

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL



SOMMAIRE

CONTEXTE.....	3
PREAMBULE.....	4
LES ETAPES DU TRAITEMENT D'UNE DEMANDE DE FORMATION OU D'UN PROJET D'ÉVOLUTION D'UN AGENT.....	5
LE GUIDE ET SES OUTILS.....	12
L'ORIGINE DE LA DEMANDE	13
Outil n°1 : Les typologies de besoins	15
Outil n°2 : Grille de diagnostic des compétences	17
Outil n°3 : Questionnaire d'aide à la définition du projet	20
Outil n°4 : Grille d'aide à l'évaluation du potentiel de l'agent	23
LA DEMANDE	28
Outil n°5 : Fiche d'entretien individuel	30
Outil n°6 : Formalisation du projet	33
LA TRANSMISSION DE LA DEMANDE A LA HIERARCHIE.....	37
Outil n°7 : Formulaire de demande individuelle de formation	39
L'INSTRUCTION DE LA DEMANDE	43
Outil n°8 Récapitulatif des demandes.....	45
LA PRISE DE DECISION.....	47
Outil n°9 : Grille de critères de prise en charge	49
L'ANNONCE DE LA DECISION.....	54
Outil n°10 : Grille d'entretien pour l'annonce de la décision de la commission ..	56
Outil n°11: Projet de courrier d'acceptation d'une demande.....	58
Outil n°12 : Projet de courrier de refus d'une demande.....	59
L'ACCORD ET LE PLAN D'ACTION.....	60
Outil n°13 : La fiche de suivi / points d'étapes	62
Outil n°14 : contrat d'évolution	64
LE TRAITEMENT DU REFUS	65
EVALUATION DE LA PRESTATION DU CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL	67
Outil n°15 : TABLEAU DE BORD DU CPP	68

OUTIL N°16 : QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION RELATIF A L'ACCOMPAGNEMENT POUR LA SECURISATION DU PARCOURS PROFESSIONNEL	69
LES RESSOURCES POUVANT ETRE MOBILISEES DANS LE PARCOURS DE L'AGENT	74
ACTEURS POUVANT INTERVENIR DANS LA CREATION OU REPRISE D'ENTREPRISE	75
ACTEURS POUVANT INTERVENIR DANS L'ACCOMPAGNEMENT D'UN AGENT VERS LA RECONNAISSANCE DE L'INAPTITUDE OU RQTH	81
ACTEURS POUVANT INTERVENIR DANS L'ILLETTRISME.....	87
ACTEURS POUVANT INTERVENIR DANS LA MOBILITE	91
AUTRES LIENS UTILES	94
REPERES ET APPROFONDISSEMENTS.....	95
REFLEXION SUR LA MOBILITE.....	96
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	114

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

CONTEXTE

Parmi les grands enjeux de la formation permanente, la justice sociale, l'égalité des chances et la démocratie sont des valeurs essentielles, auxquelles on peut ajouter actuellement le développement des compétences indispensable pour être suffisamment armé dans la compétition économique. Si ces valeurs conservent toute leur légitimité, le niveau élevé du chômage, la discontinuité croissante des trajectoires professionnelles et l'accélération des mutations économiques conduisent de plus en plus à s'interroger sur les leviers actuels offerts par la formation professionnelle pour favoriser l'évolution et le progrès social.

La récente loi du 5 mars 2014 va d'ailleurs dans le sens d'une meilleure information et de nouveaux moyens sur les possibilités de chacun et une redistribution des rôles des acteurs de la formation permanente. Il s'agit de rendre chaque personne active dans son évolution professionnelle et personnelle afin de pouvoir progresser tant dans ses compétences que dans son positionnement social, autrement dit de vivre sa carrière professionnelle comme une source de promotion sociale.

Cette idée de promotion sociale n'est pas nouvelle. Elle signifie qu'une personne peut évoluer positivement à l'échelle d'une carrière professionnelle, tant en termes de responsabilités et de compétences que de reconnaissance sociale. C'est tout ce qui permet à une personne de s'élever au-dessus de sa condition sociale initiale. La promotion sociale s'appuie aussi sur l'idée d'employabilité, c'est-à-dire l'aptitude de chacun à trouver et à conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle, sans oublier qu'elle constitue une seconde chance pour ceux qui ont quitté l'école trop tôt, en même temps qu'elle est un facteur de régulation sociale, pour apaiser ou prévenir les conflits sociaux. Mais, entre les intentions et les réalisations concrètes, il y a parfois des écarts, qui justifient d'agir autrement, en permettant à ceux qui en ont le plus besoin d'être accompagné dans leur projet d'évolution professionnelle et sociale.

C'est à partir de ces conceptions que les membres des instances de l'ANFH Océan Indien se sont réunis du 5 au 7 septembre 2012 pour réfléchir au rôle et aux actions possibles de l'ANFH dans l'accompagnement de la promotion sociale dans les établissements hospitaliers. Tous les participants ont souligné l'importance d'un engagement fort en faveur de la promotion sociale. Et si les instances de l'ANFH, grâce au soutien de ses parties prenantes, les directions d'établissements et les représentants des personnels, favorisent depuis longtemps le développement des compétences et l'évolution professionnelle, les travaux durant ce séminaire ont mis en lumière le besoin d'aller plus loin dans ce sens pour augmenter l'efficacité des moyens mobilisés.

C'est le sens du travail présenté dans ce document. Il s'agit de fournir aux établissements des méthodes et outils favorisant la construction et la prise de décision sur les projets d'évolution professionnelle et sociale de leurs salariés. La démarche proposée repose sur cinq principes : bienveillance à l'égard des porteurs de projet, quels qu'ils soient, rigueur dans l'instruction des dossiers présentés, équité dans le traitement des dossiers, clarté dans la prise de décision des instances, soutien pour la mise en œuvre des projets.

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

PREAMBULE

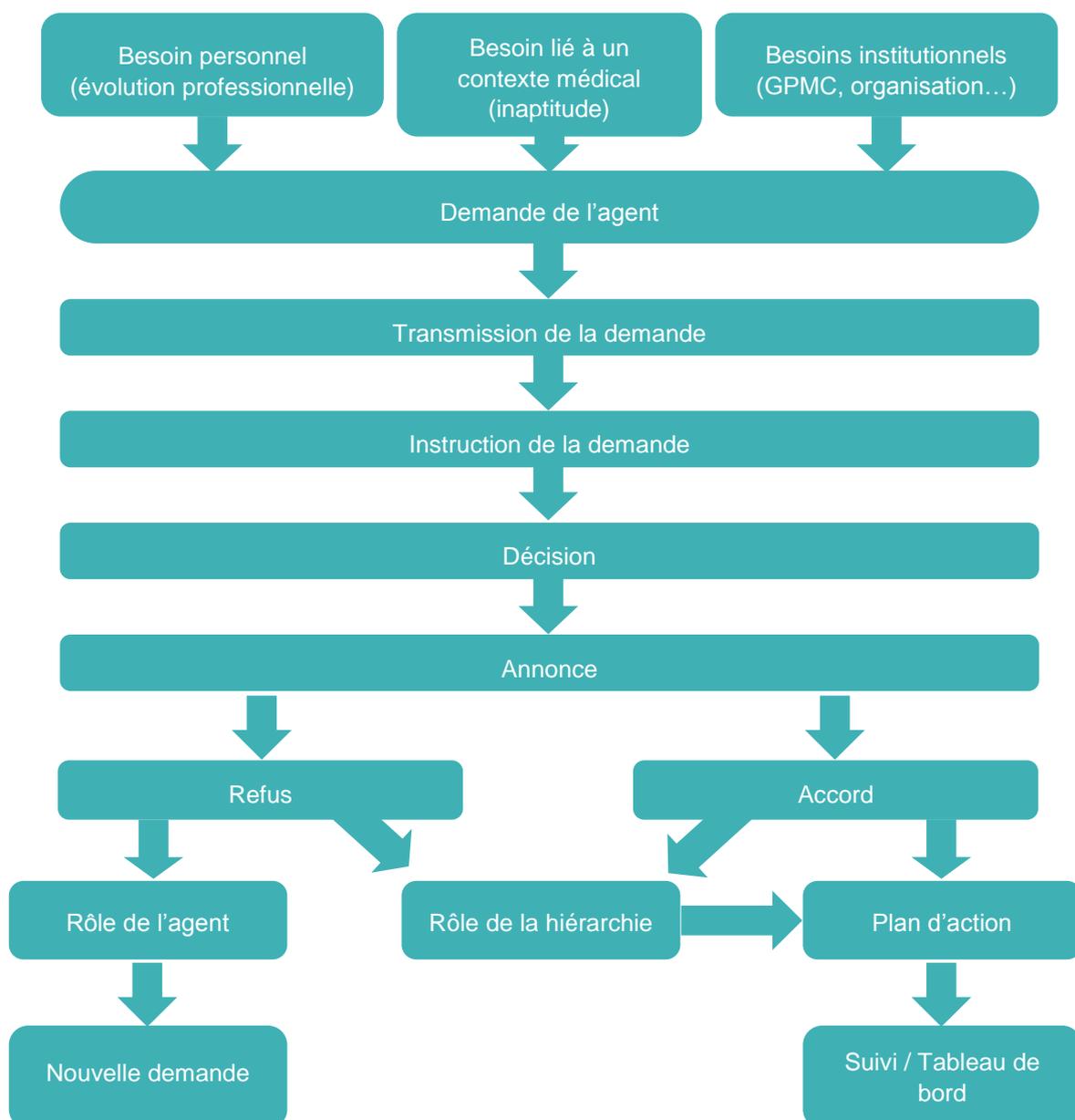
Le processus de traitement des demandes d'évolution de parcours professionnels montre l'enchaînement des opérations, de l'émergence du besoin ou de la demande, à la décision prise par l'établissement et sa mise en œuvre.

Chaque étape est détaillée dans le guide selon différentes rubriques complémentaires :

- Les acteurs concernés : ce sont les personnes impliquées dans la réalisation des différentes étapes du processus de traitement des évolutions professionnelles. Selon les cas, le nombre et le rôle des acteurs peut varier en fonction du type de demande et du contenu de l'étape concernée.
- Les activités : il s'agit de recenser ce qui doit être fait à chaque étape afin de permettre aux utilisateurs du guide de mesurer l'investissement nécessaire.
- Les moyens : cette rubrique fournit une estimation des moyens à mobiliser dans chaque étape, selon les trois dimensions habituelles, financière, matérielle et humaine.
- Les méthodes et les outils : un recensement de l'outillage et des conditions d'utilisation donnera une vue d'ensemble de la technicité de l'étape analysée. Cette rubrique sera complétée par une présentation plus exhaustive des principaux outils dans le chapitre « Méthodes et Outils » correspondant.
- Les critères et indicateurs de réalisation : ils permettront de mettre sous contrôle le processus et de suivre sa mise en œuvre.
- Les livrables : en reprenant le vocabulaire des démarches qualités, ce point montre les jalons produits à chaque étape et qui témoignent de leur réalisation.

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

LES ETAPES DU TRAITEMENT D'UNE DEMANDE DE FORMATION OU D'UN PROJET D'EVOLUTION D'UN AGENT



CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

ETAPE 1 : IDENTIFICATION / DEFINITION DU BESOIN

Le souhait d'une évolution professionnelle peut être initié par 3 types de besoins, outil N°1 :

- Besoin institutionnel
- Besoin personnel
- Besoin lié à un contexte médical

1.1 BESOIN INSTITUTIONNEL

L'environnement hospitalier est confronté à de perpétuelles évolutions et doit faire face à de nouveaux défis, tels que la réforme des modes de financement, l'adaptation des organisations et de la gestion, les évolutions liées à la prise en charge de patients, l'évaluation des pratiques professionnelles, l'évolution des techniques et des métiers. Tous ces changements concourent à une meilleure efficacité du système de santé.

Les besoins institutionnels contribuent à l'élaboration du plan de formation d'un établissement.

Articulé au **projet d'établissement**, le plan de formation est **un outil de gestion des ressources humaines** pertinent au regard de différents objectifs. Il est élaboré à partir des besoins et attentes identifiés en termes de savoir-faire, de montée en qualification, en compétences ...

Il permet:

- d'accompagner le développement personnel et la qualification des agents,
- de **les fidéliser**,
- de les préparer à **des mobilités internes et/ou externes**,
- de **sécuriser leur parcours professionnel**,
- de valoriser leur carrière via la promotion interne ou individuelle,
- d'anticiper les départs à la retraite...

À ce titre, il est un pivot de **la démarche de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences** (GPMC) dans l'établissement.

Il est également un moyen d'atteindre des objectifs clairement identifiés ; il s'appuie sur le document **pluriannuel d'orientation de la formation** (article 37 du décret n° 2008-824 du 21 août 2008 relatif à la FPTLV des agents de la fonction publique hospitalière).

Par ailleurs, le plan de formation s'appuie également sur la Circulaire du ministère de la Santé et des Sports, qui prévoit des axes et actions de formation prioritaires à caractère pluriannuels mais peut également s'appuyer sur le projet Régional de Santé défini par l'Agence Régionale de Santé (ARS)

Le projet d'établissement, au travers de ses différents volets a des incidences sur le contenu du plan de formation : le projet social, le projet médical, le projet de soins, le projet qualité et risques, notamment avec la parution de l'obligation du DPC pour les personnels paramédicaux et médicaux.

Le plan de formation, s'élabore également à partir de l'identification des besoins des services et des pôles en matière de perfectionnement des compétences, de l'analyse des problèmes et des dysfonctionnements à résoudre.

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

La formation professionnelle doit aider l'institution et ses personnels à s'adapter aux évolutions structurelles, législatives, réglementaires, technologiques et culturelles de l'Établissement.

1.2 BESOIN PERSONNEL

Les possibilités d'évolution professionnelle et d'accès à la formation de tous les agents doivent être développées selon une politique stratégique et prospective : il s'agit d'introduire, tout au long de la carrière des personnels, des perspectives à moyen et à long termes dans le cadre, plus global, de la gestion individuelle et collective des compétences et des métiers.

La formation professionnelle doit garantir à tous les personnels, à titre individuel, la possibilité de parcours de formation permettant la réalisation de leurs projets, soit en **termes de promotion professionnelle, soit en termes d'évolution de carrière.**

L'identification des besoins individuels, de perfectionnement, d'évolution, de promotion interne, de formation promotionnelle est exprimée par les agents lors de l'entretien annuel de formation.

Les opportunités instaurées dans le décret du 21 août 2008 sont multiples et permettent aux agents d'évoluer professionnellement et de développer leurs compétences.

Ainsi, la plupart des dispositifs existants proposent des mesures plus avantageuses pour l'agent et peuvent, sous certaines conditions, être réalisés pour tout ou partie hors du temps de travail.

- Le congé pour bilan de compétences,
- Le congé pour la validation des acquis de l'expérience,
- Le congé de formation professionnelle,
- Les Etudes promotionnelles
- La période de professionnalisation...

1.3 BESOIN LIE A UN CONTEXTE MEDICAL (INAPTITUDE)

D'autres dispositifs existent également pour financer la formation professionnelle des agents hospitaliers, par exemple, le Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique (FIPHFP).

Ce fonds permet la mise en œuvre d'actions de formation favorisant l'insertion et le maintien dans la Fonction Publique Hospitalière des personnes handicapées, à travers le financement d'actions d'information et de formation des agents en situation de reclassement pour raison de santé et des agents chargés de les accompagner.

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

ETAPE 2 : 1ERE PRISE DE CONTACT

A l'issue de l'identification du besoin, le cadre de proximité (ou médecin du travail, syndicat, DRH, collègue...) invite l'agent à prendre contact avec le Conseiller en Parcours Professionnels (CPP) afin de bénéficier d'un accompagnement personnalisé, de conseil... dans le cadre de son projet.

Il est conseillé au CPP de se présenter ainsi que ses missions.

Ce premier contact peut se faire soit par téléphone (de préférence), par email ou lors d'une visite.

ETAPE 3 : RECOLTER LES INFORMATIONS ET PREPARATION DE L'ENTRETIEN

Lors de ce premier contact, il est important que le CPP **récolte des informations sur l'agent, son projet et son besoin**. A ce stade, cela ne peut être que du conseil sur les dispositifs existants, aide à la mise en place du passeport de formation, les concours, etc....

Le CPP **propose un RDV à l'agent** (le jour et l'heure doivent être convenus en fonction des disponibilités de chacun).

Le CPP explique le déroulement de l'entretien : il informera l'agent sur la durée, le cadre dans lequel se déroulera l'entretien (bureau fermé), les documents, informations dont l'agent devra se munir (cv, prospections éventuelles...), la confidentialité de l'entretien (relation de confiance).

Le CPP explique à l'agent, que préalablement à l'entretien, il lui sera remis un questionnaire : « **Questionnaire d'aide à la définition du projet** » (**outil n° 3**). Ce questionnaire est transmis soit par email, soit remis en main propre directement lors de la visite.

Le CPP présente le questionnaire à l'agent en lui indiquant que celui-ci est un document de travail et qu'il leur permettra de poser la « première pierre » de l'accompagnement, mais que celui-ci n'est aucunement une évaluation.

Le CPP précise à l'agent que le questionnaire doit être rempli préalablement et transmis, si possible, quelques jours avant l'entretien afin de lui permettre de préparer la rencontre.

Cependant, si l'agent éprouve des difficultés (compréhension des questions, difficultés de lecture...), ils peuvent le remplir ensemble, lors de l'entretien.

Le CPP prend congé de son interlocuteur en lui rappelant le jour et l'heure de l'entretien.

Il est conseillé au CPP de tracer ce premier contact (nom, prénom de l'agent, n° téléphone où l'agent est facilement joignable en cas d'annulation ou déplacement du RDV, email, service éventuellement, l'objet du RDV).

ETAPE 4 : LE JOUR DE L'ENTRETIEN

IMPORTANT : plusieurs entretiens (RDV, téléphone, email) sont conseillés et souvent nécessaires dans le cadre de l'accompagnement.

Le CPP accueille l'agent, se présente, et lui demande de confirmer son identité et ses coordonnées.

Avant le démarrage de l'entretien, le CPP explique à l'agent que l'entretien sera tracé dans une « **Fiche d'entretien individuel** » (**outil n°5**), que celle-ci comportera un certain nombre d'informations le concernant (identité, parcours de formation, parcours professionnel, son projet, ses perspectives, les contraintes, le plan

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

d'action etc...) et que toutes les informations communiquées à ce stade de l'accompagnement sont confidentielles.

Il est également important d'indiquer à l'agent, qu'une copie de la fiche d'entretien lui sera remise, s'il le souhaite.

Le CPP laisse l'agent exposer, expliquer son projet avec ses mots (l'origine, pourquoi, quand, comment...), en reformulant si besoin.

Il est bon de rappeler, que l'entretien individuel n'est pas un lieu où l'on règle ses comptes avec sa hiérarchie, ses collègues. Le CPP doit rester neutre et objectif et recadrer l'entretien si besoin.

IMPORTANT : il est conseillé au CPP de créer, pour chaque agent accompagné, un dossier informatisé dans lequel il pourra mettre tout document et outil d'accompagnement pouvant aider l'agent dans la sécurisation de son parcours : la fiche d'entretien, le CV, le programme de formation, le devis, note de service, avis de concours, lettre de motivation, historique formation...

A l'issue du premier entretien, 4 possibilités sont envisageables :

1 / le projet n'est pas clair : l'agent hésite entre plusieurs projets,

L'agent aura un travail d'analyse et de prospection à mener (recherches d'informations, étude de marché, DRH, référent GPMC, cadre, organisme de formation, ...). Il pourra solliciter l'aide du CPP.

Dans ce cas, plusieurs outils pourront être utilisés « **Grille du diagnostic des compétences** » (outil n°2)

Cet outil permet à l'agent de mettre en exergue les compétences acquises en lien ou utiles à son projet futur. Il devra lister toutes les activités liées aux différents emplois qu'il a occupés (il peut s'aider de son CV et des fiches ROME du pôle emploi, ou des fiches métiers des 3 fonctions publiques).

En fonction du temps disponible, l'agent et le CPP peuvent remplir la grille ensemble.

Un autre outil peut également être utilisé afin d'amener l'agent à se projeter, à s'auto évaluer afin de voir si son projet est réalisable « **Grille d'aide à l'évaluation du potentiel de l'agent** » (outil n°4)

Cet outil d'autoévaluation, doit amener à l'agent à se poser les bonnes questions qui lui permettront de mener à bien son projet.

Comme pour l'outil précédent, le remplissage peut se faire avec l'aide du CPP pour la bonne compréhension des questions.

Il est important d'expliquer chaque outil à l'agent ainsi que le système de cotation (souvent, les agents sont assez frileux lorsqu'on parle de « note », « de cotation »).

Le CPP doit amener l'agent à réfléchir, travailler son projet, l'aiguiller mais surtout le mettre face à la réalité.

Il doit être capable de dire à l'agent si son projet est réalisable ou non et argumenter.

Avant de clore l'entretien, le CPP devra reformuler la demande de l'agent, le plan d'action à mettre en place, le délai de réalisation. Ce point est très important, car il permettra aux 2 parties de vérifier que la commande a été comprise.

Le CPP propose un nouveau rendez-vous à l'agent.

Tous les outils utilisés lors de ce 1^{er} entretien seront tracés dans le dossier informatisé de l'agent.

2 / le projet de l'agent est clairement identifié : le CPP et l'agent travaillent donc le projet en mettant en exergue un certain nombre d'éléments qui permettront à l'agent de bien analyser la faisabilité de son projet.

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

3/ le projet n'est pas réalisable : les informations fournies ne permettent pas d'identifier le besoin, le projet semble incohérent et inadapté en raison du profil de l'agent.

4/ le projet envisagé ne relève pas de l'établissement : le CPP oriente l'agent vers un autre interlocuteur.

Important : les grilles citées plus haut peuvent être utilisées dans les différents cas de figure. Toutefois, leur utilisation n'est pas systématique.

ETAPE 5 : FORMALISATION DU PROJET

A l'issue de plusieurs rencontres (si nécessaire, en fonction des demandes et des agents), le CPP et le demandeur auront à formaliser le projet.

Même si l'outil N° 6 « **Formalisation du projet** » n'est pas obligatoire, il est conseillé au CPP de tracer et de formaliser cette étape du parcours. D'une part pour avoir une traçabilité de l'accompagnement, d'autre part pour permettre à l'agent de suivre les différentes étapes de son projet et de s'y référer en cas de besoin. La grille « **Formalisation du projet** », est le memento de l'agent.

Ce document figurera également dans le dossier informatisé de l'agent. Bien évidemment, un échéancier sera mis en place avec l'agent pour la réalisation de chaque tâche.

A ce stade de l'accompagnement, des points d'étapes devront être réalisés soit à la demande de l'agent ou du CPP. Ces échanges pourront se faire par téléphone ou par tout autre moyen.

ETAPE 6 : FORMULAIRE DE DEMANDE INDIVIDUELLE

A ce niveau de l'accompagnement, le projet de l'agent est clairement défini et toutes les étapes de prospections terminées.

Le CPP doit formaliser la demande de l'agent.

Même si une évolution professionnelle ne transite pas toujours par de la formation, celle-ci reste quand même un outil important dans la sécurisation du parcours de l'agent, et un tremplin non négligeable.

Si le projet de l'agent débouche sur un projet de formation, celui-ci devra être formalisé dans le « **Formulaire de demande individuelle de formation** » (outil n° 7).

Le CPP devra expliquer à l'agent l'importance de ce formulaire.

Ce document reprend le descriptif du projet de l'agent (objectifs, moyens, coûts, motivations...) et sera transmis à sa hiérarchie afin qu'elle se positionne sur le projet en motivant son avis.

Si le projet ne concerne pas l'établissement, l'agent peut décider de ne pas le transmettre. Le CPP oriente donc l'agent vers d'autres acteurs pouvant l'aider dans son parcours.

Le CPP doit s'assurer que les délais de transmission et de réponse (délais décidés par l'établissement) soient respectés afin de ne pas pénaliser l'agent.

Le CPP tiendra à jour la « **Fiche de suivi / points d'étapes** » (outil n°13). Dans cet outil seront listées les grandes étapes du projet, les actions, les moyens, les difficultés rencontrées par l'agent...

Il devra être mis à jour régulièrement par le CPP. Cet outil pourra permettre également au CPP de mettre en avant les efforts fournis par l'agent, auprès de sa hiérarchie, en cas de besoin.

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

ETAPE 7 : INSTRUCTION DE LA DEMANDE

Le CPP qui a accompagné les agents et instruit leur demande, participe à la commission de formation et au Comité Technique d'Etablissement (CTE).

Afin d'aider les membres de ces instances à se positionner sur les dossiers, le CPP peut synthétiser les demandes des agents et les présenter par exemple sous forme de tableau « **Récapitulatif des demandes** » (outil n°8).

Ce tableau reprend les éléments essentiels des demandes des agents. Il est conseillé au CPP de le transmettre avec les motivations rédigées par les agents.

Le CPP pourra également s'aider, s'il devait argumenter un dossier, des outils utilisés tout au long de l'accompagnement : **Outil n°5 (Fiche d'entretien individuel)**, **Outil n°6 (Formalisation du projet)**, **Outil n°7 (Formulaire de demande individuelle de formation)**, **Outil n°13 (Fiche de suivi / points d'étapes)**.

Les membres de la commission pourront s'appuyer sur l'outil n° 9 « **Grille de critères de prise en charge** » pour motiver leur refus. Cette grille permet de sécuriser les motifs de refus et éviter ou limiter les recours.

ETAPE 8 : REPONSE AUX AGENTS ET PLAN D'ACTION

A l'issue de la commission, une notification de décision, signée du directeur, sera adressée à l'agent ainsi qu'à son supérieur hiérarchique, mais également à tous les acteurs concernés par le parcours de l'agent (gestionnaire de carrière, service formation...) outils n° 11 et 12 « **Projet de courrier d'acceptation ou de refus d'une demande** »

Dans un premier temps, une réponse orale (en fonction de la date de démarrage du projet) pourra être donnée à l'agent par le CPP. Ce dernier devra lui expliquer également, les suites de la commission.

Il est conseillé au CPP de tracer cet entretien, notamment en cas de refus, via l'outil n°10 « **Grille d'entretien pour l'annonce de la décision de la commission** ». Il devra être précis dans sa réponse et l'argumenter, si besoin, en s'appuyant sur l'outil n° 9.

En outre, quelle que soit la réponse, positive ou négative, le CPP devra accompagner l'agent dans les suites post commission :

- aider l'agent, dont le projet a reçu un accord de prise en charge, à mettre en place un plan d'action. L'agent devra signer un « **Contrat d'engagement** » (outil n° 14).
- prendre en compte les émotions (colère, déception...), lors d'un refus, en proposant un rendez-vous à l'agent (insister si nécessaire) pour faire le point. Il est conseillé de laisser un laps de temps entre l'annonce et la rencontre, afin de permettre à chaque partie de préparer l'entretien et apaiser les tensions.

CONSEILLER PARCOURS **PROFESSIONNEL**

LE GUIDE ET SES OUTILS

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

L'ORIGINE DE LA DEMANDE

La demande d'évolution professionnelle peut avoir plusieurs origines, qui peuvent parfois se conjuguer.

- Les besoins personnels d'évolution professionnelle, qui ont plusieurs origines possibles :
 - le besoin d'évolution est lié à une ambition personnelle de progresser socialement
 - le contenu du travail est en cause, soit parce qu'il ne présente plus le même intérêt pour la personne ou ce contenu s'est dégradé
 - la situation professionnelle est devenue moins satisfaisante, voire moins supportable, en termes de relations de travail
- Les besoins médicaux, eux, ne procèdent pas d'une volonté de la personne ou de l'établissement, mais d'une obligation qui se forme lorsque la médecine du travail décide du reclassement d'une personne suite à une inaptitude partielle ou totale d'exercer son métier actuel.
- Les besoins institutionnels, qui viennent notamment à la suite de réorganisation, de restructuration de services, mais aussi de l'évolution des effectifs et des compétences que les outils RH telles que la GPMC ou l'évaluation professionnelle permettent de détecter.

LES ACTEURS

On retrouve trois acteurs constants quelle que soit l'origine de la demande :

- L'agent, qu'il soit à l'initiative de la demande d'évolution ou non, qu'il soit volontaire ou réticent.
- Le conseiller en parcours professionnel, qui reçoit la demande et qui aide éventuellement à sa formalisation.
- Le manager de proximité, qui peut être à l'origine de la demande (réorganisation du travail, notamment) ou dépositaire du souhait de l'agent.

D'autres acteurs s'ajoutent en fonction de l'origine de la demande :

- Le médecin du travail, pour les demandes liées à des inaptitudes, voire à des situations de travail devenues pénibles.
- Le responsable RH, en faisant connaître les besoins institutionnels aux agents.
- Le conseiller en dispositif individuel de l'ANFH, qui diffuse de l'information sur les parcours et les moyens envisageables.
- La hiérarchie du service en déterminant des modes de fonctionnement favorisant ou non la mobilité professionnelle.
- Le référent handicap, s'il y a lieu (notamment dans le cas d'un reclassement suite à une incapacité acquise).

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

LES ACTIVITES

- Réunir les informations
- Formaliser le projet d'évolution professionnelle
- Évaluer les moyens nécessaires et les moyens disponibles
- Estimer la faisabilité de l'évolution envisagée
- Déterminer les écarts de compétence à combler
- Mesurer la motivation et l'engagement nécessaires
- Identifier les atouts et les freins

LES MOYENS

- Accès aux sources d'information sur le marché du travail interne et externe (cartographie des métiers de l'établissement, référentiel des emplois et des compétences de l'établissement, référentiel métiers FPH, ROME, ONISEP, RNCP, etc.)
- Interlocuteurs spécialisés dans l'accompagnement ou l'aide à la formalisation des projets d'évolution professionnelle

LES METHODES ET OUTILS

- Typologie de besoins, outil N°1
- Diagnostic de compétences, outil N°2
- Questionnaire d'aide à la définition du projet, outil N° 3
- Grille d'évaluation du potentiel d'évolution, outil N° 4

LES CRITERES ET INDICATEURS DE REALISATION

- Critères
 - Identification de l'origine
- Indicateurs
 - Présence d'un document formalisant la demande et en mentionnant l'origine
 - Désignation des acteurs ayant participé à la construction de la demande

LES LIVRABLES

- Document de présentation de la demande, soit selon le formulaire de présentation de la demande (cf. étape suivante), soit sur papier libre, à préciser ensuite dans l'étape suivante.

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

OUTIL N°1 : LES TYPOLOGIES DE BESOINS

BESOINS INSTITUTIONNELS

Quelques exemples de documents, en interne, à consulter pour répondre aux besoins institutionnels.

Types de document	Personnes ressources
Cartographie des métiers de l'établissement	DRH
Projet social	DRH
Projet d'établissement	Direction Générale
Contrats de pôle	Direction Générale
CPOM : Contrat d'objectifs et de moyens	Direction Générale

Exemple de Documents externes à consulter (cf. liens utiles)

Types de documents	Institutions	Adresses
Politiques de santé Projet Régional de Santé	Ministère de la Santé ARS OI	http://www.sante.gouv.fr/ http://www.ars.ocean-indien.sante.fr/Politiques-de-sante.88903.0.html
Environnement socio-économique Marché du travail	INSEE Pôle Emploi	http://insee.fr http://www.pole-emploi.fr/accueil/
Formations diplômantes	CNAM Autres écoles et universités	http://cnam.fr www.centre-info.fr sites des universités et écoles
Législation sur la mobilité dans la fonction publique	FONCTION PUBLIQUE	www.fonction-publique.gouv.fr/fonction-publique/carriere-et-parcours-professionnel-19
Liste des diplômes et titres professionnels reconnus	RNCP	www.rncp.cncp.gouv.fr

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

BESOINS PERSONNELS

Donner à l'agent une meilleure visibilité pour se positionner dans son parcours professionnel.

Ci-dessous les six axes, sur lesquels l'agent est invité à réfléchir.

- **Axe carrière** : un changement d'emploi peut avoir un impact sur le déroulement de la carrière. Selon sa sensibilité, sa situation actuelle, son projet professionnel, le questionnement permettra à la personne de se situer ou d'évaluer l'importance du changement par rapport à ses aspirations en termes de déroulement de carrière.
- **Axe compétences** : s'interroger sur ses compétences acquises et nécessaires et sa motivation pour concrétiser son projet.
- **Axe responsabilité/autonomie** : analyser sa capacité d'autonomie, son niveau de responsabilité et connaître ses limites.
- **Axe géographie** : mesurer les inconvénients et avantages relatifs à son projet d'évolution impliquant un déplacement géographique.
- **Axe relations professionnelles** : Evaluer son adaptabilité aux changements susceptibles d'intervenir dans les relations interpersonnelles (d'équipe, l'encadrement).
- **Axe considérations personnelles** : prise en compte des répercussions sur la cellule familiale, financière.

BESOINS LIÉS A UN CONTEXTE MEDICAL (INAPTITUDE)

(cf acteurs liés au handicap)

Il s'agit des besoins générés par une inaptitude qui apparaît dans la situation de travail actuelle de la personne.

L'établissement doit trouver, avec la personne concernée, une solution conforme aux recommandations du médecin du travail.

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

OUTIL N°2 : GRILLE DE DIAGNOSTIC DES COMPETENCES

- Cliquer pour télécharger l'outil

Cet outil est facultatif. Il doit permettre à chaque personne qui le souhaite de réfléchir aux contenus de compétences acquises, pour l'aider à faire un meilleur diagnostic des compétences complémentaires à acquérir dans le cadre de son projet d'évolution professionnelle. Il peut être utile de demander l'aide du conseiller en parcours professionnel pour remplir la grille.

En reprenant chaque activité de chaque emploi occupé et aussi les activités extraprofessionnelles, il convient de lister les contenus de compétence mobilisés, en les répartissant dans les catégories suivantes :

SAVOIRS FORMALISES :

- Connaissances ou savoirs théoriques : ce sont les savoirs qui permettent de comprendre. Ils servent à bien percevoir les situations de travail et à sélectionner ou à construire les savoirs techniques adéquats (exemple : Hygiène, psychologie...)
- Savoirs techniques : ils sont indispensables pour agir. Ce sont les savoirs d'organisation et d'ordonnement de l'action. Grâce à eux, les savoir-faire (les gestes et automatismes) ne sont pas mobilisés de manière désordonnée. Les savoirs techniques sont typiquement des procédures, des instructions de travail, etc. (exemple : Processus de toilette).

SAVOIRS DE L'ACTION :

- Savoir-faire / gestes / habiletés : ils désignent les gestes et les automatismes mis en œuvre dans l'action, sous la gouvernance des savoirs techniques (exemple : manipulation de la personne, écoute et reformulation...)
- Savoirs d'expérience : Ce sont des savoirs acquis par l'expérience, souvent liés au ressenti dans l'action, qui sont présents et disponibles pour la personne qui agit sans qu'elle soit capable de les identifier ou de les décrire (exemple : Estimation de l'humeur du résident, travail collaboratif).

Pour faciliter le travail, il est préférable, dans la mesure du possible, de reprendre les éléments du Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME) de Pôle Emploi ou du répertoire des métiers de la FPH, quand ils existent, et de les compléter ou les modifier en fonction des situations professionnelles ou extraprofessionnelles réellement rencontrées.

Ci-dessous quelques liens utiles pour accéder à des référentiels d'emplois ou de métiers :

<http://www.pole-emploi.fr/candidat/les-fiches-metiers-@/index.jspz?id=681>

<http://www.metiers-fonctionpubliquehospitaliere.sante.gouv.fr/>

<http://rime.fonction-publique.gouv.fr/>

<http://www.fonction-publique.gouv.fr/score/metiers/repertoires-des-metiers-des-3-fonctions-publiques>

Pour chaque contenu de compétence (chaque savoir), une échelle de mesure est proposée pour aider à se situer dans la maîtrise du savoir cité. Pour les répondants, les échelles n'ont pas d'autre utilité que d'inciter à se poser la question du degré de maîtrise des contenus de compétence mobilisés dans les activités.

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

Un exemple d'emploi est indiqué (ici l'emploi de plombier), pour montrer comment remplir les différentes rubriques.

Une occupation extra-professionnelle a été également ajoutée (maitre-nageur)

Emploi occupé : plombier				
Activités	Savoirs formalisés	Échelle de mesure*	Savoir de l'action	Échelle de mesure*
Démonter et enlever une ancienne installation (chauffage, sanitaire, ...)	Techniques de soudure		Calcul dimensionnel (surface, volume,...)	
Poser des éléments sanitaires et implanter des éléments de chauffage	Normes de sécurité liées au gaz		Lecture de plan, de schéma	
Réaliser la pose de tuyauteries encastrées ou apparentes (acier, cuivre, PVC, PER, ...) et les raccorder aux appareils de chauffage et éléments sanitaires	Éléments de base en électricité		Brasage	
Installer un écoulement selon la pente et en vérifier l'étanchéité	Éléments de base en électrotechnique		Sertissage	
Établir un diagnostic de panne ou de dysfonctionnement d'installation (fuite de gaz, d'eau)	Techniques de filtration		Utilisation des outils de base	
Changer ou réparer les pièces défectueuses	Règles et consignes de sécurité			
Vérifier les pressions et températures, les échanges de chaleur, ... et ajuster les réglages	Éléments de base en mécanique générale			
Creuser des saignées	Techniques de cintrage			
	Spécificités des fluides frigorigènes			
	Domotique			

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

Activité extra-professionnelle : maitre-nageur				
Activités	Savoirs formalisés	Échelle de mesure*	Savoir de l'action	Échelle de mesure*
Élaborer le projet éducatif ou d'animation sportive selon les orientations de la structure Informer le public sur la pratique de la discipline sportive et les modalités d'organisation des séances Évaluer le niveau de départ du pratiquant et déterminer les objectifs sportifs Concevoir la séance selon le niveau du public et préparer le matériel ou les équipements Présenter l'exercice aux pratiquants et apporter un appui technique Effectuer le suivi du matériel ou des équipements sportifs Organiser des manifestations sportives et effectuer des démarches appropriées Réaliser le bilan du projet éducatif ou d'animation sportive et proposer des évolutions	Éléments de base en anatomie/physiologie Conduite de projet Normes de sécurité des espaces et des établissements recevant du public Règles de sécurité des biens et des personnes Techniques d'animation de groupe Techniques d'entraînement sportif Techniques pédagogiques		Gestes d'urgence et de secours Natation Observation Travail en équipe Utilisation des outils de communication	

* Échelle de mesure de 1 à 4 :

Savoirs formalisés

Connaissances, Méthode/Technique : 1 notion, 2 pratique, 3 maîtrise (je comprends et maîtrise suffisamment pour pouvoir expliquer et former), 4 expertise (je fais évoluer le savoir)

Savoir de l'action

Savoir-faire, gestes, automatismes et savoirs d'expérience : 1 imitation, 2 pratique occasionnelle, 3 pratique régulière, 4 pratique automatique

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

OUTIL N°3 : QUESTIONNAIRE D'AIDE A LA DEFINITION DU PROJET

- Cliquer pour télécharger l'outil

Ce questionnaire est transmis préalablement à l'agent avant l'entretien. Il peut être rempli avec l'aide du Conseiller Parcours Professionnel. Il peut lui permettre de préciser son projet ou de s'apercevoir que certaines questions demandent une réflexion plus approfondie que celle menée jusqu'à présent.

ORIGINE DU BESOIN

- Institutionnel (réorganisation...)
- Perfectionnement professionnel (ex : utilisation d'une nouvelle machine)
- Inaptitude (Reconnaissance en qualité de travailleur handicapé)
- Reconversion (changer de métier à l'intérieur ou à l'extérieur)
- Promotion interne
- Autre (précisez)

DEFINITION DE VOTRE PROJET

- Au-delà de votre objectif immédiat, quelles finalités poursuivez-vous, quels buts vous fixez-vous ?

- Mobilité
- Insertion
- Développement professionnel
- Autre : (précisez)
- Ne sait pas

- Déterminer le champ du projet :

- Acquérir une qualification
- Changer d'emploi
- Nouvelle carrière
- Nouveau départ
- Ne sait pas

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

FAISABILITE DE VOTRE PROJET

Évaluez les atouts, les aides ou, au contraire les risques, les contraintes qui pourraient peser pour réussir, parmi les domaines suivants :

- Votre milieu familial ou social :

- Très favorable
- Favorable
- Indifférent
- Défavorable
- Très défavorable
- Ne se prononce pas

- Vos moyens disponibles (temps, matériel, finances...)

- Tout à fait suffisants
- Suffisants
- Insuffisants
- Tout à fait insuffisants
- Ne se prononce pas

- Votre niveau d'information sur votre projet

- Tout à fait suffisant
- Suffisant
- Insuffisant
- Tout à fait insuffisant
- Ne se prononce pas

- Vos compétences

- Tout à fait suffisantes
- Suffisantes
- Insuffisantes
- Tout à fait insuffisantes
- Ne se prononce pas

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

OUTIL N°4 : GRILLE D'AIDE A L'EVALUATION DU POTENTIEL DE L'AGENT

- Cliquer pour télécharger l'outil

Cet outil a plusieurs utilisations possibles. Il permet au conseiller d'évaluer le potentiel de réussite d'un projet en soumettant ce questionnaire au porteur de projet. Le porteur de projet peut l'utiliser pour perfectionner son projet. Mais une instance de décision (un jury d'appréciation de la validité du projet) peut s'en servir pour questionner un candidat à un financement de son projet.

Thématique	Questions	Niveaux de réponses attendues (les chiffres indiqués permettent une cotation de chaque réponse)	Cotation
1. Sentiment de compétence / Auto-évaluation	Dans le cadre de vos missions actuelles, comment situez-vous votre niveau de compétence ? Qu'est-ce qui vous permet d'évaluer que vous êtes apte à remplir vos fonctions actuelles ?	Lie son niveau de compétence à des impressions, reste vague	1 <input type="checkbox"/>
		Reste à des indicateurs extérieurs	2 <input type="checkbox"/>
		Donne des indicateurs extérieurs et se montre en possession d'indicateurs personnels (exemple temps passé sur les tâches).	3 <input type="checkbox"/>
		Par le biais de ses compétences, souligne les points forts et les points qu'il reste à travailler et sait les adapter en permanence.	4 <input type="checkbox"/>
2. Capacités d'apprentissage	Quand vous avez-quelque chose à apprendre, comment vous y prenez-vous ? Face à une nouvelle activité professionnelle, une nouvelle pratique, quels sont les étapes que vous mettez en œuvre ?	Ne sait pas dire comment il/elle fait ou ne cite qu'une seule étape	1 <input type="checkbox"/>
		Cite plusieurs étapes sans les organiser	2 <input type="checkbox"/>
		Décrit le cycle d'apprentissage et cite plusieurs étapes organisées	3 <input type="checkbox"/>
		Cite plusieurs étapes organisées et définit ce qui lui convient le mieux selon les situations qu'il/elle a à traiter.	4 <input type="checkbox"/>

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

Thématique	Questions	Niveaux de réponses attendues (les chiffres indiqués permettent une cotation de chaque réponse)	Cotation
3. Parcours professionnel	Quelles ont été les étapes significatives de votre parcours professionnel ? Décrivez-nous votre parcours professionnel ?	Cite des éléments externes sans donner une réelle implication : a subi	1 <input type="checkbox"/>
		Définit différentes situations sans dégager d'enchaînement global : pas de réel parcours énoncé	2 <input type="checkbox"/>
		Indique une progression ordonnée	3 <input type="checkbox"/>
		Décrit plusieurs types de critères et ordonne ses propos selon une hiérarchie donnée (contenu de travail, compétence, opportunité)	4 <input type="checkbox"/>
4. Ambition	Dans quelle mesure vos activités actuelles vous permettent-elles d'évoluer et de vous préparer aux nouvelles fonctions visées ? Quelles sont les principales transformations entre la situation actuelle et votre situation future ?	N'établit pas de lien entre son activité actuelle et son projet	1 <input type="checkbox"/>
		Identifie les facteurs déterminants dans son évolution sans agir sur eux	2 <input type="checkbox"/>
		Décrit la dynamique existante entre la situation actuelle et son projet futur	3 <input type="checkbox"/>
		Mesure bien les différences, anticipe les difficultés et énonce les atouts sur lesquels il/elle peut s'appuyer pour sa situation future. Démontre qu'il/elle y a déjà réfléchi.	4 <input type="checkbox"/>
5. Résilience, capacités à surmonter les échecs	Citez une situation difficile dans le domaine professionnel qui vous a mis en échec et ce que cela vous a apporté ? Comment avez-vous réagi quand vous avez rencontré une difficulté que vous n'avez pas réussi à surmonter dans votre vie professionnelle ?	Ne cite aucun échec	1 <input type="checkbox"/>
		Cite des échecs ou difficultés sans démontrer d'apprentissage	2 <input type="checkbox"/>
		Démontre un apprentissage lors d'une situation difficile ou échec	3 <input type="checkbox"/>
		Explique comment à partir d'une difficulté ou un échec, il/elle arrive à rebondir et en tirer parti	4 <input type="checkbox"/>

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

Thématique	Questions	Niveaux de réponses attendues (les chiffres indiqués permettent une cotation de chaque réponse)	Cotation
6. Autodiscipline organisation	Comment faites-vous pour arbitrer entre les activités prioritaires et les secondaires ? Comment gérez-vous vos priorités ?	hiérarchise en fonction des pressions extérieures, n'a pas de règles propres	1 <input type="checkbox"/>
		S'organise en fonction des échéances, des urgences	2 <input type="checkbox"/>
		Arbitre entre les priorités en fonction de critères multiples	3 <input type="checkbox"/>
		A un principe conducteur personnel conscient pour guider et hiérarchiser ses actions	4 <input type="checkbox"/>
7. Adaptation au changement	Comment vous situez-vous face à une situation de changement ? Comment réagissez-vous face à un changement que vous subissez ?	Ne fait référence à aucune pratique personnelle dans la mise en place du changement	1 <input type="checkbox"/>
		Accepte de façon passive le changement	2 <input type="checkbox"/>
		Montre son rôle dans la mise en place du changement	3 <input type="checkbox"/>
		Est force de proposition du changement, prend des initiatives pour accompagner le changement	4 <input type="checkbox"/>
8. Esprit critique et capacité de compromis	Comment faites-vous lorsque vous constatez un décalage par rapport à ce que l'on vous demande de faire ? Comment conciliez-vous vos convictions avec les attentes de l'établissement en cas de divergence ?	Ne donne pas d'exemple de désaccord	1 <input type="checkbox"/>
		Cite des exemples d'arbitrage sans en tirer de réels enseignements	2 <input type="checkbox"/>
		Argumente son point de vue en mettant en perspective ses opinions avec les intérêts de l'établissement	3 <input type="checkbox"/>
		Présente des exemples qui soutiennent son point de vue, étaye son argumentation de façon concrète	4 <input type="checkbox"/>

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

Thématique	Questions	Niveaux de réponses attendues (les chiffres indiqués permettent une cotation de chaque réponse)	Cotation
9. Gestion du stress	Que faites-vous quand vous êtes confronté(e) à des situations difficiles, qui vous stressent ?	Ne décrit aucune situation de crise pouvant entraîner du stress	1 <input type="checkbox"/>
		Fait un récit d'expérience sans chercher à dégager un sens global	2 <input type="checkbox"/>
		Cite au moins une expérience de gestion ou de participation active à une gestion de crise, le met en perspective et en montre les limites.	3 <input type="checkbox"/>
		Décrit plusieurs expériences de gestion de stress, les analyse et montre l'intérêt retiré	4 <input type="checkbox"/>
10. Capacités de communication de délibération	Comment prenez-vous en compte les opinions des autres ? Comment réagissez-vous quand votre conviction s'oppose à une pression extérieure quelconque ?	Rejette la délibération	1 <input type="checkbox"/>
		S'attache à situer l'avis de l'autre par rapport au sien	2 <input type="checkbox"/>
		Accepte la délibération, intègre à la fois dialogue et réflexion dans son travail (décrit les modalités, le cheminement de pensée)	3 <input type="checkbox"/>
		Recourt à la délibération de manière habituelle et démontre qu'il/elle parvient à en tirer un avantage dans sa pratique	4 <input type="checkbox"/>
11. Motivation	Qu'est-ce qui motive votre projet ou votre mobilisation dans ce projet ?	Aucune argumentation pertinente	1 <input type="checkbox"/>
		Ne cite qu'un seul critère parmi les différents critères possibles de la motivation selon Vroom : valence, instrumentalité et expectation	2 <input type="checkbox"/>
		Articule plusieurs des dimensions de la motivation	3 <input type="checkbox"/>
		Articule plusieurs des dimensions de la motivation et les hiérarchise	4 <input type="checkbox"/>

Cotation : 1 très insuffisant, 2 insuffisant, 3 plutôt satisfaisant et 4 satisfaisant

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

Remplissage de la grille : Cochez par thématique, le nombre de points correspondant à la question.
Une seule réponse possible par thématique.

Le total maximum de la cotation est de 44 points.

Pour toute cotation inférieure à 22 points, le projet doit être revu (retravaillé, transformé, rejeté...).

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

LA DEMANDE

- La demande de l'agent est formalisée dans un formulaire avec les rubriques suivantes :
- Etat-civil
- CV détaillé
- Description du projet d'évolution
- Etat de la motivation

A ce stade, la confidentialité de la demande et des informations fournies doit être garantie si l'agent le souhaite.

LES ACTEURS

- L'agent, porteur de la demande
- Le CPP
- Le manager de proximité

LES ACTIVITES

- Réunir les informations demandées dans le formulaire
- Mettre en forme la présentation des informations
- Remplir le formulaire
- Prendre rendez-vous avec le CPP
- Demander de l'aide au CPP, s'il y a lieu
- Faire valider le contenu du formulaire par le CPP

LES MOYENS

- Accès au formulaire et aux modèles de document
- Temps disponible pour rédiger la demande et pour rencontrer le CPP
- Questionnaire d'aide à la définition du projet

LES METHODES ET OUTILS

- Formalisation du projet, outil N°6 ou CV...

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

- Fiche d'entretien individuel, outil N° 5

LES CRITERES ET INDICATEURS DE REALISATION

- Critère
 - Degré d'exhaustivité des informations fournies
- Indicateurs
 - Nombre de rubriques remplies
 - Nombre de rubriques non servies

LES LIVRABLES

- Le formulaire rempli

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

OUTIL N°5 : FICHE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL

- Cliquer pour télécharger l'outil

(À utiliser lors du 1^{er} entretien mais également lors des différents échanges (par téléphone, courrier...))

Date de l'entretien : __ / __ / ____

Téléphonique RDV Physique

Heure début :..... fin :.....

Conseiller :.....

Situation administrative de l'agent

Nom Prénom :

Matricule :

Tél :

Courriel :

Établissement employeur :

Métier :

Grade :

Ancienneté dans la FPH :

Ancienneté dans le métier :

Situation professionnelle actuelle : en activité en disponibilité en CM/CLM

Autres :

Situation maritale :

Nombre d'enfants à charge :

Horaires de travail :

Temps de travail :

Parcours de formation de l'agent (formations, diplômes, stages....)

-
-
-
-

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

Parcours professionnel de l'agent et métier(s) occupé(s)

-
-
-
-
-

Projet de l'agent

.....

.....

.....

.....

Perspectives d'évolution professionnelles

- Opérer une reconversion (changer de métier ou d'activité)
- Perfectionnement professionnel
- Mobilité interne
- Le souhait d'une promotion
- Le souhait de suivre une formation diplômante
- Le souhait de prendre de la distance par rapport à votre vécu professionnel
- Sur du court terme (dans les mois qui suivent)
- À moyen terme (2 à 5 ans)
- À long terme (au-delà de 5 ans)

Analyse de la demande / faisabilité du projet

-
-
-

Actions préalablement mises en œuvre pour la réalisation du projet

-
-
-

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

Plan d'action

Objectifs fixés en lien avec les souhaits d'évolution et du profil

.....

Les étapes et actions à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs d'évolution (démarches à entreprendre, personnes à solliciter, informations à chercher, demandes à adresser, ...) :

.....

Dispositifs mobilisables

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Plan de formation | <input type="checkbox"/> Stage |
| <input type="checkbox"/> Bilan de compétences | <input type="checkbox"/> Promotion professionnelle |
| <input type="checkbox"/> Validation des acquis de l'expérience | <input type="checkbox"/> Congé de formation professionnelle |

Autres, précisez :

Contraintes dans la réalisation du projet

- Financière (ex : perte de salaire importante)
- Professionnelle
- Mobilité (ex : formation se déroulant en Métropole, à l'étranger...)
- Capacité d'apprentissage
- Personnelle
- Familiale
- Autre, précisez :

Observations / commentaires de l'agent

.....

Observations / commentaires du CPP

.....

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

OUTIL N°6 : FORMALISATION DU PROJET

- Cliquer pour télécharger l'outil

Cet outil est intéressant à utiliser si le porteur de projet éprouve des difficultés à définir précisément les différentes étapes de son projet.

LA DEMARCHE

TACHES	ACTIONS A REALISER
Fixer les étapes du projet	Dresser la liste des différentes phases du projet
Durée totale	Estimation à faire dès la conception du projet
Disponibilité nécessaire	temps à mobiliser par le porteur de projet pour réaliser les différentes étapes
Moyens à réunir	(temps, matériels, informations, finance...)
Soutien à obtenir	Liste des personnes ressources, des institutions, etc.
Délai de réalisation	Pour chaque étape, préciser les délais nécessaires Mettre la date de réalisation finale

PLANIFICATION/PROGRAMMATION DU PROJET PROFESSIONNEL

Les étapes du projet d'évolution peuvent être les suivantes, par exemple :

Étapes, actions à réaliser	Durée Échéance	Mesure de la réalisation (fait, en cours ou à faire)	Difficultés prévisibles	Actions complémentaires ou réajustement
Recherche d'information				
Visite d'entreprise				

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

Rencontre des personnes ressources				
Rédaction de CV et lettre de motivation				
Recherches sur internet				
Etc.				

Quels contenus de compétence est-il souhaitable d'acquérir ou de développer ?
(Les contenus sont donnés ici à titre d'exemples)

Connaissances	Informatique, droit du travail
Techniques	Conduite de projet, techniques de communication
Savoirs d'expérience	Travail en équipe, gestion du stress
Savoir faire	Anglais, clavier

APPRENTISSAGE

Comment la personne entame-t-elle de préférence un nouvel apprentissage ?

- Par l'expérimentation
- Par l'observation
- Par la conceptualisation
- Par l'application de règles
- Pas de préférence a priori

Observations :

.....

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

Quelles ressources mobilise-t-elle pour développer ses compétences ?

- Échanges avec des experts
- Échanges avec des collègues
- Formation
- Mobilité
- Accompagnement
- Expérimentation

Observations :

.....

Est-ce important que les situations de travail l'incitent à mettre à jour ses compétences ?

- Très important
- Important
- Peu important
- Très peu important
- Indifférent

Observations :

.....

Quelles modalités paraissent les plus pertinentes (plusieurs modalités peuvent se compléter) :

- Formation
- Mise en situation de travail (stage)
- Accompagnement, tutorat
- Auto-formation, auto-apprentissage

Observations :

.....

Une fois obtenues les réponses à ces questions, le projet de développement de compétences peut être détaillé étape par étape, selon le tableau suivant :

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

PLANIFICATION DES ACTIONS SUR LES COMPETENCES

Exemple de planification :

Étapes, actions à réaliser (formations et/ou autres)	Durée Échéance	Production prévue Mesure de la réalisation	Évaluation (adaptée, répondant aux attentes...)	Actions complémentaires ou correctives
Inscription à un cours d'anglais	1 mois	Mesure du niveau	Niveau visé : 2	Cours préalable si niveau insuffisant
Suivi des cours	6 mois	Assiduité et participation	Notes et appréciation des professeurs	Cours complémentaires et lectures si nécessaire
Voyage linguistique	Été prochain	Rencontres avec des natifs	Contenu des conversations	Prolongation de la durée du séjour
Inscription à un club de conversation	Rentrée suivante	Participation aux séances	Prises de paroles et retour des participants	Changement de niveau si nécessaire

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

LA TRANSMISSION DE LA DEMANDE A LA HIERARCHIE

La transmission de la demande est assurée par l'agent et ou par d'autres acteurs (en fonction des situations).

Le CPP accompagne l'agent afin de compléter la demande, si besoin. S'il manque des informations ou si le projet n'est pas encore finalisé, il n'y aura pas de transmission au-delà du CPP. Si la demande est finalisée, deux cas de figure sont possibles :

- L'établissement n'est pas concerné par la demande de l'agent (pas de financement demandé, pas d'absence, pas d'évolution professionnelle interne liée au projet). L'agent est alors seul décideur de la transmission de la demande dans les instances de l'établissement.
- L'établissement est concerné (en termes d'objectifs, de moyens, de contraintes, etc.). Alors la consigne donnée par le CPP est de transmettre la demande par la voie hiérarchique. Après transmission de la demande, le CPP vérifiera que l'agent a bien reçu un avis concernant son projet dans un délai fixé préalablement dans l'établissement.

LES ACTEURS

- L'agent, porteur de la demande
- Le CPP
- Le manager de proximité, le cas échéant.
- Médecine du travail, assistante sociale, psychologue du travail, si l'agent a besoin d'être assisté dans le dépôt de son projet....

LES ACTIVITES

- Prendre rendez-vous avec le CPP et soumettre sa demande au CPP (si cela n'a pas été encore fait à l'étape précédente)
- Apporter les informations complémentaires, si nécessaire
- Transmettre la demande à son manager (voie hiérarchique), s'il y a lieu

LES MOYENS

- Fiche d'entretien déjà remplie, outil N°5
- Documents complémentaires éventuellement
- Temps d'entretien avec le CPP

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

LES METHODES ET OUTILS

- Formulaire de demande individuelle de formation (pour avis de la hiérarchie) outil N°7

LES CRITERES ET INDICATEURS DE REALISATION

- Indicateur : Avis motivé de l'agent

LES LIVRABLES

- Décision de transmission

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

OUTIL N°7 : FORMULAIRE DE DEMANDE INDIVIDUELLE DE FORMATION

- Cliquer pour télécharger l'outil

Situation de l'agent

Nom : Prénom : Matricule :

Date de naissance : _ / _ / _ _ _ _

Situation familiale : marié/e divorcé/e veuf/ve célibataire union libre

Nombre d'enfants à charge :

N° de téléphone : Email : @

Métier exercé : Service :

Grade :

Date d'entrée dans l'établissement : _ / _ / _ _ _ _

Ancienneté dans le métier : Ancienneté dans la FPH :

Diplôme et expériences

Diplômes obtenus et dates ou niveau d'études :

Expériences professionnelles :

Expériences extraprofessionnelles :

Vos points forts :

Vos points à améliorer :

Compétences développées :

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

Projet

Objectifs visés : (ex : devenir scaphandrier)

Description du projet :

Moyens envisagés (financiers, matériels, temps...) :

Délai de réalisation :

- Quand souhaitez-vous commencer votre projet ?
- Durée estimée ?

Démarches effectuées :

- Quelles sont les démarches que vous avez déjà effectuées ? (ex : prise de contact avec un organisme de formation, une banque...)

Si oui, joindre le programme, le coût, etc.

Si non, pourquoi ?

Contraintes :

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

Motivations (obligatoires et lisibles)

En quelques lignes expliquez ou motivez votre projet

Projet de formation (si-celui-ci est déjà connu)

Intitulé de la formation :

Pré requis (si demandés ou exigés) :

.....

Date de début : __ / __ / ____ Date de fin : __ / __ / ____ Nombre de jours :

Organisme de formation :

Lieu de réalisation (théorie + stages compris) :

.....

Cout de la formation :€

Frais pédagogie :€

Frais inscription : €

Frais dossier :€

Frais annexes :€

Transmission de la demande à la hiérarchie de l'agent

Accord de l'agent Date __ / __ / ____

Refus de l'agent Date __ / __ / ____

Motif :

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

Avis motivé du cadre de proximité

- Favorable
- Défavorable

Commentaire :

.....

.....

Nom et prénom du cadre :

Date et signature

Avis motivé du cadre de pôle et/ou du DSIRMT

- Favorable
- Défavorable

Commentaire :

.....

.....

Nom et prénom du cadre de pôle / DSIRMT :

Date et signature

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

L'INSTRUCTION DE LA DEMANDE

Le CPP instruit la demande en sollicitant les différents acteurs.

LES ACTEURS

- l'agent, pour apporter des précisions si nécessaire
- le conseiller en dispositif individuel de l'ANFH, qui diffuse de l'information sur les parcours et les moyens envisageables
- le manager de proximité pour décrire les contraintes et les possibilités et donner son avis
- le responsable RH, notamment pour inscrire ou non la demande dans la politique de GPMC
- le réseau des CPP et les services formation...

LES ACTIVITES

- Enregistrer la demande
- Recueillir l'avis du responsable hiérarchique, du DRH, du responsable de formation, selon les cas (si la demande leur a été transmise)
- Compléter les informations fournies si nécessaire
- Synthétiser les informations pour présenter le dossier de demande à la commission de validation (à définir en interne dans chaque établissement)

LES MOYENS

- Temps d'entretien entre les différents acteurs
- Accès aux interlocuteurs
- Accès aux sources d'information sur les dispositifs de formation
- Formulaire de demande individuelle de formation, outil N°7

LES METHODES ET OUTILS

- Récapitulatif des demandes (document de liaison avec le Responsable de formation et pouvant être présenté en commission), outil N° 8

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

LES CRITERES ET INDICATEURS DE REALISATION

- Critères
 - Renseignement des rubriques de la matrice de compatibilité
 - Charges liées à l'instruction des demandes

INDICATEURS

- Les valeurs fournies pour chaque rubrique de la matrice
- Temps d'instruction de chaque dossier

LES LIVRABLES

- Dossier de demande complété ou Formulaire de demande individuelle de formation

OUTIL N°8 RECAPITULATIF DES DEMANDES

- Cliquer pour télécharger l'outil

RECAPITULATIF DES DEMANDES PRESENTEES EN ...															
PROJETS INSTITUTIONNELS															
Nom – Prénom agent	Matricule	Service	Intitulé du projet	Type action	Date début form	Date fin form	Nbre jours	Coût pédag	Coût déplac	Coût trait	Coût total	Avis cadre	Avis commission de formation (ou autre)	Avis du CTE	Commentaires éventuels
TOTAL															
PROJETS LIES A UNE INAPTITUDE															
Nom – Prénom agent	Matricule	Service	Intitulé du projet	Type action	Date début form	Date fin form	Nbre jours	Coût pédag	Coût déplac	Coût trait	Coût total	Avis cadre	Avis commission de formation (ou autre)	Avis du CTE	Commentaires éventuels
TOTAL															

PROJETS PERSONNELS (évolution professionnelle)															
Nom – Prénom agent	Matricule	Service	Intitulé du projet	Type action	Date début form	Date fin form	Nbre jours	Coût pédag	Coût déplac	Coût trait	Coût total	Avis cadre	Avis commission de formation (ou autre)	Avis du CTE	Commentaires éventuels
TOTAL															
TOTAL GENERAL															

A,
le.....
.....

Nom du Directeur

Signature du Directeur

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

LA PRISE DE DECISION

Une commission de validation doit se réunir pour prendre une décision sur les demandes présentées. La composition de cette commission est décidée par l'établissement. Il est souhaitable qu'elle soit paritaire. A titre indicatif, elle peut comprendre le responsable RH, le responsable de formation, le directeur des soins et des représentants du personnel (membres de la commission formation, par exemple). Le CPP participe à la commission avec un rôle consultatif.

LES ACTEURS

- Les membres de la commission
- Le CPP, pour présenter le dossier et recueillir l'avis de la commission et aider à formaliser les motifs si décision de refus
- Une personne ressource

LES ACTIVITES

- Présenter le dossier
- Délibérer à partir des éléments du dossier et des priorités de l'établissement
- Prendre une décision
- Formaliser les motifs de la décision pour préparer l'annonce

LES MOYENS

- Temps de lecture des dossiers
- Temps de réunion de prise de décision

LES METHODES ET OUTILS

- Grille des critères de prise en charge, outil N°9

LES CRITERES ET INDICATEURS DE REALISATION

- Critères
 - Degré de préparation des décisions par les membres de la commission
- Indicateurs

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

- Note pour chaque critère
- Temps d'échange sur chaque dossier
- Nombre de changements d'avis suite aux échanges

LES LIVRABLES

- Avis motivé de la commission sur chaque dossier

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

OUTIL N°9 : GRILLE DE CRITERES DE PRISE EN CHARGE

- Cliquer pour télécharger l'outil

Critères	Échelons d'appréciation des critères	Cotation
Axe 1 : Besoins de l'établissement		
Le métier existe dans l'établissement	Le métier n'existe pas dans l'établissement	0 <input type="checkbox"/>
	Le métier existe dans un autre établissement	1 <input type="checkbox"/>
	Le métier existe dans l'établissement	2 <input type="checkbox"/>
Les besoins quantitatifs et qualitatifs définis sont réels	Pas de besoin	0 <input type="checkbox"/>
	Besoin quantitatifs ou qualitatifs	1 <input type="checkbox"/>
	Besoin quantitatifs et qualitatifs	2 <input type="checkbox"/>
L'âge et l'ancienneté sont pris en compte en fonction des priorités	Nouvelle jeune recrue	0 <input type="checkbox"/>
	Plus de 5 ans d'ancienneté	1 <input type="checkbox"/>
	Plus de 5 ans d'ancienneté et plus de 45 ans	2 <input type="checkbox"/>

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

Axe 2 : Besoins de la direction		
L'évolution répond à un besoin du service, du pôle	Ne répond pas à un besoin de la direction	0 <input type="checkbox"/>
	Répond à un besoin actuel	1 <input type="checkbox"/>
	Répond à un besoin actuel et durable	2 <input type="checkbox"/>
La réalisation du changement de métier ne crée pas de pénurie qualitative (compétences) ou quantitatives (force de travail)	Peut créer une pénurie quantitative et qualitative	0 <input type="checkbox"/>
	Peut créer une pénurie quantitative ou bien qualitative	1 <input type="checkbox"/>
	Ne crée pas de pénurie	2 <input type="checkbox"/>
Le souhait est accepté ou voulu par la hiérarchie directe	Souhait non accepté par la hiérarchie	0 <input type="checkbox"/>
	Souhait accepté par la hiérarchie	1 <input type="checkbox"/>
	Souhait voulu par la hiérarchie	2 <input type="checkbox"/>

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

Axe 3 : Capacités individuelles		
Le souhait d'évolution s'inscrit dans une trajectoire réfléchie	Pas de réflexion préalable	0 <input type="checkbox"/>
	Réflexion préalable sans projet construit	1 <input type="checkbox"/>
	Réflexion préalable avec un projet construit	2 <input type="checkbox"/>
La personne a un potentiel d'évolution réel	Pas d'évolution dans le poste	0 <input type="checkbox"/>
	Evolution dans le poste	1 <input type="checkbox"/>
	A déjà évolué dans plusieurs postes ou métiers	2 <input type="checkbox"/>
Utilisation de la formation	N'a pas exprimé de besoin de formation ou d'évolution	0 <input type="checkbox"/>
	Volontaire pour se former	1 <input type="checkbox"/>
	A démontré sa capacité à utiliser la formation pour évoluer	2 <input type="checkbox"/>

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

Axe 4 : Moyens disponibles		
l'évolution représente un coût acceptable pour l'établissement (temps, budget)	Coût supérieur au coût moyen de formation	0 <input type="checkbox"/>
	Coût égal ou comparable au coût moyen de formation	1 <input type="checkbox"/>
	Coût inférieur au coût moyen de formation	2 <input type="checkbox"/>
Une prise en charge financière externe est possible	pas de prise en charge financière externe	0 <input type="checkbox"/>
	prise en charge financière partielle	1 <input type="checkbox"/>
	prise en charge financière totale	2 <input type="checkbox"/>
Les charges liées à la réalisation du souhait sont partagées	Pas de co-investissement en temps ou en coût	0 <input type="checkbox"/>
	Co-investissement en temps ou en coût	1 <input type="checkbox"/>
	Co-investissement en temps et en coût	2 <input type="checkbox"/>

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

Axe 5 : Engagement individuel		
L'entourage de la personne est partie prenante du projet	Réticences de l'entourage à l'égard du projet	0 <input type="checkbox"/>
	Indifférence de l'entourage à l'égard du projet	1 <input type="checkbox"/>
	Soutien de l'entourage à l'égard du projet	2 <input type="checkbox"/>
La personne a déjà commencé à s'investir dans le projet	Aucune démarche enclenchée	0 <input type="checkbox"/>
	Démarches déjà enclenchées (information, formation, etc.)	1 <input type="checkbox"/>
	L'avancement du projet est mesurable	2 <input type="checkbox"/>
La personne est mobile si nécessaire	Refus de mobilité	0 <input type="checkbox"/>
	Mobilité possible à certaines conditions	1 <input type="checkbox"/>
	Mobilité totale	2 <input type="checkbox"/>

Remplissage de la grille : Cochez par critère, le nombre de points correspondant à la réponse retenue.
Une seule réponse par critère.

Le total maximum de la cotation est de 30 points.

Pour toute cotation inférieure à 15 points, le projet doit être revu, retravaillé.

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

L'ANNONCE DE LA DECISION

Le CPP annonce la décision de la commission soit par téléphone ou en entretien.

Il propose un rendez-vous :

- Si accord, pour enclencher le projet et mettre en place le suivi (cf. étapes suivantes).
- Si refus, pour examiner les suites possibles.

La décision est ensuite confirmée par un courrier à destination du demandeur et de sa hiérarchie.

LES ACTEURS

- Le conseiller en parcours professionnel
- L'agent qui a présenté une demande
- La hiérarchie de l'agent (destinataire du courrier)

LES ACTIVITES

- Préparer l'annonce de la décision
- Annoncer la décision en entretien téléphonique ou en physique
- Apporter les explications nécessaires pour la compréhension de la décision
- Ecouter et noter les réactions du demandeur
- Proposer un rendez-vous de suivi de la décision
- Confirmer la décision par écrit

LES MOYENS

- Temps d'entretien

LES METHODES ET OUTILS

- Grille d'entretien d'annonce de la décision de la commission, outil N°10
- Courrier d'acceptation et de refus, outils N°11 et 12

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

LES CRITERES ET INDICATEURS DE REALISATION

- Critères
 - Réactions à l'annonce
- Indicateurs
 - Acceptation ou non d'un rendez-vous suite à la décision
 - Mise en place ou non d'un plan d'action suite à la décision (positive ou négative)

LES LIVRABLES

- Lettre de confirmation de la décision
- Déroulement de l'entretien

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

OUTIL N°10 : GRILLE D'ENTRETIEN POUR L'ANNONCE DE LA DECISION DE LA COMMISSION

- Cliquer pour télécharger l'outil

Situation de l'agent	
Nom :	Prénom : Matricule :
Date de naissance : __/__/____	
Situation familiale : <input type="checkbox"/> marié/e <input type="checkbox"/> divorcé/e <input type="checkbox"/> veuf/ve <input type="checkbox"/> célibataire <input type="checkbox"/> union libre	
Nombre d'enfants à charge :	
N° de téléphone :	
Email : @	
Métier exercé : Service :	
Grade :	
Situation administrative de l'agent :	
Etablissement employeur :	
Date d'entrée dans l'établissement : __/__/____	
Ancienneté dans le métier : Ancienneté dans la FPH :	
Date du contact : __/__/____ Heure :	
Mode :	
<input type="checkbox"/> Téléphone	
<input type="checkbox"/> Visite	
<input type="checkbox"/> Par email	
<input type="checkbox"/> par courrier date d'envoi : __/__/____	
Intitulé de la formation :	
Organisme de formation :	
Coût :€	

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

Date de la commission (CTE): _ / _ / _ _ _ _

Décision de la commission :

- Financement
 refus de financement

Motif/s :

Points à prendre en compte lors de l'annonce du refus

- Se situer par rapport à l'agent (se présenter)
 Rappeler le contexte de la demande (entretien professionnel, reconversion...)
 Rester objectif (être clair dans son message, annoncer simplement les faits)
 Donner des explications simples
 Justifier le refus en avançant les faits (par exemple : coût trop onéreux, besoin d'une remise à niveau...)
 Contextualiser le refus (resituer dans l'environnement, les priorités de l'établissement...)
 Écouter et entendre son interlocuteur
 Prendre en compte l'émotivité (rester calme face à l'agressivité, la tristesse, et savoir prendre congé de l'agent et le rappeler si besoin...)
 Se montrer bienveillant (en utilisant un ton adapté, s'intéresser à la personne, faire preuve d'empathie...)
 Faire preuve de franchise (mettre l'accent sur les points faibles sans être brutal)
 Donner des conseils pour la suite (revoir le projet, la faisabilité, réorienter, proposer un plan d'action, un nouveau rendez-vous)
 Informer l'agent que la décision de la commission lui sera notifiée par écrit (indiquer approximativement un délai)
 Prendre congé (l'agent doit entendre que vous restez disponible en cas de besoin)

Nouveau RDV fixé le : _ / _ / _ _ _ _

A l'initiative de : du CPP de l'agent

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

OUTIL N°11: PROJET DE COURRIER D'ACCEPTATION D'UNE DEMANDE

- Cliquer pour télécharger l'outil

Nom, prénom de l'agent

Grade de l'agent

Matricule de l'agent

Service

Centre Hospitalier xx

Dossier suivi par : Nom et prénom
email
tél

Référence :

N/REF : xxxxxxxxx

A

Le

Objet : Réponse à votre demande de formation

Ou Réponse à votre demande d'entrée dans un parcours d'évolution professionnelle

Madame, Monsieur,

Vous avez demandé à bénéficier de la formation « [Intitulé de la formation](#) », dispensée par l'organisme « [nom de l'organisme de formation](#) », dont le montant s'élève à « [montant](#) ».

Ou : vous avez demandé à entrer dans un parcours d'évolution professionnelle vers le poste (ou le métier) de...

J'ai le plaisir de vous informer que [la commission de formation \(par exemple\)](#) réunie le « [date](#) », a accordé la prise en charge de votre formation.

Ou a donné un avis favorable à votre projet d'évolution professionnelle.

Avant le démarrage de celle-ci, je vous invite à vous rapprocher de votre Conseiller en Parcours Professionnels « [nom, prénom et coordonnées du CPP](#) », afin de connaître les modalités pratiques de prise en charge.

Je vous prie de recevoir, **Madame, Monsieur** en mes salutations les meilleures.

Le Directeur de l'établissement,

Nom + cachet

✉ Copie transmise pour information au : cadre de santé, gestionnaire de carrière... (tous les acteurs concernés).

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

OUTIL N°12 : PROJET DE COURRIER DE REFUS D'UNE DEMANDE

- Cliquer pour télécharger l'outil

Nom, prénom de l'agent

Grade de l'agent

Matricule de l'agent

Service

Centre Hospitalier xx

Dossier suivi par : Nom et prénom

email

tél

Référence :

N/REF : xxxxxxxxx

A

Le

Objet : Réponse à votre demande de formation

Ou Réponse à votre demande d'entrée dans un parcours d'évolution professionnelle

Madame, Monsieur,

Vous avez demandé à bénéficier de la formation « [Intitulé de la formation](#) », dispensée par l'organisme « [nom de l'organisme de formation](#) », dont le montant s'élève à « [montant](#) ».

Ou : vous avez demandé à entrer dans un parcours d'évolution professionnelle vers le poste (ou le métier) de...

J'ai le regret de vous informer, que la [commission de formation \(ou autre commission\)](#) réunie le « [date](#) », a refusé la prise en charge de votre demande, pour le motif suivant : « [indiquer le ou les motif/s](#) »

- Disponibilité financière insuffisante,
- Il n'y a pas de poste vacant au sein de l'établissement
- Demande non prioritaire pour l'établissement
- Projet relevant d'une reconversion professionnelle,
- Etc...

Toutefois, vous avez la possibilité, de vous rapprocher de votre Conseiller en Parcours Professionnels, « [Nom, prénom et coordonnées du CPP](#) », afin de revoir avec lui votre projet et décider de la suite que vous pourriez lui donner.

Je vous prie de croire, **Madame, Monsieur** en mes salutations les meilleures.

Le Directeur de l'établissement,

Nom + cachet

✉ Copie transmise pour information au : cadre de santé, gestionnaire de carrière... (tous les acteurs concernés)

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

L'ACCORD ET LE PLAN D'ACTION

L'accord de la commission de validation doit être suivi d'un plan d'action comprenant les différentes étapes à mettre en œuvre pour réaliser le projet. L'accord ne préjuge pas cependant des éventuels avis d'instances extérieures, que ce soit pour le financement (ANFH ou autres financeurs) ou pour l'admission dans un cursus de formation (IFSI, IFCS, etc.). Le plan d'action est signé par les différentes parties (hiérarchie, agent, CPP).

LES ACTEURS

- L'agent porteur du projet
- Le conseiller en parcours professionnel, qui aide à la formalisation du projet
- Le conseiller en dispositif individuel de l'ANFH, qui peut aider à la mise en forme concrète du projet
- La hiérarchie du service pour examiner les contraintes et les possibilités nées de l'accord de la commission

LES ACTIVITES

- Formaliser le plan d'action avec le CPP
- Evaluer le plan d'action
- Apporter les correctifs et les compléments nécessaires
- Soumettre le plan d'action aux parties signataires

LES MOYENS

- Temps d'entretien
- Temps de formalisation
- Accès aux informations

LES METHODES ET OUTILS

- Fiche de suivi / points d'étapes outil N°13
- Contrat d'évolution, outil N°14

LES CRITERES ET INDICATEURS DE REALISATION

- Critères

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

- Qualité du plan d'action
- Indicateurs
 - Renseignements des différentes étapes
 - Tableau de bord de réalisation avec fiche de suivi

LES LIVRABLES

- Contrat d'évolution signé pour la mise en œuvre du projet

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

OUTIL N°13 : LA FICHE DE SUIVI / POINTS D'ETAPES

- Cliquer pour télécharger l'outil

Situation de l'agent

Nom : Prénom : Matricule :

Date de naissance : _ / _ / _ _ _ _

Situation familiale : marié/e divorcé/e veuf/ve célibataire union libre

Nombre d'enfants à charge :

N° de téléphone :

Email : @

Métier exercé : Service :

Grade :

Situation administrative de l'agent :

Etablissement employeur :

Date d'entrée dans l'établissement : _ _ / _ _ / _ _ _ _

Ancienneté dans le métier : Ancienneté dans la FPH :

Dates des entretiens :

Mode (tél, rdv, ...) :

Projet :

.....

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

Formation

Intitulé de la formation :

Pré requis (si demandés ou exigés) :

.....

.....

Date de début : __/__/____ Date de fin : __/__/____ Nombre de jours :

Organisme de formation :

Lieu de réalisation (théorie + stages compris) :

.....

Coût de la formation : €

Frais pédagogie : €

Frais inscription : €

Frais dossier : €

Frais annexes : €

Plan d'action

Dates	Etapes	Actions mises en œuvre	Moyens mis en œuvre	Résultats obtenus	Facilités observées	Difficultés rencontrées

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

OUTIL N°14 : CONTRAT D'EVOLUTION

- Cliquer pour télécharger l'outil

Situation de l'agent

Nom : Prénom : Matricule :

Date de naissance : _ / _ / _ _ _ _

Situation familiale : marié/e divorcé/e veuf/ve célibataire union libre

Nombre d'enfants à charge :

N° de téléphone :

Email : @

Métier exercé : Direction ou Service :

Grade :

Situation administrative de l'agent :

Etablissement employeur :

Date d'entrée dans l'établissement : _ / _ / _ _ _ _

Ancienneté dans le métier : Ancienneté dans la FPH :

Nom du responsable hiérarchique :

Objectifs d'évolution négociés

Moyens et efforts à fournir (formation ou autres moyens) :

Date et signatures

Le Directeur

L'agent

Le conseiller Parcours Professionnel

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

LE TRAITEMENT DU REFUS

Le refus de la commission de validation, ou des instances extérieures, ne signifie pas une fin de non-recevoir définitive. C'est une indication que la demande est à reconsidérer. Il est donc important que le refus soit explicité par le CPP en pointant les faiblesses du dossier et qu'une aide soit apportée à l'agent pour qu'il puisse, s'il le souhaite, présenter une nouvelle demande. Le rôle de la hiérarchie de proximité est crucial pour gérer l'éventuelle déception, mais aussi valoriser le souhait d'évolution, même s'il est provisoirement contrarié.

LES ACTEURS

- L'agent porteur du projet
- Le conseiller en parcours professionnel, qui explicite les motifs du refus et aide à la reformulation du projet, s'il y a lieu
- Le conseiller en dispositif individuel de l'ANFH peut fournir des propositions de solutions alternatives
- La hiérarchie du service pour accompagner l'agent

LES ACTIVITES

- Apporter les explications complémentaires au refus si besoin
- Evaluer les possibilités de retravailler la demande pour une nouvelle présentation
- Ecouter et prendre en compte l'argumentation du demandeur
- Aider à la reformulation de la demande
- Prévoir l'accompagnement nécessaire sur le terrain

LES MOYENS

- Temps d'entretien
- Accès aux informations
- Guide d'entretien

LES METHODES ET OUTILS

- Proposer un nouvel entretien

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

LES CRITERES ET INDICATEURS DE REALISATION

- Critères
 - Conséquences du refus
- Indicateurs
 - Entretien avec le demandeur et le CPP
 - Demande reformulée ou abandonnée

LES LIVRABLES

- Traçabilité de l'entretien
- Demande reformulée ou nouvelle demande

CONSEILLER PARCOURS **PROFESSIONNEL**

EVALUATION DE LA PRESTATION DU CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

OUTIL N°15 : TABLEAU DE BORD DU CPP

- Cliquer pour télécharger l'outil

Année :

INDICATEURS	Janv	Fev	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil	Aout	Sept	Oct	Nov	Dec	Total
Nb de projets instruits/mois													
Nb de projets acceptés													
Nb de projets refusés													
Nb d'heures d'entretien													
Durée moyenne entretien													
Nb de personnes reçues													
Nb de projets réalisés													
Nb d'abandons													
Nb d'échecs													

OUTIL N°16 : QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION RELATIF A L'ACCOMPAGNEMENT POUR LA SECURISATION DU PARCOURS PROFESSIONNEL

- Cliquer pour télécharger l'outil

Madame, Mademoiselle, Monsieur,

Votre avis nous intéresse, nous vous remercions de prendre quelques minutes pour répondre à ce questionnaire. Vos réponses nous permettront d'améliorer la prestation d'accompagnement du CPP.

Dans le cadre de votre projet professionnel, vous avez bénéficié d'un accompagnement individualisé du Conseiller parcours professionnels de votre établissement.

Nous vous remercions de bien vouloir consacrer quelques minutes pour répondre aux questions ci-dessous et nous retourner le document avant le __/__/____ par tout moyen à votre convenance, à l'adresse ci-dessous

(Indiquez les coordonnées de l'établissement)

.....
.....

Les renseignements communiqués resteront bien évidemment confidentiels.

Votre identité (obligatoire)

Nom Prénom

Age :

Grade.....MétierService :

Motifs de la démarche

Quels sont les raisons qui vous ont amené/e à vous lancer dans ce parcours professionnel * ?

(Classer par ordre de préférence : 1 plus important – 2 moyennement important, 3 moins important...)

- Le souhait d'une promotion
- Le souhait de suivre une formation diplômante
- Le souhait de suivre une formation personnelle
- Le souhait de prendre de la distance par rapport au vécu professionnel
- Le souhait de changer de métier
- Le souhait de changer de poste de travail
- Pas les moyens de financer personnellement le projet

(*) Plusieurs choix sont possibles

A l'origine, quel était votre projet personnel et/ou professionnel ?

.....

Information sur le Conseiller en Parcours Professionnel

Avez-vous été accompagné par le conseiller en Parcours Professionnels ?

- Oui
 Non

Si non, pourquoi :

Dans l'affirmative, comment avez-vous été informé/e de l'existence du Conseiller en Parcours Professionnel au sein de votre établissement ?

- Par mon établissement (bulletin de salaire, affichages, intranet, service formation, campagne d'information...)
 Par mes collègues (le bouche-à-oreille)
 En suivant une formation dans les locaux de l'ANFH
 Par le biais du Conseiller en dispositifs individuels de formation de l'ANFH
 Par mon représentant du personnel
 Autre, précisez :

Satisfaction concernant l'accompagnement du CPP

Précisez votre niveau de satisfaction quant aux domaines suivants :

	Très bien	Bien	Moyen	Insatisfait
L'accueil téléphonique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'accueil physique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compréhension de la demande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durée de l'entretien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilité et écoute du CPP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informations apportées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confidentialité des locaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Documents fournis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La lisibilité des documents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avez-vous obtenu des réponses dans les délais souhaités ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avez-vous obtenu un rendez-vous dans les délais souhaités ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les documents demandés pour la constitution du dossier sont-ils clairement définis ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Connaissez-vous le cheminement du traitement de votre demande ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Connaissez-vous les délais nécessaires au traitement de votre demande ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ces délais correspondent-ils à vos attentes ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lorsqu'une suite défavorable est donnée à votre demande, estimez-vous que la décision est suffisamment motivée et explicitée ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Êtes-vous suffisamment informé(e) sur les différents modes de financement ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accompagnement tout au long du projet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accompagnement post projet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observations :

.....

.....

Choix du projet

Comment s'est effectué le choix de votre projet ? (plusieurs choix sont possibles)

- Suite à un bilan de compétences
- Suite à mon évaluation professionnelle
- Suite à un entretien avec la CDI de l'ANFH
- Recommandé par des collègues
- Recommandé par un formateur
- Recommandé par votre établissement (responsable formation, DRH, syndicats...)
- A votre propre initiative (projet professionnel existant)

Autres, précisez :

.....

Celui-ci a-t-il abouti ?

- Oui. Pourquoi :
-
- Non. Pourquoi ?
-

Choix de l'organisme de formation.

Quels sont les critères qui vous ont orienté(e) vers cet organisme ?

(Classer par ordre de préférence : 1 plus important – 2 moyennement important, 3 moins important...)

- La proximité du lieu
- Le caractère diplômant de la formation
- Le coût de la formation
- Le contenu, la qualité et la durée de la formation

Les spécificités des options proposées

Autres, précisez :
.....

Satisfaction concernant l'organisme de formation

Précisez votre niveau de satisfaction quant aux domaines suivants :

	Très bien	Bien	Moyen	Insatisfait
L'accueil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le programme proposé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La durée de la formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La pédagogie utilisée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le choix de l'animateur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les locaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le respect du programme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Autres, précisez :
.....

L'organisme retenu a-t-il répondu à vos attentes ?

Oui Non

Si non, pourquoi ?

Votre formation a-t-elle été sanctionnée par :

- Un diplôme
- Une attestation de formation
- Un certificat d'organisme de formation
- Un titre, un certificat inscrit au RNCP
- Autre, précisez

Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées lors de votre parcours ?

.....
.....
.....
.....

Votre devenir après votre projet

Après la réalisation de votre projet, quel a été votre devenir ?

- Retour à l'emploi initial
- Retour à l'emploi initial avec une activité nouvelle et ou de nouvelles compétences

(Précisez la ou lesquelles)

.....
.....
.....

Réintégration dans un autre service ou un autre emploi dans le même établissement (précisez lequel)

.....
.....

Reconversion à l'extérieur de l'établissement (précisez dans quel domaine)

.....
.....

Dans quel délai, s'est réalisé le changement ?

Immédiatement

6 mois

1 an

2 ans

Autre, précisez :

Recommanderiez-vous l'accompagnement d'un Conseiller en Parcours Professionnels ?

Si oui, pourquoi ?

.....
.....

Si non, pourquoi ?

.....
.....

Selon vous, y a-t-il des points d'amélioration à apporter dans l'accompagnement dispensé par le CPP ?

.....
.....
.....
.....
.....

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

LES RESSOURCES POUVANT ETRE MOBILISEES DANS LE PARCOURS DE L'AGENT

- Création ou reprise d'entreprise
- Reconnaissance de l'inaptitude ou RQTH
- Illettrisme
- Mobilité
- Divers

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

ACTEURS POUVANT INTERVENIR DANS LA CREATION OU REPRISE D'ENTREPRISE

Un certain nombre de partenaires et d'acteurs régionaux se tiennent à disposition pour accueillir, informer, orienter et accompagner les personnes dans leurs démarches de création ou reprise d'entreprise.

AGEFIPH

Le public de l'AGEFIPH est uniquement constitué de demandeurs d'emplois handicapés orientés par le Pôle Emploi ou Cap Emploi après un accompagnement par la Boutique de Gestion

Adresse : 62 Boulevard du Chaudron 97490 Sainte Clotilde

Tél : 02 62 20 98 11

Contact : m-valette@agefiph.asso.fr

Internet : <http://www.agefiph.fr>

Public accueilli : Personnes disposant d'un projet déjà formalisé, mais qui demande à être validé et structuré

Secteur d'intervention : Agriculture, Artisanat, Commerce, Industrie, Services

AGENCE DE DEVELOPPEMENT DE LA REUNION

Adresse : Route de la rivière des pluies - 97408 Saint Denis Message cedex 9

Tél : 02 62 92 24 92

Contact : info@adreunion.com

Internet : <http://www.adreunion.com>

Public : Tout public

Secteur d'intervention : Industrie et Services

BOUTIQUE DE GESTION ADEL SAINT-DENIS

Adresse : 47 rue Maréchal Leclerc 97400 Saint-Denis

Tél : 02 62 41 25 71

Contact : adel-nord@wanadoo.fr

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

Internet : <http://www.boutiques-de-gestion.com>

Public accueilli : tout public

Secteur d'intervention : Artisanat, Commerce, Industrie, Services

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE LA REUNION (CCIR) MAISON DE L'ENTREPRISE

Adresse : 13 rues pasteur - 97400 Saint-Denis

Tél : 02 62 94 20 00

Contact : conseilentreprise@reunion.cci.fr

Internet : <http://www.reunion.cci.fr>

Public accueilli : Tout public

Secteur d'intervention : Créateurs, cédants ou repreneurs d'entreprises

CHAMBRE DE METIERS ET DE L'ARTISANAT SAINT-DENIS

Adresse : 42 rue Jean Cocteau - 97490 Sainte-Clotilde

Tél : 02 62 21 04 35

Contact : christian.aufaure@cm-reunion.fr

Internet : <http://www.cm-reunion.fr>

Public accueilli : tout public

Secteur d'intervention : artisanat et services

CHAMBRE REGIONALE DE L'ECONOMIE SOCIALE (CRES)

Adresse : 61 Boulevard Notre Dame de la Trinité – 97400 Saint-Denis

Tél : 02 62 21 50 60

Contact : contact@cres-reunion.com

Internet : <http://www.cres-reunion.com>

Public accueilli : tout public

CONSEIL GENERAL DE LA REUNION

Adresse : 2 rue de la Source 97488 - Saint-Denis cedex

Tél : 02 62 72 93 30

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

Contact : direction.insertion@cg974.fr

Internet : <http://www.cg974.fr>

Public accueilli : Demandeurs d'emplois indemnisés ou non

Secteur d'intervention : Agriculture, Artisanat, Commerce, Services

CONSEIL REGIONAL

Adresse : avenue René Cassin - Le Moufia - 97719 Saint-Denis

Tél : 02 62 48 70 00

Contact : region.reunion@cr-reunion.fr

Internet : <http://www.regionreunion.com>

Public accueilli : tout public

Secteur d'intervention : Artisanat, Commerce, industrie

CONSEIL REGIONAL DE L'ORDRE DES EXPERTS COMPTABLES

Adresse : 20 rue Jean Cocteau - 97490 SAINTE CLOTILDE

Tél : 02 62 40 68 53

Contact : croec@croec-reunion.com

Internet : <http://www.reunion-experts-comptables.com>

Public accueilli : Tout public ayant un projet dans le secteur des métiers

Secteur d'intervention : Agriculture, Artisanat, Commerce, Industrie, Services

DIRECTION DES ENTREPRISES, DE LA CONCURRENCE, DE LA CONSOMMATION, DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI DE LA REUNION

Adresse : 112 rue de la République - 97488 Saint-Denis

Tél : 02 62 94 07 07

Adresse : dtefp-reunion@travail.gouv.fr

Internet : <http://www.dtefp-reunion.travail.gouv.fr>

Public accueilli : tout public

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

LES SERVICES FISCAUX

Adresse : 4 rue Amiral Lacaze 97488 Saint-Denis

Tél : 02 62 90 02 18

Contact : bruno.tetaud@dgfip.finances.gouv.fr

Public accueilli : Personnes disposant d'un projet déjà formalisé, mais qui demande à être validé et structuré

Secteur d'intervention : Agriculture, Artisanat, Commerce, Industrie, Services

L'INCUBATEUR DE LA TECHNOPOLE

Adresse : 1 rue Emile Hugot - 97490 Saint-Denis

Tél : 02 62 90 71 80

Contact : courrier@technopole-reunion.com

Internet : <http://www.technopole-reunion.com>

Public accueilli : Personnes disposant d'un niveau de qualification élevée (mais pas exclusivement)

Secteur d'intervention : Artisanat, Industrie, Services

ASSOCIATION POUR LE DROIT A L'INITIATIVE ECONOMIQUE (ADIE) SAINT-DENIS (MICROCREDIT REUNION)

Adresse : 167 rue du Général de Gaulle 97400 Saint-Denis

Tél : 0800 800 566

Contact : reunion@adie.org

Internet : <http://www.adie.org>

Public accueilli : Public n'ayant pas accès au crédit bancaire

Secteur d'intervention : Artisanat Commerce, services

POLE EMPLOI REUNION-MAYOTTE

Adresse : 62, Boulevard du Chaudron - 97490 SAINTE CLOTILDE

Tél : 02 62 90 97 58

Contact : richard.randria@pole-emploi.fr

Public accueilli : tout public

Secteur d'intervention : Agriculture, Artisanat, Commerce, Industrie, Services

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

POLE ENTREPRENEURIAT ETUDIANT DE LA REUNION

Adresse : 15, Avenue René Cassin 97415 Saint Denis

Tél : 02 62 93 83 41

Contact : p2er@univ-reunion.fr

Directrice du P2ER : Roussel Marie Joëlle, marie.roussel@univ-reunion.fr

Public accueilli : étudiants et jeunes diplômés

REU.SIT SAINT DENIS

Adresse : 47 rue du Maréchal Leclerc 97400 saint Denis

Tél : 02 62 37 21 08

Internet : <http://www.couveuseusit.com>

Public accueilli : tout public

Secteur d'intervention : Artisanat, Commerce, Services

SOCIETE CAPITAL RISQUE REUNION DEVELOPPEMENT

Adresse : 14 rue de la Guadeloupe 97490 Sainte-Clotilde

Tél : 02 62 92 10 63

Contact : scr.rd@orange.fr

Internet : <http://www.reuniondeveloppement.com>

Public accueilli : Personnes disposant d'un projet déjà formalisé, mais qui demande à être validé et structuré

Secteur d'intervention : Agriculture, Artisanat, Commerce, Industrie, Services

REUNION ACTIVE

Adresse : 190 rue des deux canons 97490 Sainte-Clotilde

Tél : 02 62 72 17 27

Contact : reunion.active@yahoo.fr

Internet : <http://www.franceactive.org>

Public accueilli : tout public

Secteur d'intervention : Agriculture, Artisanat, Commerce, Industrie, Services

Type d'organisme : Réseau de finances solidaires au service de l'emploi, Réunion Active ouvre les portes de la Banque aux chômeurs qui créent leur entreprise. Elle leur facilite ainsi l'obtention d'un crédit bancaire grâce à la

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

mobilisation de garanties d'emprunt et leur apporte un appui en trois temps : expertise, accompagnement et financement.

REUNION ENTREPRENDRE

Adresse : 6 bis route de Savanna 97460 Saint-Paul

Tél : 02 62 55 26 44

Contact : r.e2@wanadoo.fr

Public accueilli : tout public

Secteur d'intervention : Agriculture, Artisanat, Commerce, Industrie, Services

DYNAMIQUES SERVICES

Adresse : 6 route de Savanna 97460 Saint-Paul

Tél : 02 62 24 41 79

Contact : dynamiques-services@orange.fr

Public accueilli : Demandeurs d'emplois indemnisés ou non

Secteur d'intervention : Services

SA BANQUE

Souvent méconnu, la banque personnelle peut également intervenir dans la création d'entreprise en finançant tout ou partie du projet (en fonction de la banque et du coût du projet).

Pour plus d'information sur chaque acteur : <http://www.entreprise-reunion.re>.

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

ACTEURS POUVANT INTERVENIR DANS L'ACCOMPAGNEMENT D'UN AGENT VERS LA RECONNAISSANCE DE L'INAPTITUDE OU RQTH

ACTEURS INTERNES A L'ETABLISSEMENT :

- Le cadre de proximité,
- Personne référente en charge du handicap au sein de l'Etablissement,
- Le DRH,
- Le médecin du travail,
- L'assistante sociale,
- Le psychologue du travail,
- Le service formation, le conseiller en parcours professionnels

ACTEURS EXTERNES

LA MAISON DEPARTEMENTALE DES PERSONNES HANDICAPEES (MDPH)

La loi du 11 février 2005 crée un lieu unique destiné à faciliter les démarches des personnes handicapées : la Maison départementale des personnes handicapées (MDPH). Celle-ci offre, dans chaque département, un accès unifié aux droits et prestations prévus pour les personnes handicapées.

Lieu unique d'accueil, la Maison départementale des personnes handicapées « exerce une **mission d'accueil, d'information, d'accompagnement et de conseil des personnes handicapées et de leur famille ainsi que de sensibilisation de tous les citoyens aux handicaps** ».

La Maison départementale des personnes handicapées a 8 missions principales :

- Elle informe et accompagne les personnes handicapées et leur famille dès l'annonce du handicap et tout au long de son évolution.
- Elle met en place et organise l'équipe pluridisciplinaire qui évalue les besoins de la personne sur la base du projet de vie et propose un plan personnalisé de compensation du handicap.
- Elle assure l'organisation de la Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) et le suivi de la mise en œuvre de ses décisions, ainsi que la gestion du fonds départemental de compensation du handicap.

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

- Elle reçoit toutes les demandes de droits ou prestations qui relèvent de la compétence de la Commission des droits et de l'autonomie.
- Elle organise une mission de conciliation par des personnes qualifiées.
- Elle assure le suivi de la mise en œuvre des décisions prises.
- Elle organise des actions de coordination avec les dispositifs sanitaires et médico-sociaux et désigne en son sein un référent pour l'insertion professionnelle
- Elle met en place un numéro téléphonique pour les appels d'urgence et une équipe de veille pour les soins infirmiers.

Services proposés au sein de la MDPH

Lieu d'accueil, de conseil et d'accompagnement, les Maisons départementales des personnes handicapées ont pour vocation d'être le guichet unique pour toutes les questions liées au handicap.

Un accueil personnalisé et direct

La MDPH accueille les personnes handicapées et les informe sur les aides à leur disposition. Elle accompagne chacun tout au long de son parcours (professionnel, scolaire, projet de vie ...) en prenant en compte les attentes et les aspirations exprimées.

Au besoin, la MDPH oriente les personnes handicapées et leurs proches vers d'autres interlocuteurs dédiés.

Des outils d'information mis à disposition

La MDPH met à disposition, pour les appels d'urgence, un numéro téléphonique en libre appel ainsi qu'un accès direct à Internet.

La MDPH diffuse et met à disposition des personnes handicapées des livrets d'information sur leurs droits.

L'équipe pluridisciplinaire

Chargée de l'évaluation des besoins de compensation de la personne dans le cadre d'un dialogue avec elle et avec ses proches, cette équipe peut être constituée de : médecins, ergothérapeutes, psychologues, spécialistes du travail social, de l'accueil scolaire... Elle évalue les besoins de compensation de la personne handicapée sur la base de son projet de vie et de référentiels nationaux.

Prestations du handicap

- L'allocation aux adultes handicapés
- L'allocation d'éducation de l'enfant handicapé
- La retraite anticipée des travailleurs handicapés
- La pension d'invalidité
- L'allocation supplémentaire d'invalidité

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

- La transition entre pension d'invalidité et pension de vieillesse
- La prestation de compensation du handicap : les bénéficiaires
- Prestation de compensation du handicap : le montant
- Prestation de compensation du handicap : la nature des dépenses couvertes
- La prestation de compensation du handicap : procédure et instruction de la demande

Pour plus d'information sur les différentes prestations du handicap :

<http://www.social-sante.gouv.fr/informations-pratiques.89/fiches-pratiques.91/prestations-du-handicap.1897/>

MDPH DE LA REUNION

Adresse : 13, rue Fénélon - BP 60183 - 97464 Saint-Denis Cédex

Téléphone : N°vert : 0800 000 262 ou standard: 0262 37 38 81 / **Télécopie** : 02 62 37 24 48

Site Internet : www.mdphe.re

MDPH DE MAYOTTE

Adresse : BP 1060 - 97600 Mamoudzou Kaweni

Téléphone : 02 69 62 96 20 / **Télécopie** : 02 69 62 96 94

Courriel : accueil@mdph976

LE FONDS POUR L'INSERTION DES PERSONNES HANDICAPÉES DANS LA FONCTION PUBLIQUE (FIPHFP)

L'action du Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique (FIPHFP) vise à permettre à tout agent en situation de handicap de vivre, notamment grâce à l'emploi, sa pleine citoyenneté. Il accompagne les employeurs publics et relève au quotidien le défi de l'égalité dans les domaines de l'emploi et de l'accessibilité. Une politique incitative au service des employeurs publics.

Le FIPHFP recouvre les contributions financières versées par les employeurs publics soumis à l'obligation d'emploi des personnes en situation de handicap. Ces contributions permettent au Fonds de mettre en œuvre une politique incitative (aides, conventions, financements accessibilité, partenariats) favorisant l'insertion professionnelle, le maintien dans l'emploi et la formation des personnes en situation de handicap dans les trois fonctions publiques.

Tous les employeurs publics peuvent bénéficier de l'ensemble des financements du Fonds, même ceux qui emploient moins de 20 équivalents temps plein.

Le FIPHFP accompagne l'employeur dans sa recherche de financement avec une liste précise d'aides telles que :

- les adaptations de postes de travail,

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

- les rémunérations versées aux agents chargés d'accompagner une personne en situation de handicap,
- les aides consacrées à l'amélioration des conditions de vie,
- la formation et l'information des personnels,
- les outils de recensement des bénéficiaires de l'obligation d'emploi.

Pour plus d'information sur les aides proposées :

<http://www.fiphfp.fr/Au-service-des-employeurs/Aides-FIPHFP>

AGEFIPH REUNION – MAYOTTE

Créée par la loi du 10 juillet 1987, l'Agefiph est un fond de développement destiné à accroître les moyens de l'insertion professionnelle et du maintien dans l'emploi des personnes handicapées dans le secteur privé.

Depuis 1987, l'association loi 1901 ainsi construit des aides, des services et des réseaux locaux d'acteurs qu'elle coordonne.

Prenant en compte leurs champs de compétences respectifs, les caractéristiques particulières des employeurs relevant de chaque institution, leurs modalités spécifiques d'intervention, les caractéristiques communes des publics handicapés concernés (âge, qualification, ancienneté au chômage...), le FIPHFP et l'Agefiph ont ainsi traduit dans leur partenariat, par ailleurs imposé par la loi de 2005.

Les différentes missions consistent à :

Depuis de 2013, l'Etat a transféré à l'Agefiph les compétences en matière de gestion et de contrôle de la déclaration annuelle obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés (DOETH).

Depuis de 2011, l'Agefiph exerce, par délégation et pour le compte de l'Etat, des compétences d'administration publiques :

- La gestion du dispositif de reconnaissance de la lourdeur du handicap (RLH).
- Le financement et la mise en œuvre des parcours de formation professionnelle qualifiante et certifiante des demandeurs d'emploi handicapés.

Pour en savoir plus sur l'AGEFIPH :

<http://www.agefiph.fr/A-propos-de-l-Agefiph/L-Agefiph-dans-votre-region/Reunion-et-Mayotte>

Coordonnées

Adresse : Centre D'Affaires Cadjee
Bât C 2ème étage
62 Boulevard Du Chaudron
97495 Sainte Clotilde cedex

Tél : 02 62 20 98 11 / **Fax** : 02 62 20 98 05

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

CAP EMPLOI

Assure localement un service de proximité pour accompagner les demandeurs d'emplois handicapés dans leur parcours vers l'emploi et les entreprises dans leurs actions de recrutement et d'intégration.

102 organismes sont cofinancés par l'Agefiph avec Pôle emploi et le Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP).

SIEGE

Adresse : 61, rue des Vavangues -ZAC Finette BP 10043 - 97491 SAINTE CLOTILDE Cedex

Tel. 02 62 41 90 40 / **Fax.** 02 62 41 90 41

ANTENNE

Adresse : 5-7 Rue Rodier
97410 SAINT PIERRE

Tel. 02 62 32 31 11 / **Fax.** 02 62 35 21 63

ALTHER

Conseille les entreprises pour déterminer les moyens permettant de remplir leur obligation d'emploi et les accompagner dans la mise en œuvre d'actions en réponse à leurs besoins spécifiques. Alther intervient auprès des établissements de 20 à 250 salariés et prioritairement auprès de ceux nouvellement assujettis à l'obligation d'emploi et de ceux n'ayant engagé aucune action en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

66 prestataires sont labellisés par l'Agefiph.

SAMETH

Aide l'entreprise et le salarié ou un travailleur indépendant confrontés à une problématique de risque de perte d'emploi du fait d'une situation de handicap. L'appui du Sameth vise à trouver une solution de maintien dans l'entreprise. Concrètement, le Sameth accompagne l'entreprise et la personne handicapée dans la recherche et la construction de solutions adaptées. Il mobilise les aides et prestations techniques, humaines et financières nécessaires au succès du maintien dans l'emploi.

99 sameth ont été sélectionnés par l'Agefiph et le Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP).

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

SAMETH REUNION

Adresse : 51 Rue Labourdonnais - 97460 SAINT PAUL

Tél. : 02 62 71 13 03 / **Fax** : 02 62 25 73 34

Courriel : sameth974@orange.fr

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

ACTEURS POUVANT INTERVENIR DANS L'ILLETTRISME

Définition de l'illettrisme

On parle d'illettrisme pour des personnes qui, après avoir été scolarisées en France, n'ont pas acquis une maîtrise suffisante de la lecture, de l'écriture, du calcul, des compétences de base, pour être autonomes dans les situations simples de la vie courante. Il s'agit pour elles de réapprendre, de renouer avec la culture de l'écrit, avec les formations de base.

Définition de l'analphabétisme

On parle d'analphabétisme pour désigner des personnes qui n'ont jamais été scolarisées. Il s'agit pour elles d'entrer dans un premier niveau d'apprentissage.

LA CASE A LIRE

Une case à lire, c'est une structure (association) agréée par la région Réunion qui a pour objectif de faire découvrir gratuitement le plaisir de la lecture et de l'écriture aux jeunes et adultes sortis prématurément du système scolaire à l'aide d'outils innovants, diversifiés et attractifs (tels que des supports multimédias) et une approche éloignée de celle du système scolaire.

24 cases à lire existent à ce jour et sont gérées par 14 associations sur 16 communes.

PROXIMA (NORD)

Adresse : 34 chemin Canal Domenjod - 97490 Sainte-Clotilde

Tel : 0262 20 36 58

COLLECTIF MOUFIA BOIS DE NEFLES (NORD)

Adresse : 20 rue Mahatma Gandhi - 97490 Sainte-Clotilde

Tel : 0262 28 19 47

Cette case à lire fut la première à recevoir le label Case à Lire. L'inauguration a eu lieu le 23 juin 2011.

UDAF SAINT DENIS (NORD)

Adresse: 31 av Jean Albany - 97400 Saint-Denis

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

Tel : 0262 30 23 76

AMAFAR-EPE (NORD)

Adresse : 5 allée des cocotiers - 97400 St-Denis

Tel : 0262 30 53 30

PROXIMA (EST)

Adresse : 18 ter rond-point des métiers - 97440 Ste-Suzanne

Tel : 0262 58 73 10

MJC SAINT BENOIT (EST)

Adresse : 4 rue Jean Moulin - 97470 St-Benoît

Tel : 0262 50 11 32

ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPE-MENT DES QUARTIERS DE ST-PHILIPPE (SUD)

Adresse : 75 rue Leconte de Lisle - 97442 Saint-Philippe

Tel : 0693 69 36 75

EDUCA PI (SUD)

Adresse : 24 chemin Venant - 97429 Petite-Ile

Tel : 0692 67 56 87

ASSOCIATION KRIKE (SUD)

Adresse : 46 rue Leconte de Lisle - 97480 Saint-Joseph

Tel : 0692 60 34 92

APEPS (SUD)

Adresse : 50 rue Victor Hugo - 97430 Le Tampon

Tel : 0262 27 08 49

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

ICARE SAINT PIERRE (SUD)

Adresse : 4 rue Sainte-Rose - 97410 Saint-Pierre

Tel : 0262 96 32 66

EMERGENCE OI (SUD)

Adresse : 43 rue Four à chaux appt 29 - 97410 St-Pierre

Tel : 0262 35 32 00

ICARE SAINT LOUIS (SUD)

Adresse : 85 rue François de Mahy - 97450 Saint-Louis

Tel : 0262 91 10 19

COMPAGNIE SOUFFLE TERRE (SUD)

Adresse : 6 rue du Béarn - 97427 Etang-Salé

Tel : 0262 24 98 82

AVIRONS JEUNES (OUEST)

Adresse : 4 impasse du Bois de Nèfles - 97425 Les Aviron

Tel : 0262 38 05 44

MIO SAINT PAUL FOIRAIL (OUEST)

Adresse : 267 rue Gal Lambert - 97435 Saint-Leu

Tel : 0262 34 84 34

MIO SAINT PAUL (OUEST)

Adresse: place Mario Hoareau - 97424 Piton St-Leu

Tel : 0262 34 07 03

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

MIO SAINT PAUL (OUEST)

Adresse : rue Georges Brassens - 97426 Trois Bassins

Tel : 0262 24 82 14

MIO SAINT PAUL (OUEST)

Adresse : 65 rue du kovil, Savanna - 97460 Saint-Paul

Tel : 0262 45 39 60

MIO SAINT PAUL (OUEST)

Adresse : 23 av Jules Bénard, Plateau Caillou - 97460 St-Paul

Tel : 0262 55 80 62

MIO SAINT PAUL (OUEST)

Adresse : 266 bis rue Jean Albany - 97422 La Saline les Hauts

Tel : 0262 33 52 25

MIO SAINT PAUL (OUEST)

Adresse : 3 chemin des Palmiers - Le Guillaume - 97423 Saint-Paul

Tel : 0262 32 53 38

MIO SAINT-PAUL (OUEST)

Adresse : 99 av du 20 décembre 1848 - 97420 Le Port

Tel : 0262 55 22 44

PROXIMA (OUEST)

Adresse : 1 rue André Malraux - 97420 Le Port

Tel : 0262 55 60 28

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

ACTEURS POUVANT INTERVENIR DANS LA MOBILITE

L'AGENCE DE L'OUTRE-MER POUR LA MOBILITE (LADOM)

N° unique : 0262 73 12 35

Le 16 août 2010, la Région Réunion et l'État avec LADOM lance la nouvelle continuité territoriale avec la délégation régionale de LADOM à Sainte Clotilde et les Antennes de la Région.

Deux dispositifs sont mis en place :

Dispositif 1 :

Une aide spécifique de 360 € au transport aérien entre La Réunion et la Métropole s'adresse à tous les Réunionnais, quel que soit leur plafond de ressources, qui se déplacent pour les raisons ci-dessous :

1. Un accompagnateur d'un jeune étudiant, lycéen ou apprenti en mobilité pour une première installation
2. Étudiant aidé à 50%, ou non aidé par le passeport mobilité Etudes ni par l'allocation du transport aérien du Département
3. Sportif de haut niveau et un accompagnateur (4 fois par an)
4. Candidat admissible à un concours (non éligible au Passeport Mobilité)
5. Doctorant et post-doctorant pour des travaux de recherche
6. Patient et un accompagnateur lors d'un rapatriement sanitaire pris à 65% au maximum
7. Deuil en métropole (pour un résident réunionnais) - Deuil à La Réunion (pour un résident en métropole)

Dispositif 2 :

Une aide Tout public de 360 € s'adresse à tous les Réunionnais dont le plafond de ressources est inférieur à 26 030 € par an. C'est une aide sur le billet d'avion quel que soit le motif du déplacement vers la Métropole sur une compagnie de votre choix.

L'Agence de l'Outre-mer pour la Mobilité (LADOM) est une Société d'Etat au service des originaires et résidents des collectivités d'Outre-mer.

LADOM a pour mission première la qualification, la professionnalisation et l'inclusion dans l'emploi de ces publics au travers de parcours en mobilité. Ce dispositif s'adresse à toute personne âgée de plus de 18 ans désireuse de réaliser son projet professionnel sous réserve de satisfaire aux critères d'éligibilité.

Dans le cadre de la LODEOM (loi du 27 mai 2009) LADOM a vu son périmètre élargi à la gestion des dispositifs de « Continuité Territoriale » qui outre la Formation Professionnelle en Mobilité, intègre le Passeport Mobilité-Etudes et l'Aide à la Continuité Territoriale.

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

- Passeport Mobilité Formation Professionnelle

Un dispositif de prise en charge financière et d'accompagnement de parcours de formation en mobilité, qui s'adresse à des demandeurs d'emploi de plus de 18 ans dont le projet professionnel est bien défini et dont l'objectif est l'emploi durable.

- Passeport Mobilité Etudes

Une aide au voyage pour la Métropole qui finance tout ou partie du billet d'avion (50%) et qui s'adresse aux étudiants qui ne peuvent accomplir leur cycle universitaire sur leur territoire, soit en raison de l'inexistence de la filière, soit en raison de la saturation de la spécialité.

- Aide à la Continuité Territoriale

Une aide au voyage pour la métropole, sous forme de Bon de réduction, qui s'adresse à tout un chacun, sous conditions de ressources. Ce dispositif vise à préserver les liens familiaux entre les Ultramarins, mais aussi à promouvoir les relations culturelles et économiques entre l'Outre-mer et l'hexagone.

Pour obtenir davantage de renseignements sur les mesures, contacter :

DANS LE NORD

Hôtel de Région Pierre Lagourgue

Adresse : avenue René Cassin – Moufia - BP 7190 – 97719 St-Denis

Tél. : 0262 48 71 40

Délégation Régionale de LADOM Réunion

Adresse : 216, bd Jean Jaurès – Le Quartz plateau 10 – 97490 Ste-Clotilde

Tél. : 0262 72 18 40

DANS LES ANTENNES DE LA RÉGION RÉUNION

ANTENNE OUEST

Adresse : local 201, 6 bis route de Savannah - 97460 Saint-Paul

Tél. : 0262 33 46 00 / **Fax :** 0262 45 10 59

ANTENNE EST

Adresse : 95 Pente Sassy, local 2 Espace Tarani - 97440 St-André

Tél. : 0262 58 21 00 / **Fax :** 0262 46 66 49

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

ANTENNE SUD

Adresse : 15 rue Marius et Ary Leblond - 97410 St-Pierre

Tél. : 02 62 96 97 10 / **Fax** : 0262 35 56 06

Pour tout renseignement par mail : continuiteterritoriale@cr-reunion.fr

Site internet : <http://www.regionreunion.com/fr/spip/Les-adresses-et-contacts-de-la.html>

COMITÉ NATIONAL D'ACCUEIL ET D' ACTIONS POUR LES RÉUNIONNAIS EN MOBILITÉ (CNARM)

Créé en 1965, association régie par la loi de 1901, le [CNARM](http://cnarm.re/) (Comité National d'Accueil et d'Actions pour les Réunionnais en Mobilité) a pour mission de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes réunionnais par la mobilité en métropole et à l'étranger.

Site internet : <http://cnarm.re/>

UNIVERSITE DE LA REUNION

Dispositif AMI "Aide à la mobilité internationale" : pour les étudiants boursiers de l'enseignement supérieur ou bénéficiant d'une aide d'urgence du CROUS dès lors que la mobilité est obligatoire, qu'elle s'effectue à l'étranger et qu'elle est de 2 mois minimum et non rémunérée.

L'attribution de cette bourse n'est pas automatique et se fait au vu de différents critères. Les dossiers sont à retirer à la DRI (**Direction des Relations Internationales**).

Site internet : <http://www.univ-reunion.fr/international/etudier-a-letranger/aides-financieres-a-la-mobilite/>

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

AUTRES LIENS UTILES

TEXTES DE LA FORMATION

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000019354799>

http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2009/06/cir_27808.pdf

FICHES METIERS

<http://www.citedesmetiers.re>

<http://formations.regionreunion.com>

<http://www.metiers-fonctionpubliquehospitaliere.sante.gouv.fr/>

<http://www.fonction-publique.gouv.fr/fonction-publique/fonction-publique-france-9>

<http://www.onisep.fr/Decouvrir-les-metiers>

<http://www.anfh.fr/site/guide-des-metiers>

<http://www.social-sante.gouv.fr/espaces.770/social.793/dossiers.794/le-travail-social.1962/>

LISTES DES METIERS REGLEMENTES EN FRANCE

<http://www.ciep.fr/profession-glossary/>

<http://www.apce.com/pid803/activites-reglementees.htmlC=173&espace=1>

RECHERCHE ORGANISMES DE FORMATION

<https://www.listeof.travail.gouv.fr/index.php?module=Listeof&action=Recherche>

<http://www2.formanoo.org/>

DIVERS

<http://insee.fr>

<http://www.miviludes.gouv.fr/publications-de-la-miviludes/rapports-annuels>

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

REPERES ET APPROFONDISSEMENTS

Auteur **Francis Minet**

Professeur associé au Conservatoire National des Arts et Métiers à l'École Management et Société, département *Management, Innovation et Prospective*, Responsable du Master « Organisation et conduite du changement ».

Directeur du cabinet Didaction Conseil.

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

REFLEXION SUR LA MOBILITE

RESTRUCTURATION, MOBILITE, CHANGEMENT DE CARRIERE DANS LA FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIERE : OBLIGATION, ENVIE, OPPORTUNITE ET MOYENS D'AGIR ?

Suite à un colloque organisé par l'ANFH Martinique en avril 2013 (Changement de carrière : obligation, envie, opportunité... Un risque calculé ?), cette contribution à la réflexion en matière d'accompagnement des salariés en évolution professionnelle, volontaire ou contrainte, vise à explorer des dimensions qui sont parfois prises en compte trop tardivement dans les dispositifs mis en place, quand elles ne sont pas négligées, une fois que la négociation collective et l'action des partenaires sociaux trouvent leurs limites. Pour éviter que les salariés ne subissent ces situations dans la dépendance, voire la passivité à l'égard des solutions qui auront été décidées pour eux, il est possible d'agir pour permettre à chacun de rester, redevenir ou devenir le plus possible acteur de sa propre évolution.

Mots-clés : changement, évolution professionnelle, accompagnement, potentiel, motivation, sécurisation des parcours

Les restructurations, changements d'organisation, réévaluations des priorités jalonnent de plus en plus les carrières des salariés et les agents de la fonction publique hospitalière ne sont pas à l'abri de ces mouvements (Idjadi, 2013). Ces transformations les obligent à reconsidérer leur parcours professionnel sans toujours leur fournir des modèles d'action bien étayés conceptuellement afin de leur permettre de construire leur projet d'évolution – souhaité ou contraint – avec quelque garantie de réussite. Or, la réflexion dans ce domaine est indispensable pour aider à sélectionner des outils et des méthodes réellement au service des personnes en « transition professionnelle », dans le but d'augmenter leurs chances de réussite. En outre, élaborer des modèles d'action pertinents constitue une ressource pour les professionnels de l'accompagnement, les aidant à prévoir plus sûrement la bonne fin du conseil qu'ils sont susceptibles de prodiguer.

Tout d'abord, il faut sortir des démarches un peu simplistes portées par une logique trop souvent « adéquationniste ». Beaucoup d'outils utilisés aujourd'hui ont été conçus pour rapprocher les caractéristiques personnelles (capacités, intérêts, motivation, personnalité...) des caractéristiques des emplois ou des métiers disponibles sur le marché du travail interne ou externe à l'institution¹ d'appartenance. De cette façon, on fait l'hypothèse « selon laquelle, à un profil donné de personnes correspondent des métiers précis » (Loos, 2001). Il nous apparaît plus judicieux d'ouvrir la réflexion plus largement en tentant de poser la problématique de l'évolution professionnelle à partir de différentes approches. En s'appuyant sur des enquêtes et des interventions dans plusieurs contextes professionnels en forte transformation (télécommunications, banques, mutuelles...), nous focaliserons sur le secteur de la santé. Par ailleurs, il ne s'agit pas ici de traiter des aspects de négociation collective, mais de se situer en aval, une fois que les personnes concernées par les transformations de leur environnement professionnel se retrouvent face à la nécessité de penser un projet d'évolution.

¹ Le terme « institution » est pris au sens sociologique : il désigne la structure d'appartenance du salarié, qu'il s'agisse d'une entreprise privée ou d'un établissement public.

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

SE REPRESENTER LE CHANGEMENT

Par définition, le changement désigne le passage d'une situation à une autre. Selon le point de vue adopté, les modalités de description du changement et la façon de se le représenter varient et ne conduisent pas aux mêmes actions.

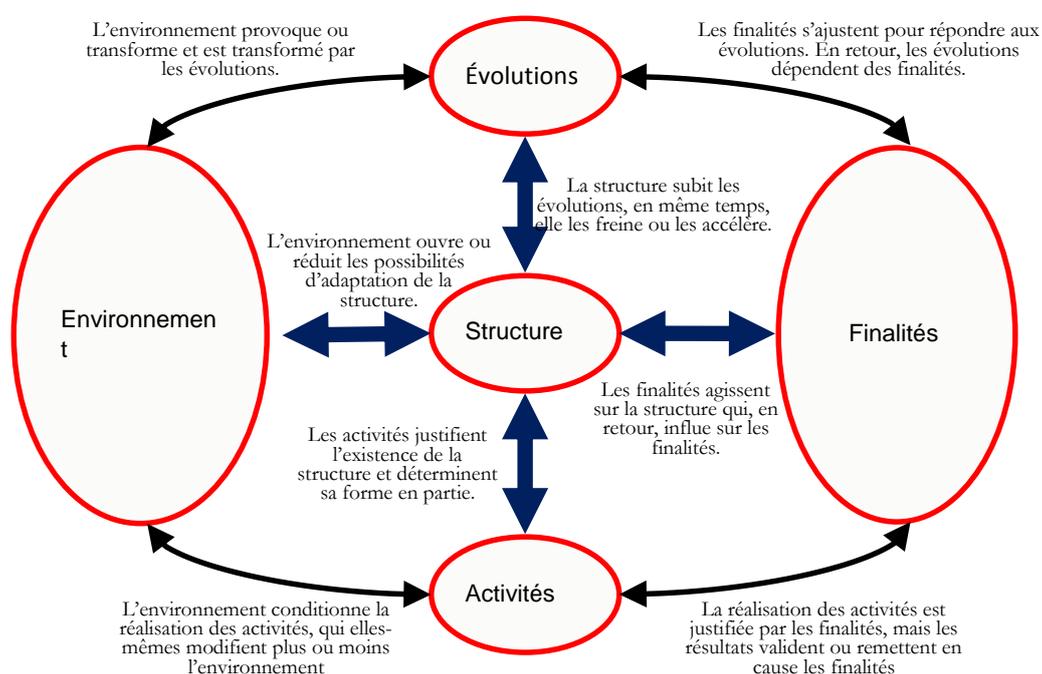
Dans l'ordre d'apparition des causes du changement, le premier point de vue est souvent celui de l'institution. Dans de nombreux cas de mobilité, c'est bien la structure qui, en évoluant dans ses missions, son périmètre, son marché, ses moyens, provoque des transformations qui vont se répercuter à différents niveaux. L'autre angle de vue adopté ici porte sur les individus concernés par ce changement, notamment ceux qui, acteurs volontaires ou contraints, vont voir leur situation se transformer.

CONDUITE DU CHANGEMENT DU POINT DE VUE DE L'ORGANISATION UNE APPROCHE SYSTEMIQUE

Pour une organisation, en adoptant un point de vue systémique, le changement va consister à modifier ses buts ou ses activités ou sa structure, ou toutes ces dimensions à la fois, compte tenu du comportement de l'environnement du système dans lequel elle s'insère. Pour ce dernier, les changements récents et actuels (des restructurations ou des regroupements aux changements techniques incessants en passant par le contexte réglementaire) ne sont pas sans conséquences sur les autres dimensions du système.

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

Le schéma ci-dessous, dérivé des travaux de Jean-Louis Le Moigne (Le Moigne, 1990), permet de se représenter les liens entre la structure, ses finalités, son environnement, ses buts, son activité.



©Francis Minet, d'après J.-L. Le Moigne

Dans le secteur de la santé, avec la réorganisation de l'offre de soins (loi HPST...), la structure prend acte d'une évolution liée à l'affirmation de finalités déjà exprimées comme la nécessité de réduire les déficits (EPRD...) ou la fourniture d'un meilleur service à la collectivité (SROS, SROMS...) visant à la rendre plus « agile », pour reprendre un terme à la mode servant à caractériser les organisations capables de s'adapter dans des contextes peu favorables (Barrand, 2010). Les activités sont également affectées par les caractéristiques de l'environnement de l'institution, qui apportent partiellement des éléments de traitement des problèmes posés par le changement (recommandations post-certification, V10, CHT, GCS...).

Dans ce mode de représentation, les parcours professionnels s'inscrivent comme des modalités destinées à rééquilibrer le système institutionnel, en permettant les ajustements considérés comme nécessaires. Dans les faits, ils peinent à fournir aux acteurs les moyens de se mouvoir dans le système afin de retrouver, pour ce qui les concerne, une stabilité satisfaisante. De fait, certains ne trouvant pas leur équilibre à l'intérieur sont donc obligés de le rechercher à l'extérieur.

Pour l'institution, cette approche conduit naturellement à mettre en place les moyens pour favoriser « l'homéostasie » du système, autrement dit le système de régulation ramenant à l'équilibre. En mettant en place des démarches et moyens adaptés comme la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences, des

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

cellules d'aide à la mobilité² ou des conseillers spécialisés, elle se dote des dispositifs indispensables au développement de la mobilité interne et externe des salariés, vus ainsi comme une des principales variables d'ajustement.

Ces moyens sont estimés efficaces et suffisants si les informations sur la stratégie de l'institution et les explications données sont pertinentes, au sens où elles atteignent leur but, à savoir fournir les éclairages permettant aux salariés de se représenter les raisons et les buts de la stratégie. Cependant, elles sont pertinentes pour autant qu'on veuille bien les entendre et les accepter. Un certain nombre de salariés, parmi les plus fragilisés ou les moins en capacité de gérer ce type d'informations, se détournent de leur sens, ne pouvant pas supporter les remises en cause qu'elles induisent. D'autres contestent la stratégie car en désaccord avec le sens qui la sous-tend. Des voies discordantes existent aussi (organisations syndicales, managers dubitatifs...), troublant les contenus d'information diffusés par les représentants institutionnels (DRH, DSSI, DG). Ainsi, même vue par la lunette de l'institution, la conduite du changement, notamment à l'égard des salariés concernés, se révèle complexe et en partie aléatoire.

LE CHANGEMENT, UNE DESTRUCTION CREATRICE

Sans entrer dans une comparaison terme à terme qui serait malvenue entre les situations vécues par les salariés confrontés à des restructurations et donc à la nécessité de changer d'emploi et le concept de « destruction créatrice » de l'économiste Joseph Schumpeter (1990), le parallèle peut être intéressant à faire. En effet, les orientations actuelles portées par les institutions en restructuration sont significatives de la nécessité d'évoluer et les adaptations de la main d'œuvre apparaissent comme une des conséquences directes de la « destruction » d'anciennes structures ou d'anciennes modalités d'organisation précédant ou accompagnant l'innovation.

Pour Schumpeter, l'économie se développe selon un processus de « déséquilibre créateur ». Sans destruction de modèles anciens, les innovations ne pourraient pas se développer et faire progresser la création de richesses. Selon lui, d'un point de vue global, cette adaptation permanente grâce à l'innovation, même si elle a tendance à fonctionner par cycles, ne pose aucun problème, notamment à longue échéance. En revanche, au niveau individuel, à plus court terme, ceux qui subissent les ajustements ne retrouvent pas toujours des situations équivalentes à celles qui ont été détruites. Schumpeter met en avant la notion d'« entrepreneur » pour expliquer que certains profils sont proactifs dans l'innovation alors que d'autres se contentent de suivre ou de subir. Ces derniers caractérisent deux profils d'entrepreneurs : ceux qui sont porteurs de l'innovation, qui vont prendre des risques, bousculer l'ordre établi et remettre en cause les situations acquises et ceux qui vont suivre, imiter les innovateurs en suivant leurs traces.

Dans le cas des restructurations d'établissement, il est probable que la plupart des « entrepreneurs » du premier type ont été récupérés et promus, ou bien sont partis. Par contre, il y a certainement encore beaucoup d'entrepreneurs du deuxième type, c'est-à-dire des personnes qui ont besoin d'un modèle d'action crédible pour se lancer.

Dans ce sens, les actions mises en œuvre pour faire découvrir d'autres métiers, les témoignages d'ex-salariés devenus entrepreneurs, les exemples de réussite en matière de reconversion sont des moyens qui s'appuient implicitement sur l'idée que le changement est préférable à la situation actuelle et que la peur de l'inconnu – loin d'être un frein au changement – peut se muer en moteur d'implication et d'engagement.

² Souvent désignées sous l'acronyme CLASMO (cellule locale d'accompagnement social à la modernisation des hôpitaux)

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

L'APPROCHE PAR LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS

La sociologie des organisations permet un autre regard sur les rapports entre l'institution et les acteurs (les salariés) qui la constituent. En s'appuyant sur les principaux concepts de cette discipline, notamment l'analyse stratégique (Bernoux, 2010), on peut expliquer des prises de position et des comportements face aux changements.

Ainsi, le concept de pouvoir renseigne sur la capacité d'un acteur à faire agir un autre acteur. Le pouvoir d'un acteur dépend de l'importance qu'il a dans la résolution de problèmes qui se posent à d'autres acteurs. Les ressources du pouvoir sont notamment les suivantes : compétence, communication, relation à l'environnement, connaissance des règles. « Ces ressources donnent la maîtrise des moyens, du savoir, des règles, de l'information » (Sainsaulieu, 1987).

En examinant différents contextes de changement, les informations recueillies dessinent des zones de pouvoir dont certains acteurs sont dotés : les services RH, les conseillers en dispositif individuel de l'ANFH, les CLASMO, les managers qui disposent d'informations particulières, les organisations syndicales... En fonction de leur positionnement, de leurs intérêts en tant qu'acteurs de l'organisation, de leurs réseaux d'appui, on s'aperçoit que les acteurs utilisent diversement leur pouvoir. Par exemple, les cadres intermédiaires – un relais essentiel dans la diffusion des informations – accordent pour certains ou n'accordent pas pour d'autres une réelle priorité à la diffusion des informations concernant les évolutions de l'institution ou de leur zone de responsabilité, sans qu'il soit toujours possible de saisir la rationalité de leur comportement. En outre, il arrive que les managers de proximité ne soient pas eux-mêmes considérés comme des relais d'information, mais comme des cibles finales, au même titre que leurs collaborateurs, ce qui les place en position passive et leur retire ainsi toute marge de manœuvre quant à l'accompagnement du changement.

De fait, les zones d'autonomie des acteurs sont remises en cause par le vaste mouvement imprimé par l'institution à l'ensemble ou à une partie des salariés. Des situations de travail sont à reconstruire, de nouveaux systèmes d'action concrets sont à réinventer. Mais la réussite n'est pas toujours au rendez-vous et les désillusions sont d'autant plus difficiles à gérer que les échecs sont perçus comme irréversibles.

On s'aperçoit que les acteurs bénéficiant de réseaux personnels à l'intérieur de l'institution réussissent beaucoup mieux à conduire leur parcours ou, dans le cas de managers à l'égard de leurs collaborateurs, à apporter une aide déterminante, souvent décisive, pour atteindre la nouvelle situation professionnelle souhaitée.

Mais on voit aussi que les plus fragilisés par la précarité de leur emploi actuel ne disposent pas des ressources autonomes leur permettant de construire des systèmes d'action concrets suffisamment efficaces. Ils sont alors pris en charge par les conseillers, avec d'éventuelles incompréhensions sur l'inertie qu'ils affichent ou la difficulté apparente à se prendre en charge.

Par ailleurs, le niveau de confiance et d'engagement des salariés à l'égard des structures d'accompagnement dépend de la qualité du dialogue social dans l'institution qui prévalait avant l'annonce des restructurations et des contraintes de mobilité et de la façon dont les structures sont mises en place et gérées au quotidien.

LA CULTURE D'APPARTENANCE, FREIN A LA MOBILITE ?

La fonction publique hospitalière possède encore – au moins pour une partie importante de ses salariés – une image d'institution singulière, rendant une série de services indispensables à la vie de la collectivité au sein du système de protection sociale. Cet « âge d'or » a marqué les esprits et créé une ambiance, une culture d'institution dans laquelle chacun pouvait penser qu'une partie de son rôle participait de ce grand dessein consistant à fournir à tous les usagers un service irréprochable, d'égale valeur, même si on peut noter au

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

passage que l'attente de l'utilisateur comptait sans doute moins que la définition par l'institution du niveau de service qu'elle estimait pertinent.

C'est pourquoi certains sont encore dans la nostalgie de ce qu'ils perçoivent comme une époque heureuse, dans laquelle les moyens étaient moins restreints, la mission de l'hôpital plus facile à comprendre et à assumer, le service aux usagers bien au-dessus des considérations comptables et financières... Il est d'autant plus difficile d'accepter le changement qu'il remet en cause cette culture du service public peu contraint par les coûts et qu'il ne se limite pas à une reformulation des orientations et des missions, mais touche pratiquement chacun des emplois. Quelques-uns voient seulement leurs orientations évoluer ou des éléments du contexte d'action changer, sans remettre en cause le contenu des activités. D'autres subissent des transformations d'activités, des reformulations d'objectifs les obligeant à modifier leurs compétences (ONEMFPH, 2007). Les plus touchés sont ceux pour qui le changement est radical au sens où leur emploi, voire leur métier, disparaît. Si la disparition est seulement géographique, le changement peut rester « limité » à une mutation géographique, tout en gardant le même métier, exercé dans un contexte différent ou bien le choix est fait en faveur de la stabilité géographique et c'est alors un changement de métier qui s'impose. Si la disparition concerne les deux dimensions, de l'emploi là où on se trouve et du métier quel que soit le lieu, le déséquilibre est alors beaucoup difficile à surmonter.

Pour garder l'une des deux dimensions, il faut alors se tourner vers l'extérieur de l'institution. Cependant, la forte appartenance à l'institution signalée plus haut et souvent formulée par les personnes concernées (éventuellement sous forme de dépit : la « fidélité » du salarié n'étant pas « payée de retour » par l'institution...) fait que les métiers externes dans lesquels il serait possible de réinvestir ses compétences sont mal connus.

Si l'on refuse de se tourner vers l'extérieur, choisissant de préserver le statut au détriment du rôle, on perd ainsi une partie importante de son identité professionnelle, celle qui est liée aux compétences et à l'expérience. Il peut s'agir aussi d'un choix qui n'est pas gouverné par le souhait d'un développement professionnel mais par des considérations personnelles (proximité familiale...), le refus d'évolution est alors ressenti différemment.

CONDUITE DU CHANGEMENT DU POINT DE VUE DE L'INDIVIDU UN POSITIONNEMENT A RECONSIDERER

L'arbitrage pour le salarié qui se trouve dans le cas extrême de perdre à la fois son métier et son emploi doit se faire entre le maintien du statut (rester agent de la fonction publique hospitalière) et la valorisation de ses compétences. Cependant, sur ce dernier point, on constate que la mesure d'écart entre les compétences possédées et les compétences requises dans les emplois éventuellement accessibles reste « aléatoire », voire quasi impossible en l'absence de cartographies des compétences accessibles et pertinentes.

En reprenant l'image de Schumpeter sur l'entrepreneur, on pourrait pousser plus loin la logique d'action mise en œuvre dans l'entreprise pour élaborer son projet d'évolution. Dans cette perspective, il y a lieu de se positionner non pas en demandeur d'emploi, mais en « offreur » de compétences, prêt à reconsidérer les caractéristiques de son offre en fonction de l'analyse qu'on peut faire du contexte dans lequel on aura à agir. Cette posture proactive est susceptible d'enclencher des relations de travail différentes et autorise la construction d'une image de soi plus autonome et responsable de son propre développement. Elle serait en tout cas significative d'une réelle maîtrise de son projet d'évolution et susceptible de lever une partie des résistances souvent constatées.

LE CHANGEMENT, PHENOMENE TRANSITIONNEL

Plusieurs modèles explicatifs peuvent être avancés pour comprendre les réticences des salariés face aux évolutions qu'ils ont à affronter et à gérer – en dehors de toutes considérations citoyennes sur la pertinence des

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

choix stratégiques des directions des institutions du point de vue de l'intérêt général. Des moyens parfois considérables sont mis à disposition des salariés touchés par les restructurations. Et cependant, on se rend compte qu'ils sont diversement appréciés. En reprenant les propos recueillis lors d'entretiens sur les soutiens reçus dans des entreprises ou organisations en restructuration, on constate que les modalités d'accompagnement qui n'impliquent pas de contraintes, qui laissent libres d'aller de l'avant, de revenir en arrière, de changer d'avis, d'hésiter, sont fortement appréciées. En revanche, ce qui constitue un engagement, une trop forte détermination initiale, ce qui ne laisse pas une marge de manœuvre suffisante génèrent de la méfiance.

Sans pour autant épuiser les autres explications possibles, il est intéressant de faire appel à Winnicott (1975) pour risquer un modèle de compréhension de ces attitudes à l'égard des moyens mis en place. Psychanalyste anglais spécialiste de l'enfance, Winnicott décrit un des processus fondamentaux du développement de l'enfant reposant sur l'acceptation du changement grâce à l'investissement d'un « objet » transitionnel. S'il est souvent un objet physique pour les enfants (morceau de vêtement, poupée...), l'objet transitionnel prend d'autres formes pour les adultes qui en ont besoin, autrement symbolique, comme un lieu ou un moment particulier. Parmi les qualités spécifiques de cet « objet » ou « espace » transitionnel, on peut relever les éléments suivants :

- l'objet vient du dehors, c'est-à-dire qu'il n'appartient pas au contexte initial ;
- il a une réalité propre, autrement dit, son existence s'impose et elle ne dépend pas de la volonté de chacun ;
- il est voué à un désinvestissement progressif, donc cet objet ou cet espace n'est pas fait pour durer pour la personne qui l'utilise

Ces caractéristiques – alliées au fait qu'il n'y a pas d'obligation d'utilisation de l'objet ou de l'espace transitionnel – permettent de mieux accepter le changement. Elles ouvrent la possibilité de le tester par ce truchement et de revenir en arrière, au moins provisoirement, en cas de difficultés. De fait, le mécanisme mis en évidence pour les enfants fonctionne tout autant avec les adultes (Ortsman, 1978).

Les entretiens, les journées de découverte et les structures dédiées constituent bien des espaces transitionnels, au sens de Winnicott : « *Nous supposons ici que l'acceptation de la réalité est une tâche sans fin et que nul être humain ne parvient à se libérer de la tension suscitée par la mise en relation de la réalité du dedans et de la réalité du dehors, nous supposons aussi que cette tension peut être soulagée par l'existence d'une aire intermédiaire d'expérience qui n'est pas contestée.* » (Winnicott, 1975).

D'autres auteurs comme Renaud Sainsaulieu, déjà cité, ont repris le concept pour expliquer l'intérêt et la pertinence du travail de groupe pour aider au changement : « *Une scène sociale majeure de la transformation culturelle est donc celle du groupe où l'individu vit des relations durables et différentes de la vie quotidienne. Une sorte d'espace transitionnel au sens du psychanalyste Winnicott, où peuvent s'opérer des déplacements, des échanges, des jeux d'identifications, d'argumentations, des projections de soi sur d'autres, qui aident à supporter et à risquer le changement de représentations* ». Cette approche convient bien pour justifier l'intérêt trouvé aux ateliers de travail sur son projet et aux journées de découverte d'autres réalités professionnelles, sous forme de visites ou de stages.

Elle permet aussi de comprendre les réticences de ceux qui ne souhaitent pas être convaincus de la pertinence du changement tel qu'il est enclenché. En effet, accepter d'entrer dans un espace transitionnel constitue déjà une forme d'acceptation du changement.

LE CHANGEMENT EST AUSSI UN APPRENTISSAGE INDIVIDUEL ET ORGANISATIONNEL

Une des difficultés relevées dans les déclarations de personnes soumises à des changements professionnels contraints est l'absence de représentations pertinentes de ce qu'est un parcours d'évolution, notamment le déficit

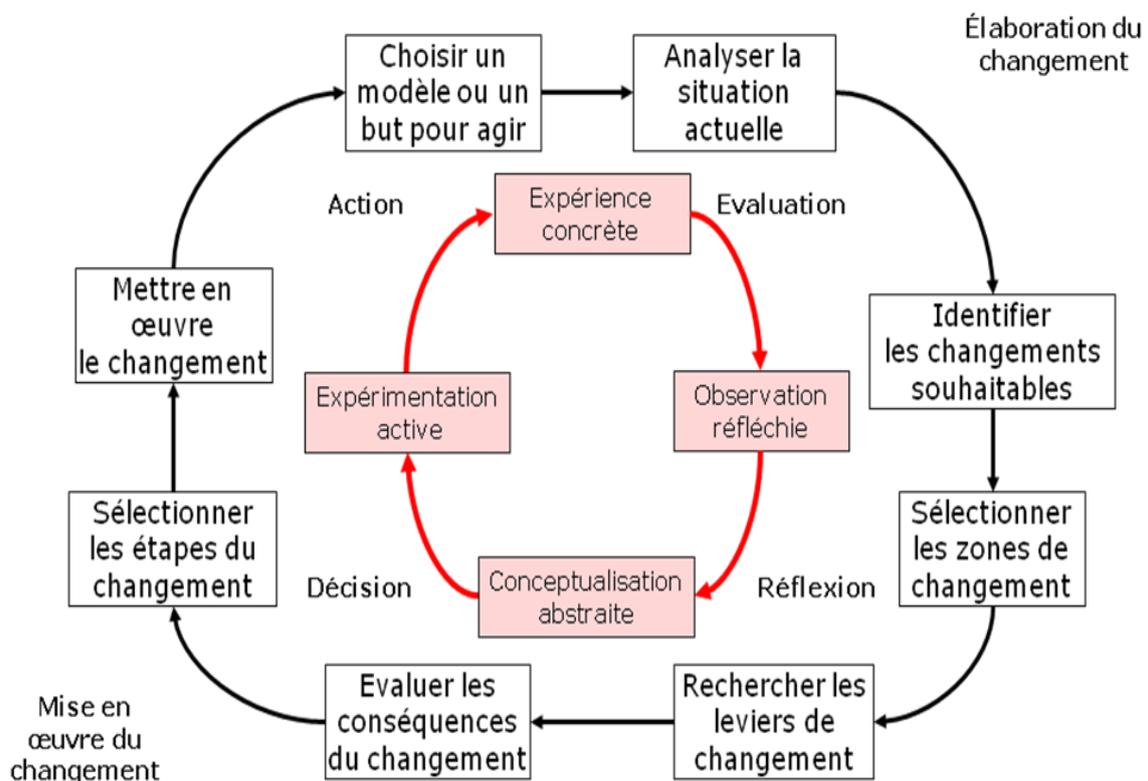
CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

d'expérience de changement de service, de changement de métier, voire de changement de région ou de changement d'employeur...

Des dispositions pour mettre les salariés dans des trajectoires professionnelles, orientées vers l'interne ou l'externe peuvent être mises à disposition par l'institution. Elles sont censées favoriser l'apprentissage et l'appropriation par chacun des différentes étapes à franchir. Cependant, toutes les personnes concernées ne font pas preuve de la même aisance pour entrer dans les processus qui sont proposés. Ceux qui ont déjà eu ce type d'expérience et qui en ont tiré un enseignement appréhendent beaucoup mieux le changement – ce qui ne signifie pas forcément qu'ils soient plus volontaires pour cela – car il peut y avoir d'autres raisons que l'anxiété face à l'inconnu qui freinent l'engagement dans un parcours.

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

Le schéma ci-dessous élaboré à partir des travaux de Kolb, Rubin et Oslan (1995) montre bien la relation de l'apprentissage individuel avec l'apprentissage organisationnel et donne des clés de compréhension des réticences rencontrées.



©Francis Minet, d'après Kolb, Rubin et Oslan

Dans le cercle central, figurent les quatre étapes représentatives du cycle d'apprentissage individuel, défini par David Kolb (Kolb, 1984). Ainsi, chacun a probablement démarré dans son emploi par « l'expérimentation active », gouvernée par des règles, des prescriptions, qui a immédiatement débouché sur de « l'expérience concrète », c'est-à-dire la rencontre de situations ne cadrant pas totalement avec ce qui était prévu. L'« observation réfléchie » qui s'en est suivie, ou dont l'enclenchement a été provoqué par le questionnement de l'entourage du salarié (le manager de proximité, les collègues...) sur les conditions de son intégration dans l'emploi a amené à se poser des questions sur les écarts entre ce qu'on avait imaginé à partir des éléments de connaissances lacunaires que l'on pouvait posséder et la réalité vécue. Les réponses à ces questions ont été trouvées dans l'étape de « conceptualisation abstraite », dans laquelle des connaissances nouvelles (principalement les raisons et les buts liés aux situations vécues) ont fourni une meilleure intelligibilité du contexte et ont amené à réévaluer les règles et les prescriptions ayant guidé initialement l'action. Cela a donc débouché sur une expérimentation active, améliorée par rapport à la précédente, qui a conduit ensuite à une phase d'expérimentation concrète, et ainsi de suite.

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

Ce cycle d'apprentissage accompagne le cycle du changement, représenté par le cycle extérieur dans le schéma. L'élaboration et la mise en œuvre du changement ne peuvent se réaliser que si le salarié est bien dans une démarche de réflexion et de mise à distance de son expérience professionnelle, d'une part, et dans une démarche d'expérimentation et de retour d'expérience de situations nouvelles, d'autre part. Cette relation étroite entre la capacité à conduire un projet de changement et l'apprentissage réalisé au moment d'une prise de poste explique pourquoi il est beaucoup plus difficile de construire un projet quand on a peu connu d'emplois différents ou de contextes de travail amenant à s'interroger et à réévaluer son positionnement. En revanche, ceux qui ont déjà bougé plusieurs fois où qui ont connu des contextes fortement évolutifs, ont plus de chance de maîtriser ce processus. Par ailleurs, les différentes étapes de la construction et de la mise en œuvre du projet de changement peuvent être accompagnées par des supports et des actions spécifiques de l'entourage, afin de faciliter le déroulement et prévenir les échecs. C'est tout l'intérêt des moyens mis à disposition des salariés concernés par le changement, d'autant plus efficaces qu'ils auront la capacité de les mobiliser à leur profit. C'est aussi tout l'intérêt de la notion d'espace transitionnel dans lequel la personne peut essayer différentes configurations de travail sans pour autant se sentir prisonnière de choix initiaux qui n'auraient pas été expérimentés.

NOTION DE POTENTIEL

Cependant, l'expérience du changement ne suffit pas pour se lancer dans un projet d'évolution. Il est nécessaire de disposer des éléments de compétence adéquats. Souvent désignés sous le terme générique de « potentiel », ces éléments peuvent se ranger dans quelques catégories de contenu significatives de la capacité d'une personne à développer ses compétences dans le temps, autrement dit représentatives non des compétences professionnelles (celles mises en œuvre dans le poste occupé) mais plutôt des compétences à fabriquer des compétences, parfois appelées « méta-compétences ». *« Les méta-compétences ne sont pas de même nature que les compétences professionnelles. Elles concernent les éléments mobilisables dans le but d'adapter ses compétences, pour les enrichir ou pour en acquérir de nouvelles, face à des situations inattendues. »* (Minet & Vermorel, 2000).

Plusieurs indicateurs sont susceptibles de rendre compte du potentiel d'une personne :

- L'autoévaluation : C'est la mesure par la personne de la construction de sa propre compétence. Si l'autoévaluation repose sur des faits, des arguments étayés par la pratique, par l'expérience, la personne témoigne d'une réelle capacité à formaliser son « observation réfléchie » et probablement à en tirer des règles d'action nouvelles. Des approches comme celle sur l'explicitation développée par Pierre Vermersch (2011) pour aider à la prise de conscience de ses difficultés d'apprentissage vont tout à fait dans ce sens.
- Les capacités d'apprentissage : Elles montrent le retour réflexif sur son propre apprentissage, sa capacité à se représenter les conditions nécessaires pour perfectionner ou changer la compétence, en précisant notamment le temps, le rythme, les moyens, etc. Plus les représentations dans ce domaine sont précises et étayées, plus les capacités d'apprentissage sont potentiellement fortes. Autrement dit : le potentiel, c'est aussi repérer quelles sont les meilleures conditions d'apprentissage pour soi.
- Les projets : La capacité à construire des plans pour agir dans des situations nouvelles est représentative des possibilités de la personne à acquérir de nouvelles compétences. Pour cela, elle doit disposer de représentations de départ, qui vont se modifier à la suite du constat de leur insuffisance ou de leur inadéquation pour agir. À partir de ce constat, éventuellement difficile à faire et à accepter, la personne est amenée à réorganiser ses représentations pour définir un nouveau cadre d'action et de nouveaux processus de transformation de ses savoirs. On est bien là dans ce que Jean Piaget appelle « l'accommodation » (1975), indispensable pour gérer le déséquilibre cognitif lié aux difficultés rencontrées. Le mode projet va permettre de donner à la personne l'autonomie requise pour rétablir progressivement l'équilibre rompu par les exigences des

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

nouvelles situations à traiter, en divisant en étapes successives les écarts à combler entre les anciennes compétences et les nouvelles.

- La perception de la cible : C'est la définition ou la perception par la personne du but à atteindre. Si la définition de la cible n'est pas pertinente, pas crédible par rapport notamment aux résultats déjà produits par la personne et que, par ailleurs, l'étayage ne repose pas sur des éléments tangibles, la personne risque de se mettre dans une situation sans issue. En revanche, celle qui évalue correctement le niveau qu'elle doit atteindre, pourra construire un projet qui aura beaucoup plus de chance d'aboutir ou, au contraire, y renoncer tout de suite sans se fourvoyer, réorientant ainsi ses moyens vers une cible plus à portée.
- La notion de « résilience », qui s'est diffusée sous l'impulsion d'auteurs comme Boris Cyrulnik (1999) ou plus anciennement à partir des réflexions sur le développement durable (Dubos, 1973), peut compléter les catégories de contenu décrites ci-dessus. La notion utilisée ici se caractérise par la capacité d'une personne à surmonter ses échecs et à en tirer parti sous forme d'apprentissage sur soi. Loin de réclamer de grands malheurs pour opérer, la résilience s'accommode très bien de « petits » échecs. Ainsi, le profit tiré par une personne éprouvant des difficultés ou subissant des échecs, pour ce qui nous intéresse dans le domaine de la reconversion professionnelle, se concrétise par l'apprentissage qu'elle fait à partir des situations vécues. C'est un indice du potentiel, tout comme l'occultation des échecs caractérise un potentiel plus faible.

L'exploration de ces dimensions va permettre à un candidat au changement ou à ceux chargés de l'aider dans ce domaine, de se doter des éléments nécessaires au renforcement de son potentiel d'évolution : apprendre à apprendre, mieux s'auto évaluer, acquérir une démarche projet, évaluer plus finement les cibles possibles par rapport à son propre profil de compétence ou, plutôt, de « méta-compétence ». Les salariés n'ont pas tous le potentiel nécessaire pour se lancer dans un projet d'évolution professionnelle impliquant des remises en cause, des apprentissages, des confrontations à des situations totalement nouvelles. Il s'acquiert en travaillant les différentes composantes qui viennent d'être présentées. C'est pourquoi il est nécessaire de prévoir les aides, les formations, les accompagnements qui permettent de pallier les éventuels déficits dans ce domaine.

PROBLEME DE MOTIVATION, D'IMPLICATION DANS LE TRAVAIL

Agir sur son propre potentiel, avec ou sans aide, suppose un dessein personnel, un engagement à l'égard de soi suffisamment fort pour surmonter les obstacles et les découragements momentanés qui ne manquent pas de jalonner tout parcours d'évolution. À cet égard, l'observation des contextes de restructuration ou de mobilité contrainte montre que l'engagement pour s'inscrire dans un parcours professionnel varie considérablement d'une personne à l'autre, voire selon les moments du parcours pour une même personne. Or, disposer d'une motivation suffisante ne va pas de soi. Il est nécessaire de repérer les éléments en jeu dans ce qui est décrit par certains auteurs comme « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* » (Vallerand & Thill, 1993).

Si la motivation est une construction hypothétique, les éléments qui la constituent ont une consistance qu'il est possible d'identifier et de travailler. Le modèle développé par Victor Vroom (1964) donne un éclairage intéressant dans ce sens. Il résume son modèle par l'acronyme V.I.E. (ce qui est un jeu de mots avec le verbe anglais *to vie*, qu'on peut traduire par « défier, vouloir dépasser »). En développant chaque terme de l'acronyme, on obtient un modèle en trois dimensions complémentaires, rappelées ici très succinctement :

- La « valence » représente ce qui est important pour la personne qui agit, ce qui l'intéresse, d'un point de vue intellectuel, mais aussi du point de vue du plaisir qu'elle y trouve, autrement dit la valeur de satisfaction à l'égard de la situation dans laquelle elle se trouve ou à l'égard de l'action qu'elle réalise. C'est se poser la question « est-ce que ce que je fais me plaît ou m'intéresse ? » ;

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

- L'« instrumentalité » est l'indication de l'utilité de ce qu'on fait. Autrement dit, cette dimension se préoccupe de mesurer si l'effort fourni vaut le résultat produit. C'est se poser la question « est-ce que le résultat atteint est à la hauteur de l'effort consenti et ce résultat m'est-il utile et profitable ? » ;
- L'« expectation », souvent reformulée sous le terme « attentes », mais qu'il est préférable de rapprocher de la notion d'estime de soi. Cette troisième dimension est centrée sur l'évaluation de sa capacité à atteindre le résultat escompté. On se pose la question « suis-je capable d'y arriver ? », mais aussi « est-ce que je ne vaudrais pas mieux que cela ? ».

Dans les évolutions d'emplois ou de métiers que connaissent ou vont avoir à connaître les personnes engagées dans un parcours professionnel, les différentes dimensions en cause jouent en faveur d'un engagement dans le changement ou, au contraire, dans le sens d'un retrait ou d'une démotivation.

C'est ainsi que si les métiers relatifs aux soins sont effectivement ceux que l'institution souhaite voir se développer, ils ne correspondent pas nécessairement à la valeur de satisfaction des salariés contraints de changer d'emploi. La « valence » est donc une dimension très variable dans l'équation de la motivation de Vroom selon les personnes et les emplois accessibles. De même, les mobilités proposées ou réalisées ne sont pas toujours ascendantes. Pour certaines, au mieux, elles permettent de conserver une perspective de carrière proche de celle qu'on quitte. Mais parfois, elles représentent des sacrifices, soit sur le plan financier à échéance plus ou moins rapprochée, soit sur le plan des conditions de vie ou de travail (temps de transport allongé, horaires moins pratiques, par exemple). L'« instrumentalité » se perçoit alors négativement à l'occasion des changements d'emploi.

Que ce soit pour les métiers hospitaliers ou pour des emplois externes, dans la fonction publique territoriale par exemple, il est difficile pour les éventuels candidats de mesurer leurs chances de réussite dans les nouveaux métiers offerts. Dans le cas où les comptes rendus d'expérience rapportés ici ou là par les personnes qui ont déjà connu une évolution professionnelle contrainte sont plutôt négatifs, ils n'incitent pas à l'optimisme, surtout s'il s'agit de personnes à profil comparable au sien. L'expectation ou l'estimation de ses capacités de réussite sont alors plutôt mal servies. Dans d'autres cas, c'est tout simplement des considérations liées à l'âge, à l'absence d'expérience de mobilité, au niveau de formation initiale ou professionnelle, aux contraintes personnelles qui obèrent le sentiment de sa capacité à réaliser une mobilité. Ainsi, même si les dimensions de la motivation peuvent jouer indépendamment les unes des autres, leur produit détermine un positionnement global à l'égard du changement.

QUELQUES PRECONISATIONS

Le recueil d'informations auprès de personnes soumises à des restructurations de leur établissement, que ce soit dans la fonction publique hospitalière ou dans d'autres institutions, en recherche d'emploi ou en « transition professionnelle » pour reprendre des termes consacrés, permet de cerner le ressenti et les représentations des différents acteurs dans la construction, la mise en œuvre et l'accompagnement des parcours professionnels. L'analyse de ces informations à partir de plusieurs approches théoriques a fait apparaître des zones sur lesquelles il était possible d'agir pour combler les manques, améliorer les processus, redresser des interprétations mal fondées.

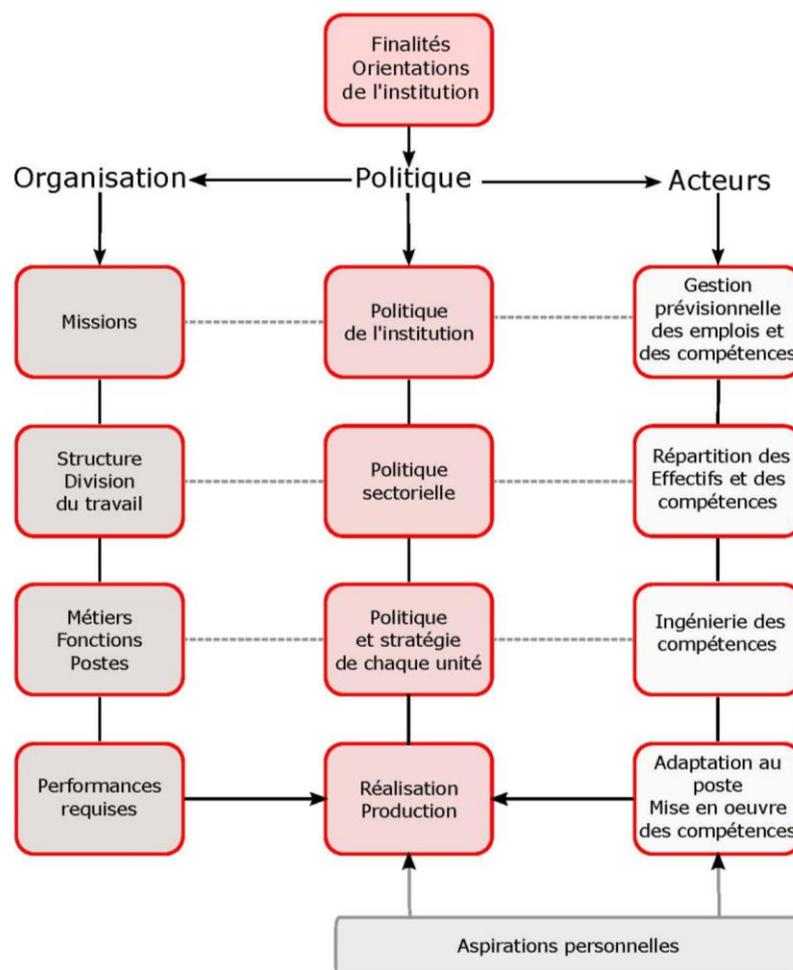
AGIR SUR LE SENS

Une première dimension à considérer est celle du sens. En effet, il peut être intéressant de voir dans quelle mesure on peut améliorer la communication du sens à donner, en faisant apparaître de manière plus évidente en

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

quoi la politique de l'institution a des répercussions sur la structure, d'une part, et sur les emplois, les compétences, donc les parcours professionnels, d'autre part. Chacun devrait pouvoir situer aisément sa place en fonction de ces trois « balises » : la politique de l'établissement (les arbitrages entre les grandes finalités), son organisation (les missions et le découpage de la structure) et les acteurs (en nombre et en qualité, à travers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), comme le montre le schéma suivant :

Une quatrième « balise » peut être ajoutée, même si elle ne constitue pas un axe décisionnel de même importance pour l'institution, il s'agit des aspirations personnelles de chacun.



©Francis Minet : Sources des transformations

La cohérence des axes politique, organisationnel, humain et éventuellement individuel est une condition nécessaire au fonctionnement harmonieux de l'institution. Il suffit qu'un des axes ne soit plus en adéquation avec les autres pour que des changements s'imposent. C'est bien le cas dans la plupart des situations vécues par les

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

salariés incités à changer d'emploi. Cependant, ils ont besoin de savoir si les changements qu'on leur demande sont justifiés par une évolution de la politique de l'institution ou par un changement d'organisation qui font que leurs compétences, tout en restant pertinentes, ne sont plus requises dans leur poste de travail, ou si leurs compétences sont remises en cause car elles ne permettent plus l'atteinte des résultats dans les conditions imposées par les deux autres axes.

De même, il est important de faire apparaître clairement les incidences des choix stratégiques (l'axe central du schéma) sur les deux autres axes parallèles. Si une stratégie est mise en place (par exemple, la prise en charge de la douleur et de la fin de vie), les conséquences sur la structure (axe organisation) doivent être facilement repérables (avec la création d'une nouvelle unité, éventuellement), et les conséquences en matière de compétences doivent être bien identifiées (quels profils sont attendus dans cette nouvelle unité...). Compte tenu de ces éléments, les salariés pourront s'orienter de manière plus autonome, en prenant aussi en considération la plus ou moins grande adéquation des évolutions avec leurs aspirations personnelles.

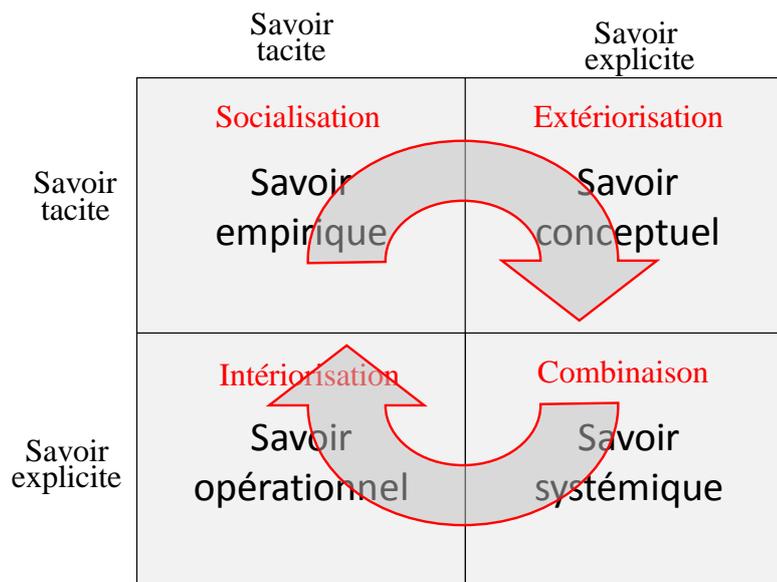
Il ne s'agit pas tant de fournir des réponses toutes prêtes aux agents que de les mettre en situation de pouvoir les élaborer eux-mêmes, dans des espaces de discussion suffisamment ouverts pour que les échanges et la contestation soient possibles, où chacun puisse produire sa propre analyse de sa situation, en fonction de ses caractéristiques propres et en regard des attentes de l'établissement. En fonction des réflexions menées et selon que les analyses convergent ou non, une « contractualisation » pourrait avoir lieu entre l'institution et chaque personne, par l'intermédiaire de la hiérarchie de proximité. En cas de convergence, l'institution et l'agent décident ensemble du parcours et des moyens à mobiliser, que le projet d'évolution soit interne ou externe. En cas de divergence, soit la personne accepte d'assumer seule les conséquences de son positionnement, en bénéficiant de moyens équivalents à ce qu'elle aurait eu en cas de convergence de point de vue avec l'établissement, soit elle accepte les conditions que l'établissement lui propose, même si elles ne correspondent pas à ses souhaits. En tout état de cause, dans les deux cas, il pourrait y avoir une contractualisation actant l'existence d'une réflexion stratégique partagée, convergente ou non.

DEVELOPPER DES COMMUNAUTES DE PROJETS

Si l'on admet que la conception et la mise en œuvre d'un projet d'évolution supposent que son titulaire dispose de certaines compétences pour le réussir, il peut être utile de partager et de faire fructifier les expériences pour augmenter les chances de succès. En s'inspirant de la matrice carrée développée pour modéliser la circulation des savoirs dans les organisations (Nonaka & Takeuchi, 1995), les différentes étapes de ce partage apparaissent clairement.

Ceux qui ont déjà eu l'occasion de mener un projet d'évolution professionnelle avec succès ont développé un savoir « empirique », fondé sur l'expérience qu'ils ont acquise à cette occasion. Pour mettre ce savoir à disposition de ceux qui ont à construire leur projet, c'est par l'organisation de rencontres, de forums, de communautés d'intérêt, autrement dit des modalités de « socialisation » de ce savoir, qu'il sera le mieux partagé.

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL



©Francis Minet d'après Nonaka et Takeushi

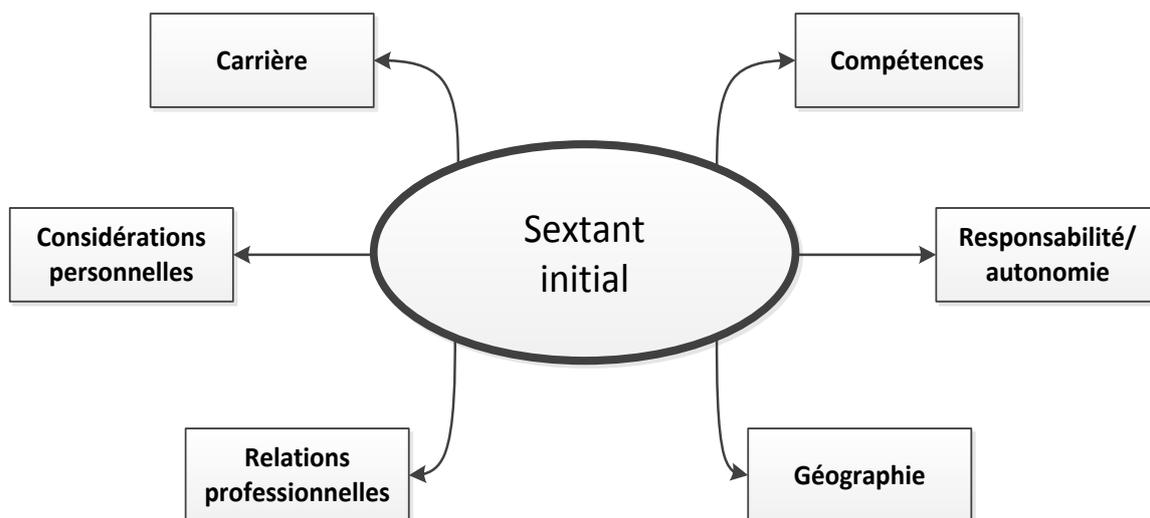
Cependant, pour diffuser plus largement le savoir empirique, confiné par définition aux limites de la sphère relationnelle immédiate de ses créateurs, il y a lieu d'enclencher un processus d'« extériorisation », reposant sur la formalisation des pratiques et l'énoncé de règles à vocation plus généraliste que les cas particuliers qui les ont fait naître. En se communiquant de façon plus formelle, le savoir empirique se transforme ainsi en savoir « conceptuel » pour reprendre l'expression de Nonaka et Takeushi. En mettant à disposition de tous ceux qui le souhaitent ce « savoir conceptuel », accessible indépendamment de la rencontre directe avec leurs créateurs, il est alors possible de l'enrichir avec d'autres savoirs issus d'autres expériences ou de disciplines connexes (juridique, comptable, réglementaire, etc.), il forme alors un système conceptuel nouveau, élaboré en fonction des attentes et des besoins des porteurs de projet.

Enfin, la « combinaison » de ces savoirs de différents horizons, ce « savoir systémique » ne prend réellement sens que par la création d'un « savoir opérationnel » nécessaire à sa mise en œuvre concrète. L'« intériorisation » par chacun du « savoir opérationnel » créé à partir des apports et des réflexions des porteurs expérimentés et sous la guidance des pairs ou des experts, selon les dimensions du projet à mener sera la première condition de réussite de son évolution professionnelle.

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

FAIRE LE POINT SUR SON EVOLUTION SOUHAITABLE

En 2011, dans le cadre d'une enquête sur la construction des parcours professionnels dans le secteur des télécommunications, le besoin pour les salariés de pouvoir faire le point sur les évolutions professionnelles avérées ou prévisibles est apparu nettement. C'est ainsi que nous avons conçu et mis à disposition des personnes déjà touchées par des restructurations ou souhaitant s'y préparer un outil d'aide à la réflexion et à la construction de son parcours professionnel. Cet outil a été baptisé « Sextant » par allusion à l'instrument utilisé par les marins pour calculer leur position. C'est aussi un jeu de mots, car le sextant comprend six axes de questions, permettant ainsi une « navigation » professionnelle mieux contrôlée, comme le montre le schéma ci-dessous :



©Francis Minet : Sextant initial

Pour donner à chacun une meilleure visibilité des évolutions possibles à partir de sa situation actuelle, il s'agit d'aider le salarié à se positionner en regard des exigences du marché de l'emploi interne ou externe, en sélectionnant les critères qu'il considère comme essentiels dans la construction de son projet. Ces critères sont regroupés en six axes complémentaires, comportant chacun des séries de questions fermées ou à choix multiple : axe géographie ; axe compétences ; axe carrière ; axe responsabilité/autonomie ; axe relations professionnelles ; axe considérations personnelles.

Le Sextant a été conçu pour être au service des salariés. En effet, il est composé de questions fermées ou à choix multiples ; il ne s'agit donc pas de fournir des informations à un tiers (conseiller en orientation, manager, etc.), mais plutôt de permettre au salarié de réfléchir à son positionnement à l'égard des différentes réponses possibles qui peuvent lui être proposées.

Deux versions du Sextant ont été conçues. Le Sextant « initial » est destiné aux personnes qui souhaitent faire le point avant d'enclencher une réflexion plus approfondie sur l'élaboration d'un projet d'évolution ou de se situer indépendamment d'une sollicitation quelconque. Le Sextant « appliqué » permet d'évaluer le degré d'attractivité ou d'acceptation, en positif comme en négatif, d'un emploi proposé en interne comme en externe, ou d'un projet

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

d'évolution. Il permet aussi de faire des hypothèses lors de la construction de son projet d'évolution, en faisant varier certaines réponses par rapport à celles fournies lors du Sextant initial, auquel il est intéressant de le comparer.

Cependant, selon que les salariés sont volontaires ou contraints d'évoluer professionnellement, les conditions d'utilisation du Sextant doivent changer. Pour les salariés contraints, en s'inspirant des travaux de la psychiatre suisse Elisabeth Kübler-Ross (2011) sur les cinq étapes du « cycle du chagrin » ou « cycle de deuil » (*grief cycle*), il est possible de bien situer le moment propice à l'utilisation du Sextant et aussi de mieux comprendre certaines variations de comportement vécu par le salarié lors de la disparition non souhaitée de son poste actuel. La prise en compte des états émotionnels liés à la perte de son emploi actuel est une clé essentielle de l'aide à apporter au salarié, au-delà même du choix du meilleur moment d'utilisation des outils proposés par l'institution.

DEVELOPPER SON POTENTIEL D'EVOLUTION

Au niveau individuel, la recommandation essentielle porte sur le développement du potentiel d'évolution. Deux actions complémentaires sont à mettre en œuvre :

- Une mesure du potentiel actuel des personnes, débouchant sur un processus permettant de construire un projet d'évolution tout en traitant les dimensions problématiques, s'il y en a ;
- Un plan de travail pour développer les dimensions insuffisantes.

En reprenant les principales dimensions cognitives du potentiel citées plus haut, on peut chercher à mesurer comment se situent les personnes en termes de potentiel, avant même de se lancer dans un projet. Cette évaluation pourrait se faire sous la forme d'un entretien guidé par une série de questions ouvertes portant sur chaque dimension, avec une échelle d'évaluation permettant de coter les réponses.

Bien sûr, l'évaluation du potentiel ne peut pas être une science exacte, loin s'en faut. Cependant, certaines dimensions considérées comme insuffisantes pourront faire l'objet d'un plan de travail.

Ainsi la dimension d'autoévaluation peut être travaillée par la personne de façon à ce qu'elle s'approprie des échelles de mesure pertinentes par rapport à son propre fonctionnement, à ses expériences vécues. Il ne s'agit pas de réaliser de l'extérieur, à l'aide d'outils d'évaluation, un positionnement « scientifique ». Il s'agit d'outiller la personne pour qu'elle dispose elle-même, en permanence, des moyens de son autoévaluation.

Les dimensions d'apprentissage peuvent faire l'objet d'une « remédiation » cognitive (Sorel, 1994), pour ceux qui seraient les plus en difficulté, ou, plus simplement, d'acquisition de méthodes de travail, de traitement de l'information, de formalisation... (Buzan, 2004). Toutes les dimensions du potentiel sont perfectibles et peuvent être travaillées parallèlement à la construction de son projet d'évolution professionnelle. On peut aussi adjoindre, à la fois dans la mesure des métacompétences (le potentiel) et des compétences, des éléments sur la maîtrise de l'environnement professionnel. Un programme de remédiation globale, destiné à augmenter le potentiel pourrait avoir différentes formes. Cependant, il y a certains principes essentiels sur lesquels il ne faut pas déroger :

- La personne concernée est forcément « agent » de son propre apprentissage,
- Le dispositif d'action est collectif, au sens où chacun doit pouvoir interagir avec d'autres salariés dans une situation comparable.
- Être « agent » de son propre apprentissage, au sens de Marcel Lesne (1994), c'est se positionner, *a priori*, comme l'acteur principal, décisionnaire des contenus et des modalités de sa formation. Pour ceux dont le potentiel est insuffisant, ces dimensions ne sont sans doute pas assez développées pour fonctionner de manière pertinente. Il n'en reste pas moins que le déroulement du dispositif de développement du potentiel doit

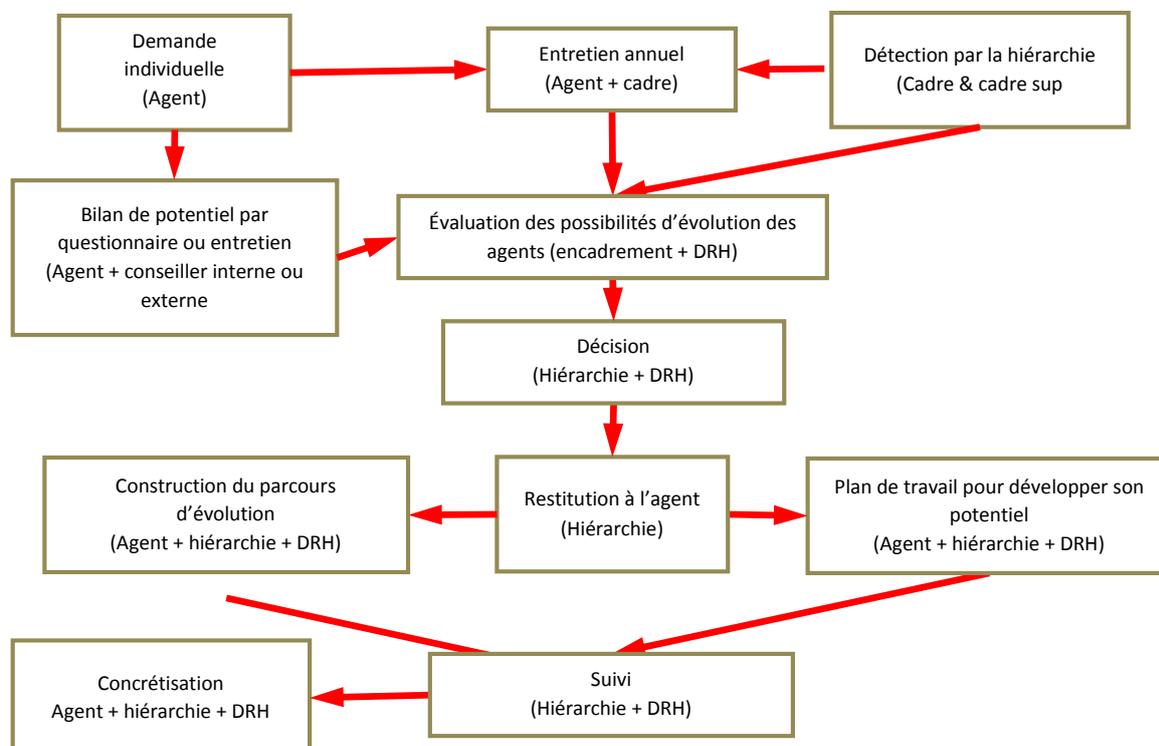
CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

être piloté par la personne concernée et que tous les choix pédagogiques, de contenus comme de modalités doivent être discutés au préalable avec elle. Les intervenants (formateurs, accompagnateurs, conseillers...) se positionnent donc en partenaires de la relation d'apprentissage et non pas en maîtres ou en experts.

- Un « agent » est aussi celui qui agit sur les autres. Non seulement il se forme en toute responsabilité (ce qui n'implique pas dans tous les cas une autonomie totale), mais il agit aussi sur les autres. Des séances de travail collectif sont indispensables pour permettre à chacun d'apporter aux autres en même temps qu'il reçoit des autres. Les réunions sont donc des groupes de résolution de problèmes, où personne n'a la bonne solution d'emblée (même si les « experts » que sont les formateurs ou les conseillers ont toute légitimité pour faire valoir ce qu'ils savent en répondant aux sollicitations des apprenants).

L'efficacité d'un tel dispositif repose sur le fait que la personne qui s'engage poursuit un double objectif : augmenter son potentiel, c'est-à-dire sa capacité à conduire en toute autonomie son projet d'évolution, et aider les autres personnes engagées dans le même dispositif à atteindre cet objectif pour eux-mêmes. Dans le cadre du Développement Professionnel Continu, plusieurs dispositifs sont susceptibles d'aller dans ce sens s'ils respectent les principes précités (études de cas cliniques, analyse d'événements indésirables, etc.). Déjà, des entreprises, des établissements hospitaliers ont installé ou mettent en place des processus de traitement des potentiels des agents, quel que soit leur grade :

L'institution bénéficiera d'autant mieux de la réussite des salariés engagés dans ce type de démarche que les « supports » qu'elle met à leur disposition (managers, conseillers...) sauront capitaliser les acquis des expériences menées.



©Francis Minet : exemple de processus de traitement du potentiel

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

CONCLUSION

Ce qui caractérise la situation des salariés amenés à élaborer un projet d'évolution professionnelle, qu'ils soient volontaires ou non, est qu'ils se placent en fait dans une dynamique de changement : changement de poste de travail, voire changement d'emploi, de métier ou de structure, et – par audace ou par contrainte – changement de modèle économique avec le passage du salariat à l'entrepreneuriat. Cependant, les représentations dont ils disposent pour agir ne sont pas toujours pertinentes, soit parce que l'extérieur est peu connu, soit parce que la perception de la cible est perfectible.

De plus, la motivation compte pour se projeter dans l'inconnu et c'est une dimension complexe à gérer. Il y a donc besoin que les institutions déploient les dispositifs d'accompagnement ad hoc, que l'information circule au mieux et que le management joue pleinement son rôle d'information et de soutien. Les quelques propositions faites ici ne sont que des suggestions dont la mise en œuvre concrète restera à valider et à construire avec les différentes parties prenantes des changements en cours dans chaque institution concernée. Cependant, quels que soient les moyens mobilisés, la mobilité professionnelle reste un parcours qui ne peut être totalement balisé ; sans oublier que la valeur de ce qu'on y apprend dépend aussi des aléas qu'elle réserve.

Il n'était pas dans le propos de cet article de discuter du bien-fondé des décisions prises en matière de restructuration conduisant des salariés à la mobilité, ni même de questionner la place et le rôle des protagonistes du dialogue social dans ce domaine. Il s'agissait d'aborder ce qui est en jeu quand le changement est là pour les personnes, tant dans la manière de l'appréhender que d'y faire face pratiquement. Sur les autres aspects cités, beaucoup de travail a été fait... et reste à faire pour améliorer les pratiques.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Barrand, J. (2010). *L'entreprise agile, agir pour une performance durable*. Paris: Dunod.
- Bernoux, P. (1990). *La sociologie des organisations*. Paris: Editions du Seuil.
- Bernoux, P. (2010). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris: Points.
- Buzan, T. (2004). *Une tête bien faite* (éd. 3). Paris: Editions d'Organisation.
- Cyrułnik, B. (1999). *Un merveilleux malheur*. Paris : Odile Jacob.
- Dubos, R. (1973). *L'homme et l'adaptation au milieu*. Paris: Payot.
- Idjadi, D. (2013, mai). Les paradoxes des réformes hospitalières sur la prise en charge globale du patient. (E. Masson, Éd.) *Soins Cadres*, n° 86.
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.
- Kolb, D., Rubin, I., & Oslan, J. (1995). *Organizational behavior: An experiential approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hal.
- Kübler-Ross, E. (2011). *Sur le chagrin et sur le deuil*. Paris: Poche Pocket.
- Le Moigne, J.-L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris: Éditions Dunod.

CONSEILLER PARCOURS PROFESSIONNEL

- Lesne, M. (1994). *Travail pédagogique et formation d'adultes : éléments d'analyse*. Paris: L'Harmattan.
- Loos, I. (2001). A quoi sert l'orientation professionnelle en entreprise. Dans C. Lévy-Leboyer, & M. Huteau, *Les apports de la psychologie du travail*. Paris: Editions d'Organisation.
- Minet, F., & Vermorel, J.-M. (2000, août-septembre). La gestion des cadres à potentiel : le cas de l'ANPE. *Revue Personnel*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- ONEMFPH. (2007). *Étude prospective des métiers sensibles de la fonction publique hospitalière*. Rennes: Ecole Nationale de la Santé Publique.
- Ortsman, O. (1978). *Changer le travail : les expériences, les méthodes, les conditions de l'expérimentation sociale*. Paris: Dunod.
- Piaget, J. (1975). *L'équilibration des structures cognitives, problème central du développement*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Sainsaulieu, R. (1987). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & Dalloz.
- Schumpeter, J. (1990). *Capitalisme, socialisme et démocratie*. Paris: Payot.
- Sorel, M. (1994). *Pratiques nouvelles en éducation et en formation. L'éducabilité cognitive*. Paris : L'Harmattan.
- Vallerand, R., & Thill, E. (1993). *Introduction à la motivation*. Laval (Québec): Etudes vivantes.
- Vermersch, P. (2011). *L'entretien d'explicitation* (éd. 7). Paris: ESF.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Winnicott, D. (1975). *Jeu et réalité : l'espace potentiel*. Paris: Gallimard.

REMERCIEMENTS

Rédaction du guide

Reine-Claude BALAYA, Cadre Supérieur de Santé, GHER

Véronique BIDINOTTO, Chargée de Formation, EPSMR

Marie-Claire BOYER, Cadre Supérieur de Santé/Responsable de Formation, CHU Félix Guyon

Denise CONRAUD, Déléguée Régionale, ANFHOI

Francis MINET, Consultant, Cabinet Didaction Conseil

Sarah GISQUET, Conseiller Dispositifs Individuels, ANFHOI

Adeline MACE, Assistante de Développement RH/Service Formation, CHU Félix Guyon

Judith NARAYANASSAMY, Chargée de Formation, CHGM

Catherine SOUPRAYEN, Cadre Supérieur de Santé/Responsable de Formation, CHU Sud Réunion

Gladys VITRY, Gestionnaire DRH, CHU Sud Réunion

Accompagnement

Francis MINET, Consultant, Cabinet Didaction Conseil

Graphisme

L'Atelier COMPOsite/SANDESIGN

Mise en page

Jonathan ARAMALLE, société IATYS