



MOBILITÉ EXTERNE

Encourager les projets individuels pour dynamiser le turnover

“Zéro licenciement” : c’est l’ambition forte qui sous-tend la reconstruction de ce centre hospitalier alors qu’il est prévu de supprimer 180 postes. Les consultants BPI accompagnent la conduite du changement.

► Le contexte

UN NOUVEL HÔPITAL

Pour assurer son avenir, ce centre hospitalier engage une véritable reconstruction interne conjuguant l’objectif d’accueillir plus de malades avec une réduction de 20 % du nombre de lits et la suppression de 180 postes à terme.

Relever ce défi suppose repenser l’ensemble des modes de fonctionnement. D’emblée, la direction associe les acteurs : 35 groupes de travail sont constitués, réunissant plus du quart de l’effectif.

L’environnement du projet est complexe et sensible : structure associative d’origine confessionnelle, tutelle publique encadrant la maîtrise des dépenses de santé, inquiétude du personnel...

► La mission

COACHING DE L’ÉQUIPE DE DIRECTION

Sollicités pour accompagner le pilotage du projet, les consultants BPI amènent pas à pas le comité de direction à prendre collectivement la mesure du projet engagé ; une réflexion qui l’amène à s’interroger sur sa cohésion et ses fonctionnements.

A travers la construction d’une vision partagée des enjeux et des modes d’action, l’effet “team building” joue : c’est en équipe que s’engage la préparation de l’action.

DU PROJET D’ENSEMBLE AUX PROJETS INDIVIDUELS

BPI accompagne également la mise en œuvre. Mission : organiser la mobilité externe dans le respect du très médiatisé “zéro licenciement” annoncé par le conseil d’administration.

Les consultants misent sur les projets des salariés et préparent un dispositif favorisant leur émergence et leur “activation”.

“Comment réaliser un projet personnel ?” : la DRH diffuse le guide présentant les moyens et les aides mis à la disposition des salariés. Chacun dispose d’un crédit conseil personnalisé pour rencontrer à sa convenance les consultants chez BPI. En parallèle, le cabinet réalise une prospection de postes à partir de l’analyse des compétences types des salariés. Celle-ci permet de diffuser des offres d’emploi qui sont souvent l’élément déclencheur du premier pas vers les consultants... et servent souvent plus les proches que les salariés eux-mêmes !

La démarche reste confidentielle durant toute la période de maturation. Lorsque, avec le consultant, le salarié considère que la phase de mise en œuvre peut s’engager, il informe la DRH de sa démarche. L’accompagnement de BPI se poursuit jusqu’à réalisation du projet, qu’il s’agisse d’une recherche d’emploi ou d’une création d’entreprise.

► Les perspectives

RECONSTRUCTION

La moitié des personnes accompagnées ont réalisé leur projet ; les autres ayant finalement choisi de poursuivre leur carrière dans l’établissement.

A six mois du terme du projet, grâce à ce dispositif, complété par des mesures d’âge et d’aménagement du temps de travail, l’effectif cible est atteint quantitativement à plus de 95 %. Des actions de formation lourdes sont par ailleurs mises en place pour favoriser la meilleure adéquation entre les compétences des salariés et les besoins de l’institution.

Le comité d’entreprise a lui-même été étonné des mesures de confidentialité mises en place. Elles ont fortement contribué à crédibiliser la démarche.

Les conditions du succès

- Stratégie claire.
- Comité de direction mobilisé en équipe sur le projet.
- Salariés informés et associés dès les premières étapes.
- Appropriation et pilotage opérationnel de la démarche par la DRH.
- Dispositif d’accompagnement offrant aux salariés un large éventail de possibilités et de moyens pour donner corps à leur projet.