

# Guide pratique d'utilisation à l'usage des groupes « métiers »

## Fascicule n°1

# Eléments de synthèse de la démarche

*Métiers-Compétences 2012*

D'après le Guide pratique de mise en œuvre à  
destination des établissements de santé

ARHIF - version 2007 -

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES  
CHRB/DRH-GPEC MAI 2010

**1. Synthèse des éléments essentiels  
de  
la démarche « Métier-Compétences 2012 »  
Sommaire**

- 1.1.** Rôle de la démarche dans le projet d'établissement
- 1.2.** 1- Message essentiels  
2- Les objectifs des quatre volets de la démarche  
3- Les questions auxquels répondent les quatre volets de la démarche
- 1.3.** Gestion actuelle des effectifs et des compétences  
Mise en œuvre et outils
- 1.4.** Gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences  
Mise en œuvre et outils
- 1.5.** Schéma illustrant le management dynamique des métiers et des compétences
- 1.6.** Schéma synoptique de la démarche

## LA DEMARCHE « METIERS-COMPETENCES »

La démarche « métiers-compétences » vise un objectif principal :

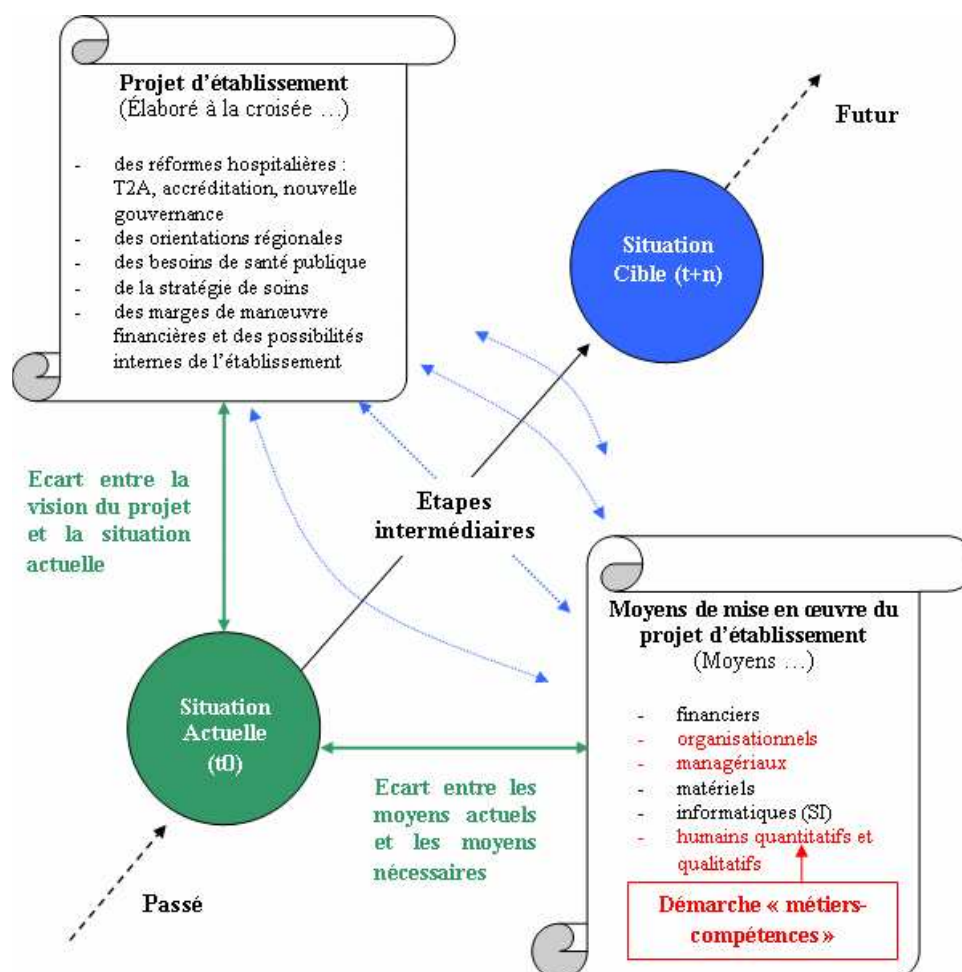
**Mettre en cohérence le projet stratégique de l'établissement et la politique des ressources humaines**

### 1.1 Le rôle de la démarche « métiers-compétences » dans le projet d'établissement

#### ► Le projet d'établissement et les moyens de sa mise en oeuvre

L'élaboration du projet d'établissement intègre des données de l'environnement externe et les paramètres internes à l'établissement. Il est décliné ensuite en différents volets : stratégie médicale et de soins, financier, organisationnel et managérial, matériels, système d'information et ressources humaines. La mise en oeuvre de ces volets nécessite la mobilisation de moyens : **la démarche « métiers-compétences »**, via une gestion actuelle et prévisionnelle des effectifs et des compétences, est un des leviers d'action des volets ressources humaines et organisationnel et managérial.

**Schéma 1 : Projet d'établissement et moyens de sa mise en oeuvre**



► **Les liens entre la démarche « métiers-compétences » et les autres moyens de mise en œuvre du projet d'établissement**

La démarche « métiers-compétences » est l'un des moyens de mise en œuvre du projet d'établissement, mais il n'est pas indépendant des autres. Le tableau ci-dessous caractérise les liens entre la démarche et les autres volets du projet d'établissement :

Moyen du volet RH	Volets du projet d'établissement	Nature des liens réciproques
<b>Démarche « métiers-compétences »</b>	Stratégie médicale et de soins	La stratégie d'évolution de l'activité oriente la nature des métiers à exercer et les niveaux d'effectifs nécessaires à former ou recruter.
		La démarche fournit des repères quantitatifs et qualitatifs pour élaborer l'offre de soins, fixer les priorités et préparer les équipes aux évolutions stratégiques.
	Organisation et management	L'organisation définit la manière dont les compétences individuelles vont être combinées ou associées pour réaliser l'activité.
		Le management permet le fonctionnement de l'organisation ainsi définie et l'optimise. Il favorise l'expression des compétences existantes et identifie les besoins de perfectionnement des professionnels.
	Ressources financières	Les ressources financières fixent les marges de manœuvres possibles en recrutement, rémunération, formation, ajustement des effectifs.
		La démarche fournit les besoins en personnel et optimise l'investissement à réaliser pour les salariés
	Système d'information	Le système d'information permet un pilotage des métiers et des compétences individuelles et collectives via des tableaux de bord et des outils de simulation
		La démarche alimente le système d'information en données d'effectifs et de compétences variées : rattachement du personnel au répertoire des métiers, évaluation des compétences, flux entrants et sortants ...

### 1.2. 1- Les messages essentiels

- La démarche « métiers-compétences » est un des leviers indispensables de la mise en œuvre du projet d'établissement.
- Elle nécessite de l'investissement en temps mais ses gains sur l'organisation, le management, le budget et l'optimisation des ressources humaines de l'établissement sont réels et se prolongent dans le temps.
- La démarche « métiers-compétences » se décline progressivement en quatre volets :
  - Volet 1 : la gestion actuelle des effectifs
  - Volet 2 : la gestion actuelle des compétences
  - Volet 3 : la gestion prévisionnelle des effectifs
  - Volet 4 : la gestion prévisionnelle des compétences

#### Les 4 volets de la démarche « métiers-compétences »

<b>Volet 1</b> <b>Gestion actuelle des effectifs</b>	<b>Volet 2</b> <b>Gestion actuelle des compétences</b>
<b>Volet 3</b> <b>Gestion prévisionnelle des effectifs</b>	<b>Volet 4</b> <b>Gestion prévisionnelle des compétences</b>

- Bien connaître ses effectifs par métier est le point de départ de toute démarche « métiers-compétences » : le répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière facilite ce travail, tant pour les établissements publics que privés.
- La communication auprès des acteurs concernés par la démarche est à réaliser avec le plus grand soin.
- L'implication du directeur et de la direction générale est nécessaire à la réussite de toute démarche « métiers-compétences ».
- Pour être simples et opérationnels, les outils de la démarche doivent être construits avec le personnel encadrant et leurs équipes.
- La conduite d'une telle démarche nécessite une organisation en mode projet.
- Pour perdurer efficacement dans le temps, la démarche doit être portée par le management, avec l'appui des ressources humaines et de la direction.

**1.2. 2-Les objectifs des quatre volets de la démarche**

<p style="text-align: center;"><b>Volet 1</b> <b>Gestion actuelle des effectifs</b></p> <p>➤ Connaître les effectifs par métiers</p>	<p style="text-align: center;"><b>Volet 2</b> <b>Gestion actuelle des compétences</b></p> <p>➤ Connaître les niveaux de compétences des salariés pour chaque métier</p>
<p style="text-align: center;"><b>Volet 3</b> <b>Gestion prévisionnelle des effectifs</b></p> <p>➤ Anticiper les évolutions quantitatives des effectifs de l'établissement</p>	<p style="text-align: center;"><b>Volet 4</b> <b>Gestion prévisionnelle des compétences</b></p> <p>➤ Anticiper l'évolution de compétences requises de chacun des métiers</p>

**1.2. 3-Les questions auxquels répondent les quatre volets de la démarche**

<p style="text-align: center;"><b>Volet 1</b> <b>Gestion actuelle des effectifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les métiers de mon établissement de santé ?</li> <li>• Combien y a-t-il de salariés par métiers ?</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Volet 2</b> <b>Gestion actuelle des compétences</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les compétences requises pour chacun de ces métiers ?</li> <li>• Quels sont les besoins de formation des salariés de l'établissement ?</li> <li>• Où sont situés les experts ?</li> <li>• Quelles sont les compétences en carence ?</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Volet 3</b> <b>Gestion prévisionnelle des effectifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De quoi sont faits les flux entrants et sortants d'effectifs ?</li> <li>• Quels métiers vont être en sous ou en sur-effectif ?</li> <li>• Quels seront nos besoins ?</li> <li>• A quelle échéance ?</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Volet 4</b> <b>Gestion prévisionnelle des compétences</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De quelles compétences aurons-nous besoins demain ?</li> <li>• Que pouvons-nous externaliser ?</li> <li>• Quelles compétences vont émerger, disparaître ?</li> <li>• A quoi doit-on former aujourd'hui pour demain ?</li> </ul>

**1.3. Gestion actuelle des effectifs et des compétences / Mise en œuvre et outils**

**Gestion Actuelle**

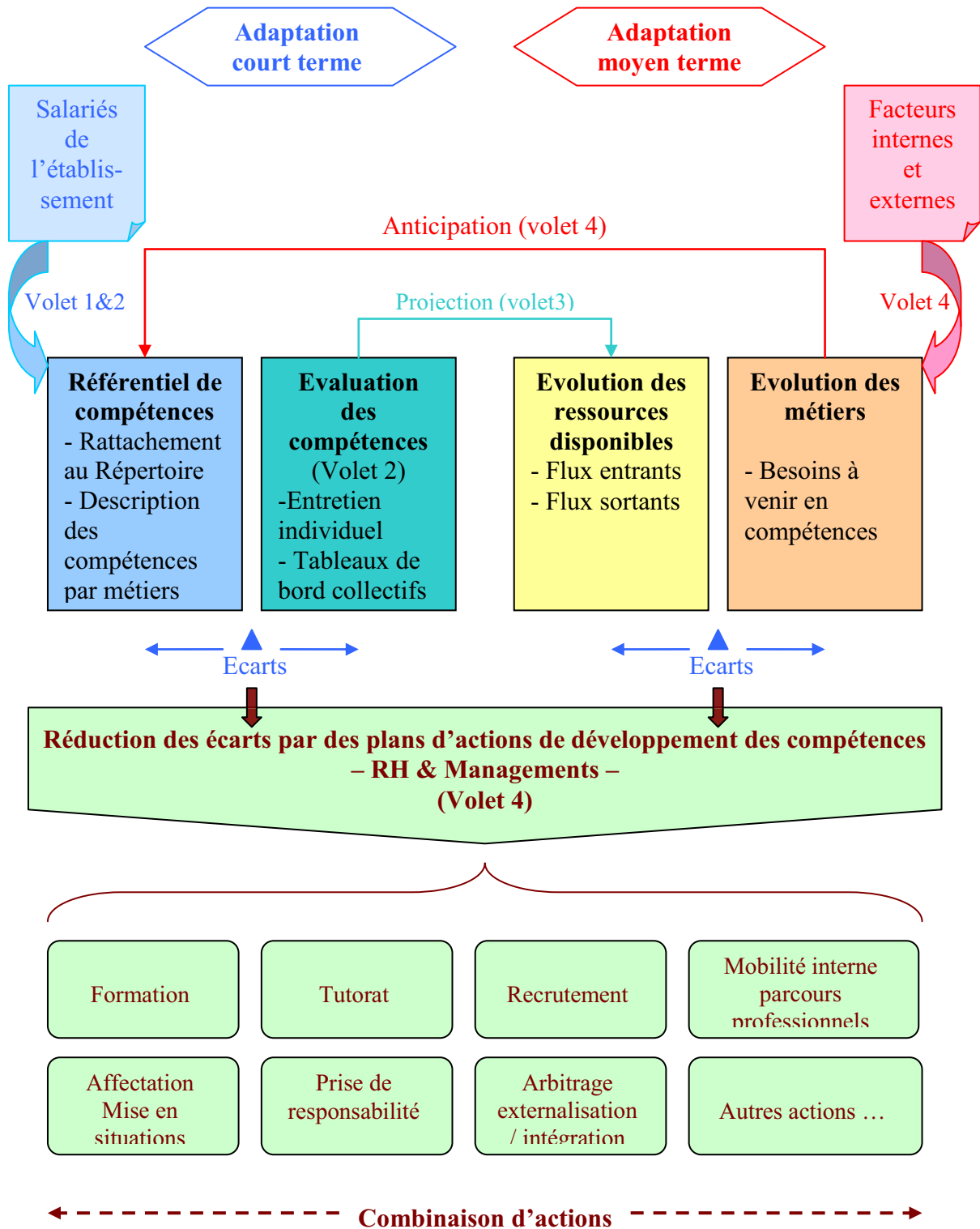
<b>GESTION DES EFFECTIFS</b>	<b>GESTION DES COMPETENCES</b>
<p><input type="checkbox"/> <b>Outils supports</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Le répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière</li><li>• Le fichier des effectifs de l'établissement (le plus souvent la paie)</li></ul> <p><input type="checkbox"/> <b>Produits de sortie</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Le fichier rattachant le personnel de l'établissement à un métier</li><li>• Le ratio d'effectifs par activité</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Identification des compétences par métiers</b> via les activités et savoir-faire requis contenus dans les fiches de postes et le répertoire des métiers</li><li>• <b>Utilisation d'un support d'évaluation</b> avec une partie compétences propres au métier dans le cadre de l'entretien annuel</li><li>• <b>Construction de tableaux de bord synthétisant les compétences des équipes</b></li></ul> <p><input type="checkbox"/> <b>Outils supports</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Le répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière</li><li>• Les fiches de poste de l'établissement</li></ul> <p><input type="checkbox"/> <b>Produits de sortie</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Un référentiel de compétences par métier</b> intégré au support annuel d'évaluation</li><li>• <b>Une échelle de niveau de maîtrise</b> permettant d'évaluer la compétence d'un salarié</li><li>• <b>Le tableau de bord des niveaux de compétences de l'équipe</b></li></ul>

**1.4. Gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences**  
**Mise en œuvre et outils**

**Gestion Prévisionnelle**

<b>GESTION DES EFFECTIFS</b>	<b>GESTION DES COMPETENCES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identification des flux entrants et des flux sortants d'effectifs</li><li>• Projection des effectifs à partir des données existantes et des flux identifiés</li></ul>	<p>A partir du projet d'établissement et des données de l'environnement externe :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Réflexion macro sur les compétences-clés à développer</li><li>- Analyse plus fine ensuite pour chacun des métiers</li></ul>
<p><input type="checkbox"/> <b>Outils supports</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La pyramide des âges</li><li>• Le tableau des départs en retraite</li><li>• Le tableau des flux entrants</li><li>• Le tableau des flux sortants</li></ul> <p><input type="checkbox"/> <b>Produits de sortie</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Les tableaux et graphiques des projections d'effectifs</li></ul>	<p><input type="checkbox"/> <b>Outils supports</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Le rapport de la DHOS sur l'évolution des métiers de la santé</li><li>• Les 9 fiches des métiers émergents de l'ARHIF</li><li>• Le projet d'établissement</li></ul> <p><input type="checkbox"/> <b>Produits de sortie</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La liste des métiers de l'établissement qui vont changer : métiers en déclin, métiers émergents, métiers en évolution (indication de l'échéance)</li><li>• Pour les métiers stratégiques, identification des mesures RH à mettre en œuvre</li></ul>

**1.5. Schéma illustrant le management dynamique des métiers et des compétences**



**1.6. Schéma synoptique de la démarche**

