième étape qui consiste à élaborer les référentiels métiers est en cours de réalisation. Elle est effectuée grâce au soutien d'un cabinet de conseil et au volontariat de salariés qui ont accepté de faire partie de groupes de travail pour construire ces référentiels.

Trois groupes de travail ont été mis en place :

- Un groupe soignant ;
- Un groupe administratif, services généraux ;
- Un groupe socio-éducatif.

La plupart des métiers de l'Association sont représentés dans ces groupes.

Chaque salarié qui accepte de participer au groupe de travail de sa catégorie devient le référent du métier qu'il représente. A charge pour lui de faire part aux personnels de son métier des travaux effectués.

L'Association a utilisé comme base de départ, les profils de poste déjà existants dans l'Association.

Le référentiel choisi par l'Association et proposé par le consultant est divisé en activités elles-mêmes redécoupées en sous activités.

Pour chacune de ces sous activités, on travaille sur les interactions en amont et en aval entre les différents salariés. Cette démarche permet de clarifier les relations entre les salariés. Par exemple, pour l'assistante ressources humaines qui rédige les contrats de travail, celle-ci reçoit en amont de l'adjointe de direction, les éléments nécessaires à la rédaction du contrat de travail, signé par le directeur de l'Association puis les remet en aval au nouveau salarié.

## MOBILISATION ET COMMUNICATION AUTOUR DU PROJET

- L'Association a informé le comité d'entreprise et le CHSCT de cette démarche ;
- Un appel à candidature pour participer à la construction des référentiels a été envoyé par courrier à chacun des salariés de l'Association.

## RÉSULTATS OBTENUS ET DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

### **Résultats :**

Réalisation d'une photographie exhaustive du personnel réparti par catégorie, par métiers, par sexe et par âge.

### **Difficultés :**

Beaucoup de temps passé à réaliser cette photographie faute d'outils.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS  
AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS  
FACTEURS CLÉS DE LA RÉUSSITE

**Enseignements tirés :**

Différents enseignements ont pu être retirés de cette photographie notamment sur la place importante des salariés de plus de 45 ans dans l'Association, et le vieillissement du personnel infirmier et soignant, mais aussi sur la fidélité du personnel, 30% d'entre eux ayant entre 5 et 10 ans d'ancienneté.

**Avantages et inconvénients :**

Une photographie exhaustive du personnel qui permettra ensuite d'élaborer des scénarios d'évolution du personnel.

**Facteurs clés de réussite :**

Données fournies par la paye