

CRÉER UN NOUVEAU MÉTIER

ET RECRUTER LE BON PROFIL



SOMMAIRE

- Réussir l'intégration des nouveaux métiers en 4 étapes p. 4
- Étape 1 : Détecter les besoins p. 6
- Étape 2 : Étudier l'opportunité p. 8
- Étape 3 : Cibler le bon profil p. 11
- Étape 4 : Évaluer la pertinence p. 14

L'ESSENTIEL

➔ De quoi parlons-nous ?

Les nouveaux métiers représentent des activités ou des missions qui vont répondre à un besoin de demain. Ils apparaissent en réponse aux évolutions technologiques, sociétales, organisationnelles, environnementales et réglementaires.

➔ Établissements de santé, pourquoi vous lancer ?

En créant de nouveaux métiers, vous ouvrez des perspectives d'évolution interne, vous renforcez l'attractivité de l'établissement et vous fidélisez vos talents.

NOTE DE L'ANAP

La réutilisation des productions de l'Anap est autorisée, sous réserve que les informations qu'elles contiennent ne soient pas altérées, que leur sens ne soit pas dénaturé et que leurs sources et date de dernière mise à jour soient mentionnées. Toute réutilisation à des fins commerciales doit faire l'objet d'un échange préalable avec l'Anap.

Réussir l'intégration des nouveaux métiers en 4 étapes

L'intelligence artificielle, la transition écologique, les évolutions réglementaires ou de modalités de prise en charge redéfinissent radicalement les métiers dans les établissements de santé. Des opportunités émergent, des fonctions se métamorphosent. Avant d'intégrer un nouveau métier au sein de votre organisation, il est impératif d'évaluer les besoins et de se poser les bonnes questions. Cette étude préalable permettra de sculpter le profil idéal dont vous avez besoin.

étape 1 Détecter les besoins

Plusieurs approches combinées permettent au responsable des ressources humaines d'identifier les besoins et les nouvelles missions à venir.

Comment ?

PROSPECTER

- Consulter le projet stratégique et le projet médical de l'établissement
- Lister les orientations qui vont générer de nouvelles missions ou activités

RÉALISER UNE VEILLE

- Analyser les dysfonctionnements internes, les événements indésirables, les

- plaintes des usagers
- Analyser les demandes internes de formation ou d'évolution
- Analyser les postes de travail, les glissements de tâche, la charge en soins et en activités afférentes aux soins
- Suivre l'actualité RH sur les métiers
- Analyser l'impact des évolutions réglementaires, technologiques et environnementales sur l'établissement

RESSOURCES

- **INTERNES** : projet stratégique de l'établissement, tableau de bord RH, tableau de bord qualité
- **EXTERNES** : cartographie régionale des métiers de l'ANFH, check-list de l'Anap pour créer un nouveau métier

LIVRABLES

- **Compte rendu** de l'analyse prospective
- **Première description de la mission** et de la charge en équivalent temps plein

NOS CONSEILS

- **Reposez-vous sur une équipe** pluridisciplinaire et allez sur le terrain
- **Soyez clair sur le périmètre prévisionnel** et partagez le diagnostic



étape 2 Étudier l'opportunité

Cette étape doit permettre de statuer sur la création ou non d'un nouveau métier.

Comment ?

RÉDIGER LA FICHE MÉTIER

- Déterminer la mission générale du métier, sa direction de rattachement, ses activités principales, les compétences nécessaires, sa grille de classification ou statutaire, etc.

IDENTIFIER LES RESSOURCES NÉCESSAIRES

- **Locaux, matériel, postes complémentaires** (assistant, par exemple)

IDENTIFIER LES PASSERELLES AVEC LES MÉTIERS EXISTANTS

ANALYSER L'INTÉRÊT DE CRÉER CE MÉTIER

- Analyser l'enjeu stratégique de cette création
- Analyser l'impact sur les métiers et les postes existants
- Analyser les risques (rejet par les équipes en place, par exemple)
- Analyser les impacts financiers (ETP, par exemple)

DÉFINIR LES INDICATEURS

- Choisir les indicateurs qualité des soins, QVT et efficacité pour juger de la pertinence de la création de ce métier
- Prévoir le suivi de ces indicateurs

PLANIFIER LES PRINCIPALES ÉTAPES

- Rédaction de la fiche de poste, recrutement, accueil et intégration, évaluation, etc.

RESSOURCES

- **Matrice SWOT** pour l'analyse stratégique
- **Check-list** de l'Anap pour créer un nouveau métier

LIVRABLES

- **Fiche métier**
- **Étude d'opportunité**
- **Organigramme prévisionnel**
- **Planning**

NOS CONSEILS

- **Affectez les activités** à un poste existant si la charge prévue ne justifie par la création du nouveau métier
- **Associez** largement les personnes concernées, notamment le contrôleur de gestion RH

étape 3 Cibler le bon profil

Une fois la décision prise de créer un nouveau métier, reste à trouver le profil idéal.

Comment ?



1. RÉDIGER LA FICHE DE POSTE

2. PRÉPARER L'INTÉGRATION

3. LANCER LE RECRUTEMENT

4. ACCUEILLIR LE CANDIDAT

RESSOURCES

- **Fiche** « Optimiser son recrutement » de l'Anap
- **Fiche** « Soigner l'accueil et l'intégration » de l'Anap
- **Check-list** de l'Anap pour créer un nouveau métier

LIVRABLES

- **Fiche de poste**
- **Kit d'accueil interne**
- **Organigramme définitif**

NOS CONSEILS

- **Faites preuve de pédagogie** : informez les collaborateurs de la création de poste et rassurez-les sur leur utilité dans l'organisation

étape 4 Évaluer la pertinence

Cette étape permet de valider la création de ce nouveau métier, de l'infirmer, ou d'adapter le poste.

Comment ?

1. ANALYSER LES INDICATEURS

- **Utiliser** les indicateurs identifiés lors de l'étape 2
- **Associer** la direction des finances, le contrôleur de gestion RH et éventuellement la direction qualité

2. DÉFINIR LES ACTIONS CORRECTIVES

- **Ajouter, modifier ou supprimer** des tâches

LIVRABLES

- **Tableau de suivi des indicateurs** (cf. étape 2)
- **Compte rendu de la séance de dialogue de gestion**
- **Plan d'action correctif** si nécessaire

NOS CONSEILS

- **Gardez en tête qu'il est possible de revenir en arrière et de renoncer à ce nouveau métier**



Étape 1

DÉTECTER LES BESOINS

Avant d'envisager la création d'un nouveau métier, les responsables RH doivent mettre en place des indicateurs pour identifier leurs besoins réels et établir une stratégie pertinente.

① MÉTHODE

Plusieurs approches combinées permettent aux responsables RH d'identifier les éventuelles nouvelles missions et activités à formaliser au sein de leur organisation.

→ Les orientations stratégiques de l'organisme

- Identification dans les orientations celles qui génèrent de nouvelles missions ou activités.

→ La veille interne

- Analyse des dysfonctionnements, événements indésirables, plaintes, etc. ;
- Glissement de tâches (proportion d'activités qui ne sont pas sur la fiche de poste, surcharge du service à un moment spécifique) via des enquêtes ponctuelles et ciblées, un questionnement régulier des managers, etc. ;
- Analyse de postes (par exemple, la charge en soins et en activités afférentes aux soins pour identifier les activités qui peuvent faire l'objet d'un nouveau poste ou métier.

→ La veille sur les métiers

- Recommandations de la Haute Autorité de santé (HAS), des sociétés savantes, des associations et des ordres professionnels ;
- Observatoires des nouveaux métiers et autres panoramas prospectifs ;
- Benchmarks.

→ L'impact des évolutions externes sur l'établissement

- Évolutions réglementaires ;
- Évolutions technologiques ;
- Évolutions environnementales.

→ Les signaux internes

- Analyse des demandes de formation et des entretiens annuels ;

- Étude des demandes des patients, familles ou personnes accompagnées ;
- Souhaits d'évolution émis par les salariés.

→ Caractériser les contours de la nouvelle activité / mission

- Décrire en quelques lignes les attendus et objectifs généraux de la mission ;
- Évaluer la charge de travail en ETP (au niveau du service, de l'établissement, du groupe).

② LIVRABLES

- Synthèse du travail d'étude prospective, rapport d'analyse du travail d'étude
- Description de la mission et de la charge que cela représenterait (ETP)

BONNES PRATIQUES

- Mener cette étude avec une équipe pluridisciplinaire et partager largement le diagnostic.
- Aller sur le terrain, ne pas se contenter d'un travail « en chambre » (en particulier pour la veille interne).
- Adopter une posture d'écoute et d'observation de l'environnement humain et organisationnel afin de recueillir les signaux et informations.
- Être clair sur le périmètre du nouveau métier.

③ RESSOURCES

→ Internes à l'établissement :

- Projet stratégique de l'établissement (par exemple projet médical, projet social, projet de soin, etc.)
- Tableau de bord RH
- Tableau de bord qualité

→ Externes :

- Observatoires des métiers
- Cartographie régionale des métiers de l'ANFH

② LIVRABLES

- Fiche métier
- Étude d'opportunité :
 - SWOT
 - Analyse de risques
 - Impact sur les métiers existants
 - Financement
 - Indicateurs de pertinence
 - Conclusion de l'étude
- Organigramme prévisionnel
- Planning

BONNES PRATIQUES

- ➔ Associer les personnes concernées (directions fonctionnelles, encadrement et professionnels du terrain si possible) et en particulier le contrôleur de gestion sociale ou de gestion RH.
- ➔ Ne pas faire l'économie d'une analyse de risque et d'une étude d'impact.
- ➔ Distinguer les nouveaux métiers de l'évolution naturelle des métiers existants.

③ RESSOURCE

- ➔ Matrice SWOT

Étape 3

CIBLER LE BON PROFIL

À ce stade, la décision de créer un nouveau métier au sein de l'organisation (établissement, GHT, organisme gestionnaire, etc.) a été confirmée sur la base de l'étude d'opportunité. Il est maintenant temps de passer à la phase de recrutement.

① Méthode

➔ Préparer la fiche de poste

À partir de la fiche métier élaborée précédemment, rédiger la fiche de poste en ajoutant les informations suivantes :

- Service de rattachement ;
- Responsable hiérarchique ;
- Description de la mission dans le service :
 - Horaires ;
 - Relations avec autres postes, métiers, parties prenantes ;
 - Activités précises ;
 - Lieux d'intervention et éventuels déplacements à prévoir ;
 - Garde ou astreinte.

➔ Préparer l'accueil et l'intégration

Pour sécuriser l'intégration du collaborateur dans le nouveau métier, il est nécessaire de communiquer en interne auprès des fonctions impactées ainsi que des professionnels susceptibles de postuler. Un temps de communication externe peut également s'avérer utile auprès de la médecine de ville, du GHT, etc.

- Pour les équipes concernées :
 - Associer et acculturer les équipes ;
 - Partager collectivement le besoin, les objectifs de ce nouveau métier, le cadre d'intervention et des interactions au sein du service ou de l'organisation ;
 - Recueillir les commentaires, réserves, craintes ;
 - Identifier et produire les éventuels compléments utiles du kit d'intégration institutionnel, si ce dernier existe.
- Pour le professionnel susceptible de postuler :
 - Préparer un système de tutorat ou parrainage (identifier la personne ressource) ;

- Formaliser le parcours d'intégration ;
- Prévoir l'éventuel départ en formation dans une temporalité compatible avec la prise de poste et l'organisation du service.
- Pour les patients / personnes accompagnées concernées (ex. : conseil de vie sociale) :
 - Actions d'information ;
 - Actions de suivi de la mise en place.

➔ Lancer le recrutement

Dans un premier temps, il est judicieux de proposer le poste à la mobilité interne avant de se tourner vers un recrutement externe. La perspective de mobilité est un facteur d'attractivité et de fidélisation. Il est essentiel de la promouvoir, tant en interne qu'en externe.

➔ Intégrer le nouveau collaborateur

En cas de recrutement externe, le manager a la responsabilité de présenter au nouveau collaborateur le parcours d'intégration dans l'établissement d'une manière générale en y ajoutant des dispositions spéciales pour le nouveau métier. Dans le cas d'une mobilité interne, il doit présenter le dispositif prévu en phase préparatoire. Une attention spéciale sera accordée à :

- La légitimité de l'accompagnement (plusieurs niveaux), par exemple par un professionnel expérimenté dans son propre métier et portant une connaissance robuste de la structure ;
- La bonne compréhension des enjeux du nouveau métier (fondamentaux, stratégie) ;
- La qualité des interactions avec les autres professionnels.

➔ Prévoir

- Des temps de débriefing réguliers, à court et moyen terme, au bénéfice du salarié concerné et des équipes de l'environnement ;
- La mise en place des actions d'ajustements qui se révéleraient nécessaires ;
- Une analyse des retours sur le nouveau métier ;
- Un rapport d'étonnement du nouveau collaborateur.

② LIVRABLES

- Fiche de poste
- Kit d'accueil (supports, calendrier, temps, acteurs, etc.) adapté au nouveau métier
- Organigramme définitif

BONNES PRATIQUES

- ➔ Ne pas négliger la communication et le temps nécessaire à la pédagogie.
- ➔ Prendre le temps de préparer et planifier.
- ➔ Être vigilant sur le périmètre du poste pour éviter les redondances entre les différents postes.
- ➔ Ne pas sur vendre le poste au risque d'un trop grand décalage entre la proposition et la réalité.

③ RESSOURCES

- ➔ Fiches pratiques « Attractivité et fidélisation » : <https://anap.fr/s/politique-attractivite-et-fidelisation>



Étape 4

ÉVALUER LA PERTINENCE

Une fois le nouveau métier mis en œuvre, vous devez évaluer la pertinence de cette démarche en utilisant les indicateurs associés et en sollicitant l'ensemble des parties prenantes.

① MÉTHODE

À l'échéance prévue lors de la planification, se pencher sur les indicateurs retenus (cf. étape 2) et en particulier vérifier que le ROI est tel qu'il avait été envisagé.

- Associer à cette démarche la direction des finances, le contrôleur de gestion RH et la direction qualité éventuellement ;
- Garder en tête que l'on évalue pour entériner ou corriger la situation ;
- Déterminer les actions correctives et les mettre en œuvre (dans ce dernier cas) ;
- Prévoir aussi qu'il est possible de ne pas entériner la création du nouveau métier et d'enclencher les actions nécessaires (devenir de la personne qui est en charge).

② LIVRABLES

- ➔ Tableau de suivi des indicateurs conformément à la fiche 2
- ➔ Compte-rendu de la séance de dialogue de gestion
- ➔ Plan d'action corrective si nécessaire

③ RESSOURCE

- ➔ Liste des indicateurs établis en étape 2

ET AUSSI...

Les outils de l'Anap pour vous aider :

- ➔ le panorama des nouveaux métiers en santé ;
- ➔ la check-list avant de vous lancer dans la création d'un nouveau métier. : www.anap.fr/s/article/nouveaux-metiers-rh-panorama-fiche-pratique-outil



l'anap

l'expertise en partage

agence nationale de
la performance sanitaire
et médico-sociale

L'Agence nationale de la performance sanitaire et médico-sociale est une agence publique de conseil et d'expertise qui agit avec et pour les professionnels des établissements sanitaires et médico-sociaux. Depuis 2009, elle a pour mission de soutenir, d'outiller et d'accompagner les établissements dans l'amélioration de leur performance sous toutes ses dimensions. Pour la mener à bien, l'Anap propose une offre d'accompagnement globale : diffusion de contenus opérationnels, organisation et animation de la mise en réseau et intervention sur le terrain.

Pour plus d'information :

www.anap.fr

Anap
23, Avenue d'Italie
75013 Paris
Tél. : 01 57 27 12 00

Retrouvez-nous sur



anap.fr

