

FICHE DETAILLEE

(3 pages maximum)

Etablissement :

Nom de l'établissement : Groupe Hospitalier de Territoire d'Armor
Service : Direction du Système d'Information
Adresse : Centre Hospitalier de Saint Briec - 10 rue Marcel Proust
Code postal : 22027
Ville : Saint Briec Cedex 1
Personne référente : Didier BONNET
Fonction : Directeur des Systèmes d'Information
Tél. : 02.96.01.70.16
E-mail : Didier.bonnet@hospitaliersdarmor.fr

Domaine(s) (cochez 1 ou plusieurs domaines) :

- Communication interne
- Conditions de travail et santé au travail
- Coopérations entre établissements
- Coopération entre professionnels
- Dialogue social
- Formation et développement des compétences
- Gestion RH / Contrôle de gestion
- GPEC
- Management
- Organisation du travail
- Politique sociale
- Qualité de vie au travail
- Autre (préciser)

Personnel concerné :

PM

PNM

Ensemble du personnel



Titre

Approche sur la transformation des métiers lors de la création d'une Direction du Système d'Information GHT : Conduite du changement et Gestion Prévisionnelle Métiers et Compétences au service d'une mutation durable.

Contexte et objectifs

Dès 2014, les établissements du Groupe Hospitalier d'Armor (Saint Briec, Lannion, Guingamp, Paimpol et Tréguier) formalisent dans un Schéma Directeur commun la création d'une Direction du Système d'Information (DSI) unique en mode services mutualisant l'ensemble des ressources dédiées au système d'information. L'impact de cette transformation impose, au-delà d'une réorganisation des activités, une redéfinition complète des missions des agents sur le contenu, le périmètre, le lieu d'exercice, etc... La mutation des métiers s'invite au cœur de la démarche nécessitant ainsi de déployer une véritable approche de conduite du changement adossée à une dimension Gestion Prévisionnelle Métiers et Compétences. Objectifs : Valoriser au mieux, voire conserver, les compétences et expertises acquises au fil des années ; Améliorer les conditions d'acceptabilité de l'évolution pour les agents ; Et limiter autant que faire se peut, les risques sociaux engendrés par ce type de contexte. En synthèse : Bâtir une organisation performante et durable sur des fondations saines.

Description du projet, actions réalisées et calendrier

Ce projet s'inscrit dans la continuité d'un processus engagé en déclinaison du schéma directeur du Système d'Information dont la première phase consiste à définir la cible organisationnelle et la trajectoire de mise en œuvre de cette direction. Déroulée sur un peu plus d'un an (été 2015 - été 2016), épaulé d'un conseil et dans un mode collaboratif avec les équipes, cette phase pose les fondements opérationnels de cette fonction transversale et le mode de transformation associé. Le niveau de mutation induit des métiers impose d'engager un projet d'accompagnement au changement ambitieux, séquencé en 4 phases :

Phase 1 (octobre 2016 - mars 2017) – Description des profils de poste : L'organisation cible en rupture complète avec l'existant, la perception par les agents de la mission, des compétences et du niveau d'engagement attendus pour chaque poste est un des facteurs d'adhésion au projet. Pour répondre à cette problématique, un prototype de générateur de fiche de poste est réalisé combinant le Référentiel en compétences Système d'Information de l'ANAP pour la description Processus/Activités/Compétences (Savoir et Savoir-faire), l'approche RACI (Responsable, Acteur, Contributeur) pour la chaîne de décision et les éléments d'éligibilité et contraintes. 23 fiches de profil de poste sont réalisées pour environ 51 ETP.

Phase 2 (avril – mai 2017) – Appel à commentaires : s'ensuit une période d'appel à commentaires, après présentation des fiches de profil de poste aux agents, pendant laquelle questions, réponses, remarques et précisions sont formalisées. Cette période, au-delà de l'appropriation du sujet par les acteurs, permet d'affiner les fiches de profil de poste avant validation.

Phase 3 (mai –juin 2017) - Recueil des vœux agents : Le recueil individuel des vœux d'affectation des agents s'effectue via sur un formulaire recensant les desideratas à court terme et à moyen/long terme adressé conjointement aux Directions des Ressources Humaines et au Directeur adjoint du Système d'Information.

Phase 4 (Juin-Août 2017) – Entretien individualisé et plan d'affectation des agents : Chaque agent, fait l'objet d'un entretien individualisé en déclinaison des vœux émis, complété éventuellement de proposition(s) DSI. L'objectif affiché est la co-construction de la (ou des) proposition(s) d'affectation de l'agent sur un poste de la DSI. Parcours, projet professionnel, contexte et attendus des postes, auto-évaluation des compétences sont au cœur des échanges. Suite aux entretiens d'une durée moyenne de 2h30, les propositions d'affectation individuelles et leur plan de transition sont transmises aux agents, puis consolidées, la publication du plan d'affectation des agents sur l'organigramme DSI marquant la fin du processus.

Méthode adoptée : association des différents acteurs, instances...

Ce projet de transformation conduit conjointement avec les Directions Ressources Humaines et porté par les Directions des 5 établissements trouve ses fondements sur 3 approches majeures :

Par la co-construction : au travers d'une démarche de conduite du changement mettant au cœur du dispositif les acteurs concernés.

Au-delà des séances de présentation traditionnelles, la phase d'appel à commentaires permet aux agents d'appréhender en profondeur les attendus des missions et d'être force de proposition. La Direction du SI précise et amende les fiches de poste au regard des échanges.

Le recueil des vœux couplé à l'entretien individualisé renforce le dispositif via le partage des attentes réciproques et l'élaboration conjointe du projet professionnel à court et moyen/long terme de chaque agent. La possibilité de projection sur l'avenir réduit fortement la tension induite par la transformation. De même, les séances d'information aux organisations syndicales en amont des présentations du projet aux instances les éclairent sur le dispositif et la démarche engagée.

Par la Gestion Prévisionnelle des Métiers et des Compétences : via l'usage du « Référentiel en Compétences Système d'Information » de l'ANAP pour la description des profils de poste : Processus / Activité / Compétences. L'utilisation d'un outil basé sur ce référentiel facilite la définition de chaque fiche de profil de poste sur la mission et les compétences associées, de manière normalisée et surtout au regard du processus global métier dans un contexte de complémentarité. Les fiches de profil de poste et plus précisément l'évaluation des compétences, points d'appui des entretiens, contribuent directement à l'élaboration du plan de transformation individualisé de chaque agent (Formation, coaching, etc...) nécessaire pour une prise de fonction dans un contexte sécurisé.

Par l'élaboration de la chaîne décisionnelle : formalisée au niveau du profil de poste par le niveau attendu d'engagement sur chaque activité (Responsable, Acteur, Contributeur). Cet aspect répond à une attente réciproque de définition du niveau d'autonomie des acteurs dans le cadre de leur mission et de relocalisation du niveau de décision au plus près de l'action.

Résultats obtenus et modalités d'évaluation : organisationnel, financier, impact pour les agents et les patients

La transformation des métiers lors de restructuration, vécue par les agents comme un traumatisme, est souvent à l'origine de freins, voire de conflits qui peuvent perdurer longtemps après la mise en oeuvre.

La démarche utilisée limite les effets via l'utilisation d'un référentiel métier pertinent couplé à une approche co-constructive pour transformer le paradigme des agents qui passe du contexte de l'« inconnu » : « Que vais-je devenir ? Serai je la encore demain ? » à celui de la « projection » : « Comment valoriser mon savoir, mes acquis, quel est mon projet d'évolution demain, voire à 5/10 ans ».

45 agents (Ingénieurs et techniciens en informatique, paramédicaux et administratifs) sont impliqués dans ce projet. Leur niveau d'appréhension aussi bien sur le projet global que pour ce qui les concerne directement, a diminué voir disparu à l'issue de cette période qui aurait pu être délicate.

La Direction du SI s'est engagée dans une gestion prévisionnelle des compétences opérationnelle au quotidien et à long terme, portée par un outillage qui en garantit la pérennité et sécurise ainsi les savoirs et savoir-faire acquis. La méthodologie et les outils élaborés ne sont pas spécifiques au domaine du système d'information et ont vocation à être utilisés pour l'accompagnement à la mise en oeuvre d'autres fonctions transversales.

Date et signature du Chef d'établissement

25/07/2017



FICHE SYNTHETIQUE

(publiée sur internet)

Etablissement :

Nom de l'établissement : Groupe Hospitalier d'Armor

Service : Direction du Système d'Information

Adresse : 10 rue Marcel Proust

Code postal : 22027

Ville : Saint Brieuc Cedex 9

Domaine(s)

Coopérations entre établissements, Dialogue social, Formation et développement des compétences, GPEC, Management, Organisation du travail, Qualité de vie au travail

Titre

Approche sur la transformation des métiers lors de la création d'une Direction du Système d'Information GHT : Conduite du changement et Gestion Prévisionnelle Métiers et Compétences au service d'une mutation durable.

Résumé (maximum 10 lignes) :

La transformation des métiers dans le cadre de restructuration est souvent vécue par les agents comme un traumatisme à l'origine des freins, voir des conflits qui peuvent perdurer longtemps après la mise en oeuvre. Retour d'expérience sur la démarche de conduite du changement déployée pour la Direction du Système d'Information du Groupe Hospitalier d'Armor. L'approche retenue est axée sur la forme sur un processus séquencé qui permet d'installer un contexte de confiance et pour le fond sur le référentiel de compétences SI de l'ANAP couplé à une approche RACI (Responsable, Acteur, Contributeur) pour définir missions, responsabilités, attendus et contraintes de chaque profil de poste. La création d'une fonction support transversale par fusion de structures existantes engendre une mutation profonde sur l'organisation, les objectifs et surtout sur les activités, voir les métiers des individus. Pour que la transformation soit réelle et qu'elle permette de valoriser, voir de conserver les compétences et les expertises acquises tout au long des années, une conduite du changement structurée et basée sur la co-construction s'impose. Cette démarche mise en oeuvre pour la DSI du GHA peut, sans aucun doute, se décliner sur d'autres fonctions mutualisées.

J'autorise la publication de cette fiche sur le site internet de la FHF et dans d'autres supports de communication.

