

# Coopération territoriale en biologie médicale

## Aide à l'accompagnement des personnels en situation d'évolution professionnelle

METTRE  
EN ŒUVRE  
ET PARTAGER



---

**Les publications de l'ANAP s'inscrivent dans 3 collections,  
pour transmettre aux professionnels de santé les clés pour :**

**ANTICIPER ET COMPRENDRE** une thématique avant de s'engager dans une démarche de transformation et d'amélioration de leur performance,

**DIAGNOSTIQUER ET COMPARER** leurs performances, afin de bénéficier d'un éclairage indispensable à l'initiation de leur projet,

**METTRE EN ŒUVRE ET PARTAGER** leurs expériences avec leurs pairs en s'inspirant de conseils méthodologiques et de pratiques organisationnelles.

---



**Dr Jean-Guilhem XERRI**

jean-guilhem.xerri@anap.fr

**Alain ARNAUD**

alain.arnaud@anap.fr

**Céline BAUD**

celine.baud@anap.fr

**Hélène LEHERICEY**

helene.lehericey@anap.fr

# Résumé

Les transformations actuelles et à venir de la biologie médicale sont majeures : elles sont d'ordres démographique, technologique, économique et social. Dans ce contexte, le développement des coopérations entre laboratoires et à l'échelle d'un territoire est incontournable. Leur mise en œuvre est facilitée et encouragée par la réglementation.

Malgré la complexité de ces opérations, peu de propositions d'appui aux processus de réorganisation sont faites. En complément de sa démarche d'aide à la décision dans le choix des scénarios d'organisation territoriale de la biologie médicale et du compendium de fiches pratiques d'aide à la mise en œuvre de coopérations, l'ANAP propose des fiches d'aide à l'accompagnement des personnels dans leur évolution professionnelle au cours de coopérations.

Cette publication s'adresse aux directeurs d'établissements, aux biologistes et aux référents des Agences régionales de santé (ARS), envisageant le développement de coopérations en biologie médicale.

Elle est notamment constituée d'un recensement des principaux dispositifs sur lesquels des professionnels, médicaux et non médicaux, de la biologie peuvent s'appuyer pour faire évoluer leur positionnement, et d'une cartographie des métiers ouvrant à une reconversion pour les professionnels non médicaux.

**Mots-clés :** biologie, coopérations, évolution professionnelle

3

## Summary

*Current and future changes in medical biology are major: they involve demographic, technological, economic and social considerations. In this context, the development of cooperation between laboratories and within a territory is essential. Implementation of such development is facilitated and encouraged by regulations.*

*Despite the complexity of these operations, very few proposals have been put forward to support any kind of reorganisation process. In addition to its decision-making assistance services for local authorities in search of a new organisational scheme in medical biology, and its fact sheet databank construction services, based on cooperation, ANAP offers practical reference sheets to guide workers along their career path, as shaped by cooperation experiences.*

*It is aimed at laboratory managers, clinical biologists and Regional Health Agency advisors with an interest in the deployment and development of collaboration between laboratories.*

*Key resources in this regard include a listing of the main programmes which medical and non-medical professionals in the field of biology can use during career changes, and a map of the professions open to late-coming non-medical professionals looking for a new path.*

**Keywords:** Clinical pathology, Collaboration, Career development



# Sommaire

## **1. LE CONTEXTE : UN ENVIRONNEMENT DE LA BIOLOGIE MÉDICALE NÉCESSITANT D'AVANTAGE DE COOPÉRATIONS**

p.6

1.1. - La biologie médicale face à de nombreux défis

p.7

1.2. - Le développement des coopérations territoriales en biologie est une réponse majeure à ces défis

p.7

1.3. - Des coopérations territoriales en général aux coopérations en biologie médicale

p.7

## **2. LES PRINCIPES GÉNÉRAUX ET LES ÉLÉMENTS ESSENTIELS DES FICHES D'AIDE À L'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNELS EN SITUATION D'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE**

p.8

2.1. - Le projet de l'ANAP : un appui inédit dans la mise en œuvre des coopérations territoriales en biologie médicale

p.9

2.2. - Les fiches d'accompagnement des personnels : propos liminaire

p.9

## **3. FICHES D'AIDE À L'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNELS EN SITUATION D'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE**

p.11

3.1. - Cartographie des métiers des établissements de santé, destinés aux personnels non médicaux

p.12

3.2. - Dispositifs d'accompagnement

p.17

3.3. - Procédures d'accompagnement proposées aux biologistes médicaux praticiens hospitaliers par le Centre national de gestion

p.24

5



---

# 1

---

Le contexte :  
un environnement de la biologie  
médicale nécessitant davantage  
de coopérations

---

# 1

## Le contexte : un environnement de la biologie médicale nécessitant davantage de coopérations

### 1.1 – La biologie médicale face à de nombreux défis

La biologie médicale est une spécialité en évolution profonde. Sur le plan de la santé publique, le vieillissement de la population, le développement des pathologies chroniques et un niveau d'exigence accru sollicitent de plus en plus le recours à la biologie. Sur le plan technologique, l'automatisation se développe sur toutes les phases de l'analyse et pour l'ensemble des domaines de la biologie. Sur le plan démographique, les projections laissent envisager une baisse des effectifs de biologistes. Sur le plan économique, la pression sur la régulation des dépenses de biologie médicale ne cesse de croître. Sur le plan stratégique, le modèle de la « biologie à la française » est mis en question par des logiques portées par des investisseurs nationaux et internationaux.

Quant au contexte réglementaire, après la publication de l'ordonnance n°2010-429 du 13 janvier 2010 dite « Ordonnance BALLEREAU », la loi n°2013-442 du 30 mai 2013 portant réforme de la biologie médicale a posé les bases de la biologie médicale de demain. Elle a notamment arrêté le calendrier avec une exigence de 100 % des examens accrédités en 2020 pour chaque laboratoire. Elle a aussi mis fin à la pratique des ristournes pratiquées lors de la sous-traitance d'examens de biologie médicale et ouvert la voie aux coopérations permettant à leurs acteurs de mettre en place les conditions rendant possible une facturation différente du tarif des actes de biologie médicale fixé en application des articles L. 162-1-7 et L. 162-1-7-1 du code de la Sécurité sociale.

Dans ce contexte, les laboratoires de biologie médicale ont de nombreux défis à relever :

- offrir une réponse biologique adaptée aux besoins cliniques,
- assurer l'accréditation par le Comité français d'accréditation (Cofrac),
- mettre en œuvre les progrès technologiques,
- améliorer la prescription médicale biologique,
- maîtriser les coûts,
- accompagner la dimension sociale des évolutions,
- garantir le maillage territorial de l'offre de biologie.

La Cour des comptes, dans son rapport de septembre 2013 sur l'application des lois de financement de la Sécurité sociale, confirme les exigences économiques reposant sur la biologie médicale, à la fois en termes de juste prescription, de productivité et de coûts de production.

### 1.2 – Le développement des coopérations territoriales en biologie est une réponse majeure à ces défis

Face à ces enjeux, le développement des coopérations entre laboratoires et à l'échelle d'un territoire est indispensable. Les partenariats et regroupements sont non seulement facilités et encouragés par la réglementation, mais ils sont surtout incontournables pour l'avenir de la biologie médicale.

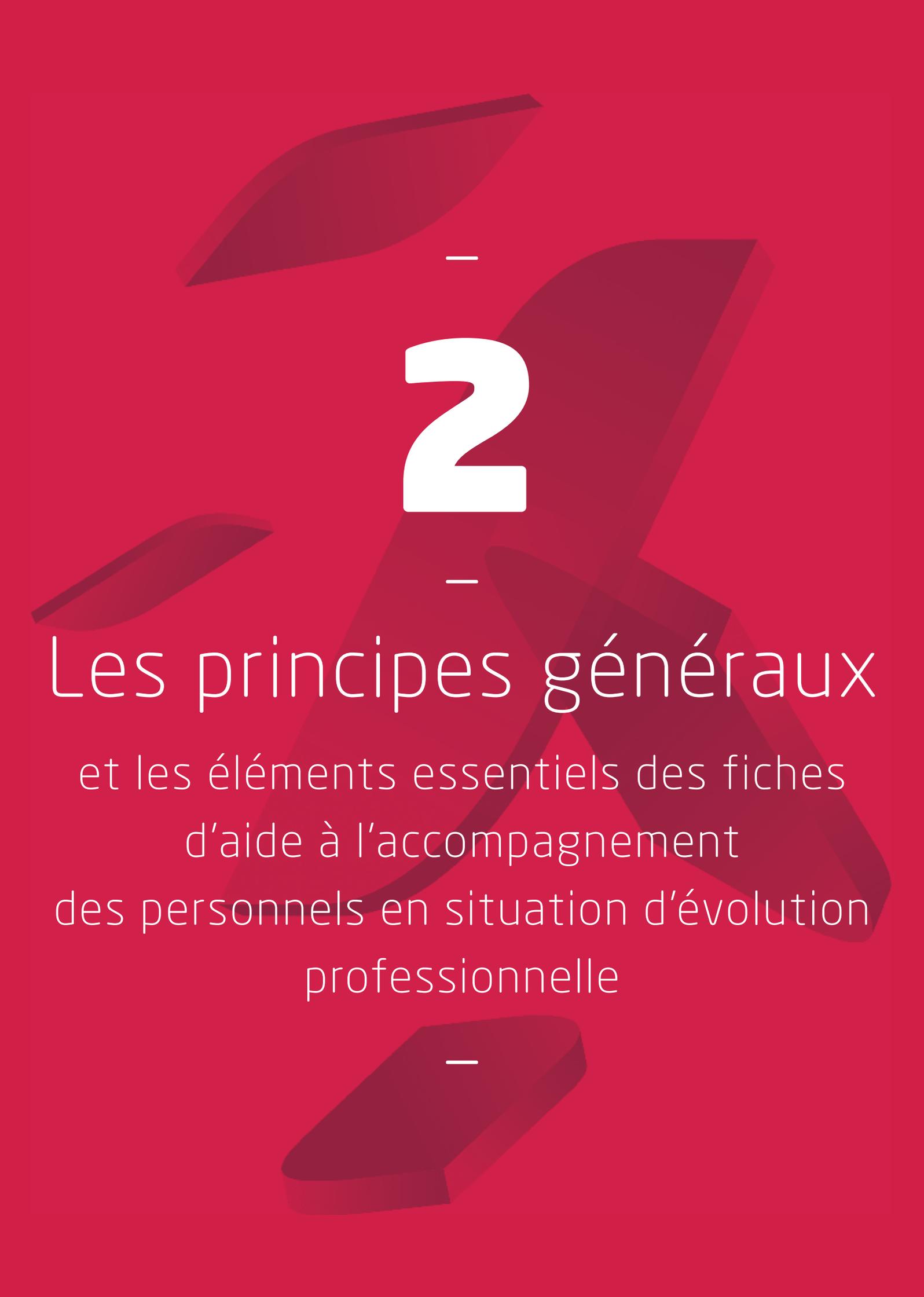
À ce jour, il existe peu de propositions d'appui aux démarches de coopération, appui pourtant nécessaire au vu de leur complexité. En effet, une coopération en biologie médicale a des impacts sur de nombreux registres : ressources humaines, finances, organisation des processus de l'activité, logistique, informatique, accréditation, relations entre cliniciens et biologistes, offre globale dont la permanence des soins...

### 1.3 – Des coopérations territoriales en général aux coopérations en biologie médicale

La mise en place d'une coopération, quel qu'en soit l'objet, bouleverse les habitudes. Son succès repose sur un niveau de confiance entre les partenaires qui ne s'obtient que si :

- chacune des parties prenantes y trouve un intérêt,
- les moyens mis en œuvre pour chacun des membres sont équilibrés et proportionnels à leurs possibilités,
- aucun des membres ne peut tirer un avantage qui nuirait aux autres.

Les coopérations en biologie médicale ne dérogent pas à ces règles. C'est pourquoi, en complément des productions du projet « Coopération territoriale en biologie médicale », le « Guide méthodologique des coopérations territoriales » publié en mars 2011 par l'ANAP peut constituer une aide précieuse.



# 2

Les principes généraux  
et les éléments essentiels des fiches  
d'aide à l'accompagnement  
des personnels en situation d'évolution  
professionnelle

## 2

### Les principes généraux et les éléments essentiels des fiches

#### 2.1 – Le projet de l'ANAP : un appui inédit dans la mise en œuvre des coopérations territoriales en biologie médicale

Devant la nécessité, l'importance et l'urgence d'un appui aux établissements dans les coopérations territoriales en biologie, le projet de l'ANAP « Coopération territoriale en biologie médicale » a pour objectifs d'aider à une meilleure compréhension des enjeux d'une coopération en biologie et d'apporter des éléments d'aide à la décision et d'accompagnements technique et humain. Il a vocation à apporter un appui, d'une part aux biologistes et aux directeurs d'établissements, et d'autre part aux directeurs généraux et aux référents en biologie des ARS, qui envisagent une coopération en biologie ou y sont déjà engagés. Ce projet est composé de quatre volets, indépendants les uns des autres.

Pour le **premier volet**, il s'agit, à partir de monographies, de tirer les enseignements d'expériences de coopérations territoriales déjà réalisées afin de mettre en évidence les facteurs clés de succès et les problématiques essentielles des coopérations en biologie.

Dans un **deuxième volet**, le projet « Coopération territoriale en biologie médicale » propose une démarche et des outils d'aide à la décision. Ils ont pour finalité d'aboutir à des scénarios d'organisation et de gradation de l'offre de biologie sur le territoire. Ces derniers doivent à la fois :

- répondre aux exigences des activités cliniques,
- tenir compte de l'évolution des ressources humaines,
- maintenir une accessibilité pour les usagers,
- être économiquement soutenables,
- s'appuyer sur la diversité des solutions juridiques possibles.

Dans un **troisième volet**, des fiches opérationnelles et des outils sont élaborés afin de guider les acteurs dans la mise en œuvre du scénario choisi. Il s'agit de fiches thématiques relatives, notamment, à la logistique, au système d'information, au juridique, à la gestion des ressources humaines, aux questions biomédicales liées à une coopération, à la gestion de projet, mais aussi d'outils permettant de simuler les effets économiques pluriannuels de la coopération, ainsi que la répartition des charges entre les membres de la coopération. Ces fiches contribuent à identifier les facteurs de succès et les difficultés potentielles à anticiper pour faire aboutir la coopération. Cette liste de fiches est dynamique et régulièrement enrichie. Toutes les fiches mentionnées dans ce document, et celles qui viendront les compléter, [sont en téléchargement sur le site de l'ANAP](#).

Enfin, dans un **quatrième volet**, le projet « Coopération territoriale en biologie médicale » propose des fiches pour mieux accompagner les personnels dans leur évolution professionnelle. Cette phase complète d'autres projets de l'ANAP dans le domaine des ressources humaines : mobilité des professionnels de santé, plans d'accompagnement RH, dispositifs de formation, etc.

La présente publication concrétise ce dernier volet, « **Accompagnement des personnels dans leur évolution professionnelle** ».

#### 2.2 – Les fiches d'accompagnement des personnels : propos liminaire

L'individualisation d'un volet consacré aux questions de ressources humaines souligne l'attention qu'il convient d'accorder aux personnels dans un contexte de coopération territoriale, et ce pour deux raisons principales :

- ▶ l'une liée à la pérennité de la coopération,
- ▶ l'autre en rapport avec le respect des personnels et de leurs conditions de travail.

En effet, la réussite d'une coopération ne se réduit pas à l'installation d'une nouvelle chaîne d'automates plus modernes ou au choix du schéma organisationnel le plus efficient sur le plan économique.

Son succès est aussi et d'abord directement lié à l'investissement et aux compétences des personnels qui, au quotidien, contribuent au fonctionnement des services de biologie médicale. En réalité, il n'est de coopérations que d'hommes et de femmes, professionnels, qui les font vivre.

Par ailleurs, une réorganisation n'est jamais neutre pour les équipes : elle modifie les équilibres, change les habitudes, déstabilise, fait évoluer les responsabilités ou les organigrammes. Pour certains, elle se transforme en opportunité voire en obligation d'évoluer professionnellement. C'est pourquoi, dans la perspective de coopérations territoriales, l'accompagnement des personnels doit être une préoccupation majeure, en particulier envers ceux pour lesquels une évolution se dessine, contrainte ou choisie. C'est l'objet de cette publication.

Deux points paraissent mériter d'être soulignés :

- ▶ d'abord, l'anticipation des questions « RH » est indispensable,
- ▶ ensuite, peu de professionnels de la biologie médicale semblent finalement impactés par des évolutions de leur positionnement du fait des coopérations.

2

## Les principes généraux et les éléments essentiels des fiches

10

En terme d'approche, le maître-mot est « anticipation ». La question « RH » ne peut pas être envisagée une fois que l'organisation est finalisée et la mise en œuvre de la coopération amorcée. L'attention aux personnels et à leur éventuelle évolution doit être posée dès le début du processus. Plus précisément, il s'agit de communiquer au plus tôt sur la base de trois éléments structurants :

- ▶ l'effectif-cible,
- ▶ les compétences nécessaires à la future coopération biologique,
- ▶ les éventuelles modifications géographiques du lieu de travail.

Ces informations aideront alors les personnels à se projeter dans la future organisation. S'y voient-ils spontanément ? Se sentent-ils disparaître ou inutiles ? Veulent-ils en faire une opportunité d'évolution ? On ne soulignera jamais assez le rôle déterminant du cadre de santé à cet égard pour écouter les personnels, recueillir leurs questionnements parfois anxiogènes et éventuellement les accompagner vers un nouveau positionnement. Une évolution professionnelle demande du temps. Celui de la maturation psychologique d'abord, celui de la prise de renseignements administratifs ensuite, celui de l'action enfin : une formation par exemple ou un bilan de compétences ou encore un accompagnement individualisé. Anticiper, prévoir...

En terme d'effectifs, les retours d'expérience que l'ANAP a recueillis auprès des professionnels eux-mêmes en ARS et en établissement, indiquent que le nombre de professionnels des laboratoires de biologie médicale qui sont conduits à faire évoluer leur positionnement au cours d'opérations de coopération est relativement faible. Ce sont davantage des éléments démographiques et la pyramide des âges qui permettent les adaptations que les coopérations elles-mêmes. Le plus souvent, la coopération ou le regroupement de laboratoires n'apparaît pas être l'élément motivant une mobilité ou une reconversion. Il s'agit bien plus souvent de projets personnels, et la coopération va faire basculer le personnel du projet à l'action.

L'objectif de cette publication est de mettre à disposition des pistes concrètes susceptibles d'être utiles à des personnels médicaux et non médicaux de la biologie, dans une perspective d'évolution. Elle pourra aussi être profitable à ceux qui sont amenés à les accompagner.

La publication est constituée de plusieurs éléments :

- ▶ une cartographie des métiers des établissements de santé, destinés aux personnels non médicaux,
- ▶ un inventaire des dispositifs sur lesquels s'appuyer pour mettre en œuvre une évolution professionnelle,
- ▶ les procédures d'accompagnement proposées par le centre national de gestion (CNG) aux biologistes médicaux praticiens hospitaliers.

Elle est illustrée de témoignages de personnels médicaux ou techniciens qui démontrent qu'une évolution professionnelle peut se révéler une opportunité favorable.

La rédaction du document a été rendue possible par les contributions de nombreux professionnels<sup>1</sup>, qu'ils soient ici vivement remerciés.

Nous espérons que vous trouverez dans ces fiches d'aide à l'accompagnement des personnels dans leur évolution professionnelle un appui efficace pour vos projets de coopération territoriale en biologie médicale.

---

1 - M. LOPEZ du Centre d'information et d'orientation de l'ARS Île-de-France, Mme PIVIN de la Direction des ressources humaines et Mme DUFEU de l'Agence générale des équipements et produits de santé de l'AP-HP, Mme PSALTOPOULOS et M. ALCARAZ de l'hôpital Necker, Mme GUIL et Mme WADEL de l'hôpital Saint-Antoine, Mme KUNZLI de l'hôpital Lariboisière, M. ROUX de l'hôpital Tenon, Mme MONTTOYA de l'hôpital de Saint-Germain, Dr ROUX du centre hospitalier de Chambéry, Mme VIGNERON et M. TOUZY du Centre national de gestion...



# 3

Fiches d'aide  
à l'accompagnement  
des personnels en situation d'évolution  
professionnelle



## 3.1

# Cartographie des métiers des établissements de santé, destinés aux personnels non médicaux

### Enjeux

Préalablement à la mise en place d'une coopération en biologie médicale, les établissements partenaires doivent engager une réflexion sur les effectifs cibles de cette coopération, en nombre et en compétences. Il s'agit de déterminer la cible stratégique pour un fonctionnement efficient de l'activité biologique. Au regard de cette cible et des ressources disponibles au sein de chaque établissement, il peut apparaître un écart qui va nécessiter un accompagnement spécifique des personnels concernés.

Cet accompagnement à la mobilité peut permettre à certains personnels de manifester un souhait d'évolution professionnelle dont ils avaient déjà le projet ou non.

Parallèlement, les métiers de l'hôpital évoluent et les établissements peuvent proposer de nouvelles fonctions aux personnels dont l'emploi va être transformé ou supprimé.

La présente fiche a pour objet de présenter, sous la forme d'une cartographie métiers, les différents domaines de reconversion au sein des établissements de santé.

12

### PRÉCAUTIONS DE LECTURE DU TABLEAU

Les métiers retenus dans la cartographie sont uniquement ceux qui nécessitent une formation qualifiante. Ils ne représentent dès lors pas toutes les évolutions professionnelles envisageables puisque des besoins nouveaux, quantitativement ou qualitativement entendus, peuvent apparaître au sein de la coopération territoriale et être confiés à des personnels en place. À titre illustratif, quatre domaines peuvent être cités :

▶ l'informatique (réfèrent informatique plateau technique),

- ▶ la qualité (réfèrent accréditation ou réfèrent qualité du Laboratoire de biologie médicale (LBM)),
- ▶ l'organisation,
- ▶ la logistique.

De surcroît, la liste des métiers présentés dans la cartographie n'est pas exhaustive : seuls ceux vers lesquels une mobilité du PNM d'un laboratoire a pu être observée ont été référencés mais bien entendu, d'autres possibilités d'évolution après formation sont possibles en dehors de ces métiers.

**3**

Fiches d'aide à l'accompagnement

**Métiers des personnels non médicaux des établissements de santé**

Domaines/Métiers		Conditions de diplôme ou de concours	Durée de la formation	VAE/Dispense de scolarité	Évolutions possibles (filière moyenne ou longue <sup>1</sup> )
Encadrement	Cadre de santé	Concours sur titre ou reconnaissance de l'expérience professionnelle en équivalence de diplômes (décret n°2007-196 du 13/02/2007)	1 an (IFCS)	Pas de dispense de scolarité RAEP pour les faisant fonction	Coordonnateur général des soins
Administration	Cadre administratif	Attaché d'administration hospitalière = concours catégorie interne de catégorie A, justifier de 3 ans de services effectifs au 1 <sup>er</sup> janvier de l'année du concours	1 an à l'EHESP, après réussite du concours	non	Directeur d'hôpital Directeur d'établissement sanitaire, social et médico-social
Qualité/Hygiène/Sécurité / Environnement	Spécialiste en hygiène (biohygiéniste)	Bac +2/Bac +3 : DU Infections nosocomiales/ Hygiène hospitalière ou licence professionnelle	6 mois à 1 an selon formation	Possibilité de VAE pour l'obtention d'une licence professionnelle	Cadre spécialiste en hygiène hospitalière Responsable qualité
	Spécialiste qualité/Gestion des risques (assistant qualité)	Bac +3 dans le domaine concerné : DU, licence, master	1 an	Possibilité de VAE pour l'obtention d'une licence professionnelle	Responsable qualité Ingénieur qualité Responsable gestion des risques Risk manager
Métiers des soins et activités paramédicales	IDE	Diplôme d'État d'infirmier	3 ans	non	Puériculteur IADE IBODE Cadre de santé Coordonnateur général des soins
	Psychomotricien	Diplôme d'État de psychomotricien	3 ans	non	Cadre de santé Coordonnateur général des soins
	Ergothérapeute	Diplôme d'État d'ergothérapeute	3 ans	Ouverture du diplôme d'État d'ergothérapeute à la VAE	Cadre de santé Coordonnateur général des soins
	Manipulateur en électroradiologie médicale	Diplôme d'État manipulateur d'électroradiologie médicale Diplôme de technicien supérieur en imagerie médicale et radiologie thérapeutique	3 ans	Sont dispensés de la première année d'études : les titulaires du DE d'ergothérapeute, d'infirmier, de masseur-kinésithérapeute	Cadre responsable paramédical de pôle Directeur des soins Radiophysicien médical Ingénieur biomédical
Informatique médicale	TIM	Bac +2/Bac +3 : DU ou licence professionnelle	1 an	Possibilité de VAE pour l'obtention d'une licence professionnelle	ARC TEC Contrôleur de gestion
Informatique et SI	Support/ Assistant informatique utilisateurs	Bac +2	1 an	-	Ingénieur informatique
Biomédical	Technicien de maintenance des équipements biomédicaux	Formation de base Bac +2/3 Certification professionnelle (UTC) ou licence professionnelle	1 an	Possibilité de VAE pour l'obtention d'une licence professionnelle	Ingénieur biomédical
Recherche clinique	Technicien d'études cliniques	Bac +3 : DU ou licence professionnelle	1 an	Possibilité de VAE pour l'obtention d'une licence professionnelle	Coordinateur d'études cliniques Chef de projet clinique

13

1 - Éventuellement sous condition de nouveau diplôme ou formation complémentaire.

## Moyens à mobiliser

Le Répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière.

## Principaux acteurs concernés

- ▶ direction des ressources humaines / service de la formation,
- ▶ cadre,
- ▶ cellule locale d'accompagnement social à la modernisation (CLASMO).

## Facteurs clés de succès et points de vigilance

- ▶ rôle du cadre de proximité qui, en tant que manager du développement des compétences, doit favoriser le projet de mobilité professionnelle exprimé notamment lors de l'entretien annuel,
- ▶ appui extérieur (cellule de mobilité par exemple) au stade de l'élaboration du projet ou dans un second temps pour guider et accompagner l'agent,
- ▶ dans la fonction publique hospitalière, tout changement d'emploi n'entraîne pas nécessairement un changement de corps de rattachement ou de grade (et par conséquent de rémunération),
- ▶ du côté de l'établissement, sauf concours entraînant un changement de corps, l'agent qui change de métier émargera toujours au niveau du TPER sur un emploi du corps de TLM,
- ▶ les conditions de diplôme ne sont pas toujours obligatoires; l'expérience dans le domaine concerné peut permettre d'être exonéré de cette condition,
- ▶ les formations/DU cités (hors diplômes d'État) ne sont pas représentatifs de l'offre au niveau national; il est donc préférable de se renseigner au niveau de chaque région pour connaître les formations proposées.

## Références bibliographiques

Contacts institutionnels<sup>2</sup> :

- ▶ [sante.gouv.fr](http://sante.gouv.fr) à la rubrique Métiers de la santé,
- ▶ [cng.sante.fr](http://cng.sante.fr) à la rubrique Concours et examens (pour les concours administratifs).

<sup>2</sup> - L'ANAP n'a recensé que les sites institutionnels; il existe aussi d'autres organismes, publics ou privés, susceptibles d'apporter des informations sur les métiers des PNM.

## Fiches associées

Volet 3 : fiche SOC03 « Mettre à disposition des personnels non médicaux ».

## Retour d'expérience : Développement professionnel et mobilité des techniciens de laboratoire médical à l'AP-HP

### Contexte et enjeux

- ▶ la biologie médicale est une des 5 thématiques prioritaires de réorganisation de l'AP-HP. Son ambition est de maintenir et développer une biologie médicale innovante et de qualité,
- ▶ la cible organisationnelle, retenue dans le cadre du plan stratégique 2010-2014 prévoit, pour chaque Groupement hospitalier (GH), un regroupement de tous les examens sur un site principal (hors activité spécialisée propre à chaque site et laboratoire d'urgence, de proximité) et un niveau supra-GH pour certaines surspécialités (génétique par exemple),
- ▶ l'ensemble des projets des GH devra intégrer la démarche d'accréditation des laboratoires.

D'un point de vue ressources humaines, ce projet fait émerger de nouveaux besoins ou de nouveaux métiers, indispensables à la biologie moderne.

Dans ce contexte, la Direction de la politique médicale a souhaité, « avec le concours de la DRH, le lancement d'une réflexion sur les métiers de la biologie, au regard des restructurations envisagées et de besoins exprimés en nouveaux métiers dans les structures de biologie ».

---

« Il faut prendre le temps de mûrir son projet professionnel afin qu'il soit solide, motivé et bien ciblé par rapport à ses envies et au marché du travail. »

**Mme Barbara DUFEU**  
Conseillère en prévention des risques professionnels  
AP-HP

---

3

Fiches d'aide à l'accompagnement

**ILLUSTRATION : LE PROJET BIOLOGIE DES HÔPITAUX UNIVERSITAIRES DE L'EST PARISIEN**

Le projet Biologie concerne toute l'activité de biologie du GH à l'exception de l'ACP et l'AMP. Il prévoit le regroupement sur le site de l'hôpital Saint-Antoine de l'ensemble des activités non urgentes de la microbiologie et des activités spécialisées du GH et de mettre en place des laboratoires d'urgence sur les sites de Tenon et Trousseau.

Actuellement la production des 260 Millions de B du GH est dispersée dans 15 bâtiments. Le projet permettra donc, en passant de 13 à 4 implantations, la libération de plus de 1000 m<sup>2</sup>, la mise en conformité des locaux et mise à niveau du parc. Le calendrier de ce projet va permettre la mise en œuvre des dispositifs issus du groupe de travail.

**Composition du groupe de travail**

Le groupe de travail est essentiellement composé de professionnels des pôles de biologie médicale (cadres et cadres paramédicaux de pôle, techniciens de laboratoire médical [TLM], ingénieurs en biologie médicale...) et de représentants des directions porteuses du projet (direction des soins et activités paramédicales, direction médico-administrative et direction des ressources humaines).

Un responsable médical de pôle et des TLM ayant réalisé une reconversion ont également été associés à ces travaux.

« Il faut être prêt à saisir les opportunités :  
je n'ai pas hésité à postuler directement  
à un poste de TIM sans avoir de formation. »

**Mme Brigitte KUNZLI**  
Technicienne d'information médicale  
Hôpital Lariboisière (AP-HP)

**Objectifs du groupe de travail**

- ▶ donner aux techniciens de laboratoire médical de la visibilité sur les possibilités d'évolution professionnelle dans le cadre des restructurations de la biologie médicale et de la mobilité professionnelle choisie au sein de l'AP-HP,
- ▶ proposer à l'encadrement des pôles de biologie médicale et aux DRH des GH des orientations institutionnelles et des modalités d'accompagnement de la mobilité professionnelle des techniciens de laboratoire médical.

**Démarche**

Les travaux ont été conduits entre 2011 et 2013.

Une première réflexion a été menée sur les besoins des pôles de biologie médicale des GH. Elle a porté sur les besoins actuels et prévisionnels en métiers et sur les nouveaux besoins en compétences pour les TLM :

- ▶ réflexion sur les **métiers non médicaux des pôles de biologie médicale de demain** (ex. : responsable assurance qualité non médical, ingénieur en biologie médicale, métrologue...),
- ▶ identification des principaux **métiers non médicaux de l'hôpital** qui concourent à la biologie médicale (ex. : conseiller en prévention des risques professionnels),
- ▶ identification de **8 postes types de techniciens de laboratoire médical** qui nécessitent en plus des compétences cœur de métier de TLM la mise en œuvre d'autres compétences (ex. : TLM référent métrologie).

Une seconde réflexion a permis de définir l'**aire de mobilité des TLM**.

**Plus d'une dizaine de passerelles** ont été identifiées et constituent autant de possibilités de conversion pour les TLM. Ces passerelles correspondent à un changement de métier favorisé par la possibilité d'utiliser ou de transférer des compétences précédemment acquises et par une attractivité de ce métier pour les TLM.

« J'occupe un positionnement transversal  
au sein du pôle qui me permet de découvrir  
la manière de travailler d'autres laboratoires,  
mais aussi d'autres personnes. »

**M. ALCAREZ**  
Responsable des applications informatiques Pôle Biologie  
Hôpital Necker-Enfants malades

|  
**3**

## Fiches d'aide à l'accompagnement

### Productions

Un document, qui vise à sensibiliser sur l'importance de la dimension RH du projet de biologie médicale et la nécessité de partager et décliner une politique prévisionnelle qualitative et quantitative des métiers et des compétences de la biologie médicale, rapporte les réflexions menées. Il formule des propositions pour la mise en œuvre d'une politique de mobilité organisée et source de développement des compétences des TLM.

Plusieurs types d'outils, qui se veulent utiles au quotidien tant pour les TLM que pour tous les acteurs de la fonction Ressources humaines de ce secteur, ont été élaborés :

- ▶ pour chaque poste type de TLM, une fiche décrit les activités, les compétences supplémentaires à acquérir et les formations d'accompagnement à la prise de poste (ex. : TLM plate-forme pluridisciplinaire et hautes technologies),

- ▶ pour chacun des métiers nécessaires à terme, selon le groupe, aux pôles de biologie médicale, une fiche de poste type ou de métier est formalisée, dès lors qu'elle n'existe pas ou est à actualiser (ex. : fiche de poste Responsable assurance qualité [RAQ]),
- ▶ une dizaine de parcours de conversion sont définis (ex. : Technicien d'information médicale [TIM]).

---

« Imaginer son parcours demande un fort investissement personnel et le concrétiser prend du temps. »

**Mme Barbara DUFEU**  
Conseillère en prévention des risques professionnels  
AP-HP

---

### Contacts

- ▶ Françoise PIVIN [francoise.pivin@sap.aphp.fr](mailto:francoise.pivin@sap.aphp.fr) DRH AP-HP,
- ▶ Annie BASILLE [annie.basille@sap.aphp.fr](mailto:annie.basille@sap.aphp.fr) direction médico-administrative.

3

Fiches d'aide à l'accompagnement

3.2

Dispositifs d'accompagnement

Enjeux

Dans le cadre d'une coopération, la réflexion sur les ressources humaines doit être anticipée avec pour objectif la meilleure adéquation possible entre les effectifs nécessaires, en nombre et en compétences, et le dispositif de coopération territoriale retenu. Dans certaines situations, l'atteinte de l'objectif cible nécessitera de pouvoir proposer en amont aux agents des établissements membres les différents dispositifs d'accompagnement dont ils peuvent bénéficier. Cette fiche vise à présenter de manière très synthétique ces différents dispositifs d'accompagnement dont peuvent bénéficier un établissement ou un agent, et qui peuvent parfois permettre à un agent de changer partiellement voire complètement d'orientation professionnelle.

Description

Pour faciliter la lecture, la description des différents dispositifs d'accompagnement auxquels les établissements peuvent prétendre se fera selon les organismes de financement suivants : FIR, ANFH, FONGECIF.

Cette description n'intègre pas le plan de formation, qui englobe les actions de formation retenues par l'établissement en fonction de ses orientations, des besoins et aspirations en développement des compétences individuelles et collectives des agents.

Pour connaître l'exhaustivité des conditions d'éligibilité des dispositifs décrits ci-dessous, vous pourrez vous référer aux textes cités dans la partie Bibliographie. Par ailleurs, les dispositifs décrits à date sont susceptibles d'évoluer dans le temps.

« Ce nouveau métier correspond à mon goût de faire des choses différentes au sein d'un même poste. »

Mme MONTROYA  
Technicienne d'études cliniques  
CHI Poissy/Saint-Germain-en-Laye et Hôpital Louis-Mourier (AP-HP)

Le Fond d'intervention régional

La LFSS 2012 a créé le 1<sup>er</sup> mars 2012 un **Fonds d'intervention régional (FIR)** qui regroupe les actuels crédits régionaux de la permanence des soins ambulatoires et en établissement, plusieurs dotations, Fonds d'intervention pour la qualité et la coordination des soins (FICQS), Fonds pour la modernisation des établissements de santé publics et privés (FMESPP), MIG... et les crédits de prévention État et Assurance maladie relevant des ARS.

Aides concernant l'amélioration des conditions de travail

Les mesures du FIR concernent plusieurs types d'aides financières; nous nous intéresserons ici aux aides concernant l'amélioration des conditions de travail des personnels des établissements de santé et d'accompagnement social de la modernisation des établissements de santé, destinées à accompagner les établissements de santé et les agents engagés dans des opérations de modernisation et de restructuration :

► la Gestion prévisionnelle des métiers, des effectifs et des compétences dans les établissements de santé (GPMC) :

La mise en place de la GPMC doit permettre de faire coïncider les compétences nécessaires aux établissements à l'exercice de leur activité avec les compétences existantes. Le différentiel, identifié avec les outils de la GPMC (cartographie des compétences, identification des métiers en tension/en déclin, les pyramides des âges, flux d'entrée et de sortie...) doit permettre de définir et mettre en place des plans d'action. La GPMC peut ainsi permettre de faire face aux difficultés concrètes ou prévisibles de recrutement, de structurer l'entretien professionnel, de proposer des parcours professionnels individualisés (validation des acquis de l'expérience [VAE], développement professionnel continu [DPC]...) et de construire des plans de formation adaptés aux besoins identifiés,

► les aides collectives : c'est-à-dire les contrats locaux d'amélioration des conditions de travail (CLACT) :

la mise en œuvre de ces contrats permet, d'une part, d'accompagner les établissements de santé dans le développement d'une culture de prévention des risques professionnels et, d'autre part, de promouvoir des réorganisations du travail de nature à améliorer les rythmes de travail et la qualité de vie au travail.

## Fiches d'aide à l'accompagnement

Les financements obtenus par l'intermédiaire des CLACT peuvent également permettre d'accompagner les mobilités fonctionnelles et professionnelles des agents,

► **les aides individuelles :**

– **action de conversion :** lorsque l'opération de modernisation entraîne un changement d'activités au niveau de la structure concernée (unité, pôle, établissement), les qualifications détenues par certains personnels peuvent ne plus être adaptées. À cette occasion, les intéressés pourront exprimer l'intention d'accomplir une conversion professionnelle liée à une formation. L'opportunité d'organiser ce type de formation qualifiante, qui constitue un engagement fort pour l'agent comme pour l'employeur, devra être expertisée au niveau de l'établissement. Elle sera mise en œuvre au vu de la motivation exprimée par l'agent et de l'évaluation de ses aptitudes à suivre, dans la durée, une telle action ainsi que des besoins prévisionnels et possibilités d'emploi de la filière ou du secteur professionnels envisagé,

– **mobilité :** effectuée sur la base du volontariat, la mobilité revêt un caractère prioritaire en cas d'opération de modernisation. L'agent dont l'emploi est supprimé et qui accepte de rejoindre soit un autre site géographique au sein du même établissement, soit un autre établissement, peut percevoir une indemnité exceptionnelle de mobilité et le cas échéant, la prise en charge de frais de changement de résidence (indemnité de déménagement), si l'agent est affecté ou muté dans un autre établissement, lesquels pourront être financés par le FIR,

– **départ volontaire (indemnité de départ volontaire [IDV]) :** si, à l'occasion d'une opération de modernisation affectant leur service ou leur établissement, certains agents dont le poste est supprimé expriment le souhait de cesser d'exercer une activité professionnelle au sein de l'établissement pour réaliser un projet personnel, ils peuvent demander à cette occasion à percevoir l'indemnité de départ volontaire instituée par le décret du 29 décembre 1998. Le départ volontaire doit être conditionné à un projet professionnel et le versement de l'IDV est conditionné à la suppression du poste dans l'établissement et à la démission de l'agent,

– **différentiel de rémunération :** les établissements accueillant des agents concernés par une opération de modernisation sociale, peuvent avoir à supporter un surcoût. Aussi, afin d'éviter de pénaliser ces établissements, l'ARS peut décider de financer, dans la limite des crédits dont elle dispose au titre du FIR, le différentiel de rémunération,

– **mise en place d'une Cellule locale d'accompagnement social (CLASMO) :** une CLASMO a pour mission de prendre en charge l'accompagnement individuel des agents concernés par l'opération de modernisation (information, accueil et conseil). La création d'une CLASMO au sein d'un établissement n'est pas obligatoire, elle dépend de l'importance de l'opération de modernisation envisagée. La mise en place de cette cellule pouvant générer un surcoût de fonctionnement pour l'établissement, celui-ci pourra en demander la prise en charge par le FIR. Une cellule peut être commune à plusieurs établissements.

Ces aides individuelles sont destinées aux agents pour les établissements de santé publics, privés et privés à but non lucratif.

Pour pouvoir être financées par le FIR, les aides individuelles sont subordonnées à l'existence d'une opération de modernisation (le développement de coopérations ou de regroupements sous diverses formes juridiques [GCS] en fait partie), contrairement aux CLACT et à la GPMC qui peuvent être financés par le fonds, que l'établissement soit concerné ou non par une opération de modernisation.

Ces aides sont versées aux établissements, à l'exception des indemnités de départ volontaire qui sont versées directement aux agents des établissements publics de santé.

---

« J'ai suivi, au laboratoire national d'essai, une formation sur les généralités de la métrologie, puis une seconde sur la métrologie dans un laboratoire médical, et enfin une troisième sur l'entretien et l'étalonnage des pipettes. »

**Mme WADEL**

Technicienne en métrologie

Pôle de Biologie médicale et Pathologie - Hôpitaux univ. est-parisiens

---

### Procédure à suivre en matière d'éligibilité au FIR

► **demande de l'établissement à l'ARS :** les demandes de financement au titre du FIR doivent être adressées directement par les établissements à l'ARS territorialement compétente. La demande de l'établissement doit présenter le projet à financer de manière précise. Elle doit ainsi rappeler le contexte dans lequel s'inscrit l'établissement et, le cas échéant, l'opération de modernisation, le coût ainsi que le calendrier prévisionnel,

3

## Fiches d'aide à l'accompagnement

- **l'engagement des crédits par l'ARS** : l'ARS instruit la demande de l'établissement au vu des documents qu'il lui a transmis. Elle vérifie le caractère réel et sérieux du projet et veille notamment à ce que le chiffrage du projet de l'établissement soit suffisamment détaillé par le biais du budget prévisionnel joint. À l'issue de cette instruction, l'ARS prendra ou non une décision attributive de financement.

En vertu de l'article R. 1435-30 du Code de la santé publique (CSP), un avenant au Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) conclu avec les établissements de santé doit mentionner l'objet des actions, des expérimentations ou des structures financées, les conditions de leur prise en charge financière et de leur évaluation ainsi que les engagements pris par le bénéficiaire, ainsi que les pièces justificatives nécessaires au contrôle de l'ARS du service fait et préalables à l'ordre de paiement que l'ARS adresse à la CPAM.

- **la liquidation des crédits par l'ARS** : une fois le financement accordé, il appartient à l'ARS, après réception des pièces justificatives nécessaires au contrôle du service fait et préalables à l'ordre de paiement, d'ordonner le paiement à l'organisme d'assurance maladie compétent.

### Dispositifs individuels d'accompagnement concernant la fonction publique hospitalière

L'Association nationale de formation hospitalière (ANFH) est un Organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) qui reçoit les cotisations des établissements publics hospitaliers et gère les fonds consacrés à la formation professionnelle continue des agents de la fonction publique hospitalière.

Ainsi, tous les établissements sanitaires, médico-sociaux et sociaux employant du personnel de la fonction publique hospitalière sont tenus de consacrer 2,1 % de leur masse salariale au financement de la formation professionnelle de leurs agents.

La formation professionnelle des agents de la fonction publique hospitalière est régie par le Décret 2008-824 du 21 août 2008 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie – FPTLV – qui permet d'évoluer professionnellement, de changer de métier pour répondre à une aspiration professionnelle, un accident de la vie, ou de mettre à jour ses compétences.

---

« Mon travail consiste à enrichir la base de données hospitalière française sur l'infection au VIH, à participer aux visites de mise en place d'études de l'Agence nationale de recherche sur le sida et à examiner avec les médecins les critères d'inclusion des patients. »

**Mme MONTROYA**  
Technicienne d'études cliniques  
CHI Poissy/Saint-Germain-en-Laye et Hôpital Louis-Mourier (AP-HP)

---

### Le Congé de formation professionnelle (CFP)

C'est un droit statutaire qui donne aux agents hospitaliers des établissements sanitaires, médico-sociaux et sociaux publics la possibilité de suivre, à leur initiative et à titre individuel, des formations à visées professionnelle et personnelle pendant leur temps de travail (l'établissement est sollicité pour accorder une autorisation d'absence). Il s'agit d'actions de formation dont les objectifs peuvent être :

- de maintenir ou parfaire la qualification professionnelle,
- d'assurer l'adaptation de la personne à l'évolution des techniques et des conditions de travail,
- de favoriser leur promotion sociale et leur contribution à l'évolution culturelle, économique et sociale.

#### Les conditions d'éligibilité :

- être en position d'activité. Est donc exclue la personne en congé thérapeutique, en congé de fin d'activité, en disponibilité (sauf à être réintégrée avant son départ en congé de formation professionnelle),
- justifier de 3 années de services effectifs (ou l'équivalent pour les agents à temps partiel) dans la fonction publique hospitalière,
- choisir une action de formation répondant aux priorités et critères définis par le Comité de gestion national (CGN) de l'ANFH,

Il faut compter un délai d'environ 6 mois entre la constitution d'un dossier de CFP et la décision du Comité de gestion régional (CGR) de l'ANFH.

## Fiches d'aide à l'accompagnement

### Le bilan de compétences

Il permet d'identifier et d'analyser les compétences professionnelles ou personnelles de l'agent ainsi que ses aptitudes et ses motivations pour définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation. Il est réalisé par un organisme spécialisé, habilité par l'ANFH. Il est mis en œuvre à l'initiative de l'agent sur son temps de travail, dans le cadre d'un congé spécifique : le congé pour bilan de compétences. Il peut également se dérouler en dehors du temps de travail. Dans ce cas, l'employeur n'est pas informé de la démarche et l'ANFH peut prendre en charge les frais pédagogiques et éventuellement d'hébergement et de transport. Le bilan de compétences est réalisé par un prestataire choisi par l'agent sur une liste régionalement établie par l'ANFH.

**Les conditions d'éligibilité :** 2 ans d'ancienneté (minimum 5 ans entre deux bilans de compétences)

### La Validation des acquis de l'expérience (VAE)

Elle permet à un agent de faire reconnaître son expérience (professionnelle ou non) afin d'obtenir tout ou partie d'un diplôme, d'un titre ou d'un certificat professionnel. L'ANFH finance dans ce cadre un accompagnement méthodologique et peut faire l'objet d'une autorisation d'absence : le congé pour VAE.

**Les conditions d'éligibilité :** toute personne peut entamer un « parcours VAE » à condition de justifier d'une expérience professionnelle (en tant qu'agent public, salarié, profession libérale...), bénévole (associative, syndicale...) et/ou de volontariat de 3 ans en continu ou en discontinu en rapport avec le contenu de la certification visée.

---

« Par intérêt personnel et pour répondre aux besoins du service, j'ai pris en charge les aspects informatiques du laboratoire liés aux automates et logiciels métiers. »

**M. ALCAREZ**  
Responsable des applications informatiques  
Pôle Biologie - Hôpital Necker-Enfants malades

---

### Le Dispositif individuel de formation (DIF)

Le DIF est un droit reconnu à chaque agent, dans le cadre du plan de formation, à demander une formation dans la limite d'un contingent d'heures attribué annuellement. Il est utilisé à son initiative, après accord de l'établissement sur le choix de l'action.

Le DIF offre la possibilité à chaque agent de prendre l'initiative et de s'investir personnellement dans un projet professionnel.

**Les conditions d'éligibilité :** quota de 20 heures attribué par année de service (dans la limite de 120 heures) et ce à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2007. Le DIF est utilisable (sous conditions) par anticipation, mobilisable pendant et hors du temps de travail et transférable auprès de tout employeur public.

Le calcul du DIF : depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2007, chaque agent à temps complet acquiert 20 heures par année de service. Ces heures se cumulent ainsi d'année en année, dans la limite d'un quota maximal de 120 heures. Une fois ce plafond atteint, l'agent n'acquiert plus de droit (le compteur DIF est bloqué) mais conserve les heures acquises. En revanche, chaque heure consommée est déduite du quota, qui se reconstitue au rythme de 20 heures par an.

### Dispositifs individuels d'accompagnement concernant exclusivement le secteur privé

Association de loi de 1901, le Fonds de gestion des congés individuels de formation (FONGECIF) est géré par les partenaires sociaux. Il accueille, conseille et accompagne les salariés du secteur privé à but lucratif pour la construction de leurs projets professionnels. Il propose différents dispositifs de formation continue : le bilan de compétences, la validation des acquis de l'expérience et le congé individuel de formation...

Il collecte auprès des entreprises des fonds qui lui permettent de prendre en charge financièrement le salaire de la personne accompagnée et une partie des frais pédagogiques de ces dispositifs. Les demandes de financement étant supérieures aux possibilités financières du Fongecif, des règles de priorité sont définies chaque année par les partenaires sociaux afin de favoriser l'accès à la formation de ceux qui en ont le plus besoin. Ces priorités tiennent compte de la solidité du projet professionnel, des aspirations individuelles des salariés, et de la réalité du contexte socio-économique. Le public prioritaire étant :

- ▶ les salariés n'ayant jamais bénéficié d'un congé individuel de formation,
- ▶ les salariés âgés de plus de 40 ans,
- ▶ les salariés peu qualifiés,
- ▶ les salariés appartenant aux catégories socioprofessionnelles les plus modestes,
- ▶ les salariés de TPE et PME,
- ▶ les salariés ayant un projet de reconversion.

### 3

## Fiches d'aide à l'accompagnement

Le Fongecif n'est pas un organisme de formation et il appartient à l'agent désireux de bénéficier du Fongecif de trouver lui-même l'organisme de formation auprès duquel il souhaite réaliser la formation.

---

« Le métier de TIM est axé sur des activités transversales; il s'agit d'un métier aux activités diversifiées, et sans routine! »

**Mme Brigitte KUNZLI**  
Technicienne d'information médicale  
Hôpital Lariboisière (AP-HP)

---

### Le Congé individuel de formation (CIF)

Le CIF est un congé qui permet à toute personne qui travaille de suivre, au cours de sa vie professionnelle, des actions de formation pour se qualifier, évoluer ou se reconvertir. Le salarié peut aussi utiliser le CIF pour préparer et passer un examen. Le CIF est à l'initiative du salarié et s'effectue indépendamment des actions de formation prévues par le plan de formation de l'établissement.

**Les conditions de financement :** le CIF est assuré par des organismes paritaires agréés par l'État :

- ▶ le Fongecif, présent dans chaque région,
- ▶ ou dans certains cas, l'Organisme paritaire collecteur agréé pour le financement du congé individuel de formation (OPACIF) auquel l'établissement verse ses contributions obligatoires pour la formation professionnelle continue.

La prise en charge du CIF est d'une année maximum pour les formations à temps complet ou de 1 200 heures pour les formations à temps partiel.

L'agent intéressé pour instruire un CIF doit donc :

- ▶ se rapprocher de l'organisme collecteur et prendre contact avec lui. Cet organisme renseigne sur les démarches à entreprendre et conseille sur les formations,
- ▶ demander une autorisation d'absence à son employeur.

**Les conditions d'éligibilité :** le candidat doit justifier d'une ancienneté minimale en qualité de salarié.

- ▶ Pour un salarié en CDI : le candidat au CIF doit justifier d'une activité salariée d'au moins 24 mois, consécutifs ou non, dont 12 mois dans l'entreprise,

- ▶ Pour un salarié en CDD, candidat au CIF doit justifier d'une activité salariée d'au moins 24 mois, consécutifs ou non, au cours des 5 dernières années dont 4 mois, consécutifs ou non, en CDD, au cours des 12 derniers mois.

### Le bilan de compétences

En alliant entretiens avec un professionnel et temps de travail personnel, le bilan de compétences permet au salarié de faire le point sur ses compétences, aptitudes et motivations et de construire son projet. Le bilan de compétences peut être à l'initiative du salarié ou proposé par l'employeur.

### Les conditions de financement :

- ▶ si la demande de congé bilan de compétences émane du salarié, le Fongecif peut prendre en charge la rémunération et le coût de la prestation. Le salarié peut également utiliser ses heures de DIF pour réaliser un bilan de compétences,
- ▶ si l'employeur en est à l'initiative, les frais de bilan sont à sa charge dans le cadre du plan de formation.

**Les conditions d'éligibilité :** le bilan de compétences est une démarche personnelle et volontaire qui permet à chacun, sans condition de niveau scolaire, d'âge ou de statut, d'élaborer un projet professionnel réaliste. Le candidat doit néanmoins justifier d'une ancienneté minimale en qualité de salarié :

- ▶ les salariés en CDI justifiant d'au moins 5 ans d'activité professionnelle, dont 12 mois dans l'entreprise actuelle,
- ▶ les salariés en CDD comptant 24 mois de travail, dont 4 mois au cours des 12 derniers mois, consécutifs ou non.

---

« Ce type de poste nécessite un bon relationnel puisqu'il implique des relations avec de nombreux acteurs. »

**M. ROUX**  
Réfèrent tumorothèque  
Pôle Anapath - Hôpital Tenon (AP-HP)

---

### Le Droit individuel à la formation (DIF)

Le Droit individuel à la formation (DIF) permet au salarié d'acquiescer un crédit d'heures de formation. Il peut ensuite l'utiliser, en accord avec son entreprise, pour développer ses compétences, réaliser un bilan de compétences ou entreprendre une démarche de VAE.

## Fiches d'aide à l'accompagnement

### Les conditions de financement :

- ▶ pour les salariés en CDI, le DIF est financé sur le budget Formation de l'entreprise. Si le DIF est réalisé pendant le temps de travail, la rémunération est maintenue par l'employeur. S'il est réalisé hors temps de travail, l'employeur verse une allocation de formation égale à 50 % de la rémunération nette,
- ▶ pour les salariés en CDD, le coût de la formation est pris en charge par le Fongecif qui rembourse également l'allocation de formation à l'employeur.

Pour pouvoir bénéficier du DIF, la demande doit être effectuée pendant le contrat de travail.

### Les conditions d'éligibilité : tous les salariés bénéficient du droit individuel à la formation :

- ▶ les salariés en CDI peuvent utiliser leur crédit d'heures de formation dès qu'ils comptent un an d'ancienneté dans l'entreprise,
- ▶ les salariés en CDD doivent justifier de 4 mois de travail au cours des 12 derniers mois, consécutifs ou non, dans une ou plusieurs entreprises.

22

« Il faut faire preuve d'une grande rigueur concernant la gestion des échantillons, et être capable de rechercher de l'information, en particulier en matière de bioéthique. »

**M. ROUX**  
Réfèrent tumorothèque  
Pôle Anapath - Hôpital Tenon (AP-HP)

### La Validation des acquis de l'expérience (VAE)

La Validation des acquis de l'expérience (VAE) permet de faire reconnaître par un diplôme les compétences ou connaissances acquises tout au long de sa vie. La VAE peut être à l'initiative du salarié ou proposée par l'employeur dans le cadre du plan de formation.

### Les conditions de financement :

- ▶ si la demande de validation des acquis de l'expérience émane du salarié, le Fongecif peut prendre en charge la rémunération dans la limite de 24 heures si la VAE se déroule sur le temps de travail et, en partie ou en totalité les coûts liés à la VAE (étude de la faisabilité du projet de VAE, étude de la recevabilité administrative, accompagnement, validation),
- ▶ si l'action de VAE est organisée à l'initiative de l'employeur, le financement est assuré par l'entreprise dans le cadre du plan de formation.

**Les conditions d'éligibilité :** la VAE est un droit ouvert à tous : salariés, non-salariés, demandeurs d'emploi, bénévoles. Il faut justifier d'au moins 3 années d'activité en rapport direct avec la certification visée, que ce soit lors d'activités professionnelles ou associatives.

### Principaux acteurs concernés

Bénéficiaires	Partenaires dans l'établissement	Partenaires extérieurs
Techniciens Aides de laboratoire Secrétaires	Service Formation Service Ressources humaines Cadre de santé	RS CPAM ANFH FONGECIF OPACIF

### Facteurs clés de succès

- ▶ avoir une visibilité sur l'effectif cible (en nombre et compétences) à plusieurs années (3 à 5 ans),
- ▶ avoir une visibilité sur la démographie des techniciens, secrétaires et aides de laboratoire (pyramide des âges et études d'évolution des métiers),
- ▶ avoir une visibilité sur les souhaits d'évolution des personnes employées,
- ▶ communiquer de façon anticipée sur :
  - l'organisation et les effectifs cible de la coopération,
  - la pyramide des âges,
  - le dispositif d'accompagnement prévu,
- ▶ accompagner les agents dans leur démarche de mobilité professionnelle en s'appuyant sur des dispositifs animés par des professionnels de l'accompagnement.

« La métrologie est de plus en plus présente au sein des laboratoires, pour répondre aux contraintes d'accréditation. Cette discipline offre selon moi des perspectives d'évolution intéressantes pour un TLM. »

**Mme WADEL**  
Technicienne en métrologie  
Pôle de Biologie médicale et Pathologie - Hôpitaux univ. est-parisiens

3

Fiches d'aide à l'accompagnement

Points de vigilance

- ▶ « piloter » la mobilité :
  - identifier les effectifs ciblés par la mesure, et donc les critères d'éligibilité/non éligibilité au dispositif d'accompagnement,
  - anticiper la mise en place de dispositifs d'accompagnement (enjeux, objectifs, mise en place et professionnalisation du dispositif, dialogue social),
  - former (les cadres pour répondre aux questions de leurs équipes) et informer (tout le personnel) sur le dispositif mis en place;
- ▶ « équiper » l'encadrement :
  - partager avec l'encadrement la stratégie de mobilité (départ ou arrivée), en travaillant notamment les questions de culture et de valeur à décliner au niveau de l'équipe,
  - informer les cadres afin de préparer les mobilités en étant en mesure de répondre aux questions posées par les équipes, leur donner leur place de *manager*,
  - former les cadres à vivre ce type de changement important et à l'intégrer dans le fonctionnement opérationnel de leurs équipes (dispositifs facilitant l'intégration de nouveaux arrivants);
- ▶ porter une attention particulière aux risques psychosociaux. Les dispositifs d'accompagnement, professionnalisés et donc robustes permettent de suivre tout particulièrement ces risques potentiels.

Références bibliographiques

- ▶ le décret n°2008-824 du 21 août 2008 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de la fonction publique hospitalière,

- ▶ la circulaire n°DHOS/RH2/RH4/2009/173 du 22 juin 2009 relative à l'application du décret n°2008-824 du 21 août 2008 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de la fonction publique hospitalière,
- ▶ la circulaire n°DHOS/RH4/2010/57 du 11 février 2010 relative à la mise en oeuvre du congé de formation professionnelle des agents de la fonction publique hospitalière,
- ▶ l'arrêté du 27 février 2012 fixant la liste et les conditions de versement des aides individuelles, des prestations et des compléments de rémunération financés par le FIR,
- ▶ la circulaire n°SG/2012/145 du 9 mars 2012 relative aux modalités de mise en oeuvre du fonds d'intervention régional créé par l'article 65 de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2012 prévoit les aspects financiers du FIR dans son ensemble,
- ▶ la circulaire n°DGOS/RH3/MEIMS/2012/228 du 8 juin 2012 relative aux mesures d'amélioration des conditions de travail des personnels des établissements de santé et d'accompagnement social de la modernisation des établissements de santé éligibles au fonds d'intervention régional créé par l'article 65 de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2012,
- ▶ le site de l'ANFH : <http://www.anfh.fr>,
- ▶ le site du Fongecif IDF : <http://www.fongecif-idf.fr/les-dispositifs-de-formation/>,
- ▶ ANAP, Retour d'expérience : La cellule locale d'accompagnement social à la modernisation - Assistance publique-Hôpitaux de Marseille,
- ▶ ANAP, Recueil de pratiques observées : Améliorer la gestion des ressources humaines - Mobilité professionnelle.

23

Annexes : Financement des dispositifs d'accompagnements

Dispositif d'accompagnement	FIR	ANFH	Fongecif/OPCA
Aides collectives	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ CLACT</li> <li>▶ GPMC</li> </ul>	-	-
Aides individuelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Actions de reconversion</li> <li>▶ Mobilité</li> <li>▶ Départ volontaire</li> <li>▶ Différentiel de rémunération</li> <li>▶ CLASMO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ CFP</li> <li>▶ Bilan de compétences</li> <li>▶ VAE</li> <li>▶ DIF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ CIF</li> <li>▶ DIF</li> <li>▶ Bilan de compétences</li> <li>▶ VAE</li> </ul>
Bénéficiaires	▶ Établissements hospitaliers publics et privés, ESPIC	▶ Établissements publics hospitaliers	▶ Établissements privés

3

Fiches d'aide à l'accompagnement

3.3

## Procédures d'accompagnement proposées aux biologistes médicaux praticiens hospitaliers par le Centre national de gestion

### Enjeux

Dans le cadre d'une coopération, la réflexion sur les ressources humaines doit être anticipée avec pour objectif la meilleure adéquation possible entre les effectifs nécessaires, en nombre et en compétences, et le dispositif de coopération territoriale retenu. Dans certaines situations, l'atteinte de l'objectif cible nécessitera de pouvoir proposer en amont aux biologistes médicaux praticiens des établissements membres les différents dispositifs d'accompagnement dont ils peuvent bénéficier. Cette fiche vise à présenter de manière synthétique les différents dispositifs d'accompagnement à la mobilité (pouvant aller dans certains cas jusqu'à une reconversion professionnelle) et/ou au développement professionnel et managérial dont peuvent bénéficier les praticiens à travers le Centre national de gestion.

### Description

Plus de 750 professionnels ont été accompagnés par l'Unité mobilité-développement professionnel (UMDP) depuis 2008, dont 43% sont des PH.

L'accompagnement à la transition professionnelle et/ou au développement professionnel et managérial des PH est assuré par

6 coachs conseillers en développement de l'unité. Les coachs ont une expérience significative des organisations et une connaissance des enjeux associés. Ils ont une pratique professionnelle avérée en matière d'accompagnement de cadres supérieurs et dirigeants. Ils sont formés au coaching et régulièrement supervisés. Enfin, ils respectent les exigences professionnelles et déontologiques propres aux métiers de l'accompagnement, notamment la confidentialité.

L'UMDP travaille en complémentarité avec le département de gestion des PH, plus spécifiquement en charge des questions statutaires et de la gestion de carrières des PH.

#### Quand envisager un accompagnement par le CNG ?

L'accompagnement peut s'avérer particulièrement pertinent en réponse aux enjeux suivants :

- ▶ une évolution institutionnelle (réorganisations, restructurations ...),
- ▶ une évolution individuelle (développement des compétences managériales ou relationnelles, prise de nouveau poste, intégration dans un établissement « complexe », projet de reconversion...),
- ▶ une contribution à la prévention des risques psychosociaux.

#### QU'EST-CE QUE LE CENTRE NATIONAL DE GESTION ?

Établissement public administratif créé par le décret n°2007-704 du 4 mai 2007 modifié, le Centre national de gestion (CNG) est composé de quatre départements dont l'un est dédié à l'organisation des concours, à la gestion des autorisations d'exercice, à la mobilité et au développement professionnel.

Le CNG assure notamment la gestion statutaire et le développement des ressources humaines **des Praticiens hospitaliers (PH) et des directeurs de la fonction publique hospitalière** (secteurs sanitaire, social et médico-social). Il propose un accompagnement personnalisé pour les conseiller, orienter et soutenir dans leur parcours professionnel.

### 3

## Fiches d'aide à l'accompagnement

### Les dispositifs individuels

Trois dispositifs sont proposés par l'UMDP du CNG pour accompagner la transition professionnelle et/ou le développement professionnel et managérial :

- ▶ le coaching,
- ▶ le bilan professionnel et/ou l'accompagnement d'un projet,
- ▶ les techniques de recherche d'emploi.

Le dispositif le plus adapté est défini en fonction des objectifs et des besoins de chaque professionnel accompagné. Ces différentes modalités d'accompagnement peuvent être, si nécessaire, couplées.

#### Le coaching

Le **coaching professionnel** est « l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels » (Société française de coaching).

Il s'agit d'une démarche d'accompagnement individualisée, limitée dans le temps (en moyenne : 6 à 10 séances sur une période comprise entre 6 mois et 1 an) visant au développement professionnel de son bénéficiaire et à la performance collective de son institution. Le coaching n'est « ni du conseil, ni du tutorat, ni de la formation, ni de la thérapie ».

Quelques exemples de thématiques de coaching pour lesquelles le CNG a été sollicité :

- ▶ optimisation des compétences managériales et développement du *leadership*,
- ▶ amélioration de la communication ou des relations interpersonnelles,
- ▶ gestion du stress, prévention du *burn out*,
- ▶ confiance en soi/assertivité,
- ▶ prise de recul,
- ▶ accompagnement d'un projet ou d'un choix professionnel stratégique,
- ▶ dépassement d'un obstacle professionnel,
- ▶ prise de poste,
- ▶ accompagnement d'un changement d'organisation.

Le coaching permet notamment à la personne accompagnée :

- ▶ de prendre du recul et de mieux appréhender les situations professionnelles,

- ▶ d'ouvrir les options possibles pour atteindre un objectif par la prise de conscience et l'identification de ses stratégies/modes de fonctionnement/comportements,
- ▶ de mobiliser ses compétences afin d'élaborer ses propres solutions,
- ▶ de trouver et tester des pistes de progrès à partir de situations professionnelles concrètes.

Un contrat de coaching formalise notamment l'objectif du coaching, le nombre de séances, la fréquence et la période sur laquelle se déroulera le coaching, les engagements des parties et les règles de déontologie du métier (notamment la confidentialité du contenu des échanges). Ce contrat est, selon les situations et la nature de l'objectif, bipartite (coach/coaché) ou tripartite (coach/coaché/manager).

Les séances de travail (plus ou moins 1 fois par mois) se déroulent dans les locaux du CNG. Un travail personnel de mise en pratique et/ou d'observation à partir de situations professionnelles concrètes est généralement proposé au coaché entre les séances.

#### Le bilan professionnel et l'accompagnement projet

Le CNG a développé un outil de bilan adapté à sa cible professionnelle. Le bilan est réalisé sur une période d'environ 4 mois et est structuré autour de 4 grandes étapes :

- ▶ l'analyse du parcours professionnel du praticien,
- ▶ l'identification des compétences-clés,
- ▶ l'analyse de ses motivations et modes de fonctionnement,
- ▶ l'élaboration d'un projet professionnel.

À l'issue du bilan ou indépendamment du bilan, l'unité peut également proposer un accompagnement à la mise en œuvre d'un nouveau projet professionnel.

#### Les « techniques de recherche d'emploi »

L'objectif est d'acquérir une méthodologie pour optimiser ses candidatures dans le cadre d'un processus de recrutement (CV, lettre de motivation, préparation des entretiens réseau/recrutement). Un travail d'identification/formalisation des compétences clés est généralement mené pour adapter le CV, la lettre de motivation et préparer les entretiens. Des simulations d'entretiens peuvent également être proposées.

Il est pertinent d'engager cette démarche suffisamment en amont de l'envoi de ses candidatures, l'accompagnement se déroulant généralement sur plusieurs séances.

## Les dispositifs collectifs

Deux ateliers de développement professionnels et d'échanges entre pairs sont proposés aux PH qui le souhaitent, qu'ils soient ou non accompagnés individuellement. Ils se déroulent sur une ou deux journées, sont organisés en groupes restreints et s'appuient sur l'intelligence collective du groupe et la participation active de chacun. Les ateliers proposés par le CNG ont réuni plus de 150 participants depuis 2009. Ils sont de deux types : l'atelier « Réseau » et l'atelier « Mieux se connaître ».

### Atelier « Réseau »

**Objectif :** acquérir une méthodologie pour créer, entretenir ou développer un réseau dans le but de valider ou de mettre en œuvre un projet professionnel.

### Atelier « Mieux se connaître pour mieux interagir avec les autres »

**Objectif :** optimiser ses capacités d'adaptation relationnelle et sa communication interpersonnelle.

## Les modalités d'accès aux dispositifs

La prise de contact avec le CNG peut se faire soit par l'intermédiaire du département de gestion des PH soit en contactant directement l'UMDP par téléphone ou mail. Une première analyse de la demande sera alors menée par le correspondant de l'unité afin de valider l'adéquation entre la demande et l'offre de service proposée par l'UMDP. Postérieurement à cet échange, le PH se verra communiquer les coordonnées d'un coach avec lequel il prendra contact pour l'organisation d'un premier rendez-vous.

Les séances d'accompagnement ont lieu dans les locaux du CNG à Paris.

Le CNG prend en charge le financement des séances d'accompagnement.

Les PH viennent au CNG soit sur leur temps professionnel sous réserve d'un accord préalable de leur établissement soit sur leur temps personnel.

## La recherche d'affectation

L'accompagnement, peut dans certaines situations, être réalisé dans le cadre d'un placement en recherche d'affectation.

La recherche d'affectation est la situation dans laquelle le praticien hospitalier titulaire en activité est placé, compte tenu des nécessités du service, auprès du centre national de gestion, soit sur sa demande, soit d'office, en vue de permettre son adaptation ou sa reconversion professionnelle ou de favoriser la réorganisation ou la restructuration des structures hospitalières.

### La procédure de mise en recherche d'affectation

La demande peut être initiée :

- ▶ par le praticien hospitalier. Dans ce cas, le directeur de l'établissement adresse au centre national de gestion son avis accompagné de celui du président de la CME,
- ▶ par l'établissement. Cette demande doit être accompagnée de la proposition du chef de pôle ainsi que de l'avis du président de la CME,
- ▶ ou par l'agence régionale de santé. Le directeur général de l'ARS peut demander à un établissement concerné par une opération de restructuration la suppression d'emploi et la révision de son contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens. À défaut de modification de l'état des prévisions de recettes et de dépenses, le directeur général de l'ARS demande le placement en position de recherche d'affectation des praticiens concernés par cette restructuration. Dans ce cas les avis et propositions de l'établissement ne sont pas requis.

Le placement d'un praticien hospitalier en recherche d'affectation reste une position d'activité. Il est décidé par la directrice générale du CNG pour une durée maximale de 2 ans.

Que la demande soit à l'initiative de l'établissement, de l'ARS ou du praticien hospitalier, celui-ci est invité systématiquement à un entretien préalable, dans le département de gestion des PH, en présence d'un conseiller-développement.

Durant la période de placement en recherche d'affectation, le praticien hospitalier est rémunéré par le CNG (traitement indiciaire + prime pour engagement de service public exclusif), qui exerce à son égard toutes les prérogatives d'un employeur.

3

## Fiches d'aide à l'accompagnement

### Le processus de placement en recherche d'affectation

Le département de gestion des PH a la responsabilité du suivi de la carrière des praticiens hospitaliers.

À ce titre, il engage la procédure de placement en position de recherche d'affectation vis-à-vis des partenaires extérieurs, il constitue la porte d'entrée unique des demandes, qu'elles émanent du professionnel ou des institutions.

Le département « Concours, Autorisation d'exercice, Mobilité, Développement professionnel » (DCEMDP) est informé dès cette phase des demandes. Il est invité à participer aux premiers entretiens avec les praticiens concernés.

Le département de gestion instruit le dossier jusqu'à la décision prise par la directrice générale du CNG.

L'accompagnement des praticiens entrés dans le dispositif relève du département CEMDP qui élabore un programme d'accompagnement individuel des intéressés. L'état d'avancement du programme fait l'objet de points de situations périodiques avec le département de gestion.

Les orientations définies entre le département mobilité-développement professionnel et le praticien bénéficiant de cette prestation est communiqué au département de gestion des praticiens hospitaliers, dans le respect de la confidentialité de l'entretien.

### Droits et obligations des praticiens placés en recherche d'affectation

Le CNG établit au terme d'un ou plusieurs échanges avec le praticien concerné dans un délai maximum de 6 mois suivant son placement en recherche d'affectation, un projet personnalisé d'évolution professionnelle qui a pour objectif de faciliter son affectation dans un établissement public de santé ou son accès à un autre emploi des secteurs public ou privé.

Durant la période de placement en recherche d'affectation, le praticien hospitalier est tenu d'effectuer toutes actions et démarches (concertées avec lui et arrêtées par le CNG) lui permettant de trouver une affectation ou de s'engager dans une reconversion professionnelle.

Le praticien peut bénéficier d'un bilan professionnel.

Le praticien hospitalier peut assurer des missions dans d'autres structures publiques ou privées. Une convention est passée entre ce nouvel établissement et le CNG.

En fonction de son projet professionnel, il peut également bénéficier de stages auprès de tout organisme susceptible de lui offrir une formation pratique appropriée.

### La sortie du dispositif

À l'issue de la période de recherche d'affectation, le praticien peut être réintégré par le tour de recrutement.

Au cours de la période de recherche d'affectation, le CNG adresse au praticien des propositions d'offres d'emploi fermes et précises correspondant à son projet personnalisé d'évolution professionnelle en tenant compte de sa situation de famille et de son lieu de résidence habituel.

Le praticien qui refuse successivement trois offres d'emploi est placé en disponibilité d'office ou admis à la retraite s'il remplit les conditions nécessaires.

Lorsque, moins de 4 mois avant la fin de la période de la recherche d'affectation, le praticien hospitalier s'est vu présenter moins de trois offres d'emploi, le directeur général du centre national de gestion peut décider, après avis du directeur de l'établissement d'accueil et du président de la commission médicale d'établissement, une nomination en surnombre. Cette nomination doit correspondre au projet personnalisé d'évolution professionnelle en tenant compte de sa situation de famille et de son lieu de résidence habituel. Le CNG continue d'assurer un suivi individualisé et régulier ainsi qu'un appui dans les démarches du praticien ainsi placé en surnombre.

Le praticien qui n'a pu se voir proposer trois offres d'emploi avant la fin de sa période de recherche d'affectation, est maintenu dans cette situation, pour des durées ne pouvant excéder 6 mois.

## Fiches d'aide à l'accompagnement

### Principaux acteurs concernés

- ▶ praticiens hospitaliers,
- ▶ direction du personnel médical,
- ▶ président de CME,
- ▶ direction de l'établissement.

### Atouts de l'offre du CNG

- ▶ accompagnement spécifique et adapté à chacun,
- ▶ des coachs professionnels qui ont la connaissance des enjeux du secteur sanitaire, social et médico-social,
- ▶ un espace de réflexion hors cadre de travail.

### Facteurs clés de succès

- ▶ être volontaire et engagé dans une démarche de progrès,
- ▶ anticiper et recourir à l'accompagnement en se donnant le temps de la réflexion tant dans les situations de transition professionnelle que dans celles de souhait de dépassement d'un obstacle professionnel.

28

### Références bibliographiques

- ▶ article L. 6131-5 du code de la santé publique,
- ▶ article L. 6143-7 du code de la santé publique,
- ▶ article L. 6152-5-2 du code de la santé publique,
- ▶ articles R. 6152-50-1 et suivants du code de la santé publique (temps plein),
- ▶ articles R. 6152-236-1 et suivant du code de la santé publique (temps partiel).

3

Fiches d'aide à l'accompagnement

## Retour d'expérience : PH anatomopathologiste nommé chef de service

### Entretien avec le Dr Jean-Jacques ROUX

Service d'anatomie et cytologie pathologiques - Pôle Chirurgie-Anesthésie-Pathologie-Centre hospitalier de Chambéry.

Accompagnement hors recherche d'affectation pour une évolution de fonction, réalisé en juillet 2013.

#### Dans quel contexte s'est inscrite votre évolution professionnelle ?

*J'ai exercé pendant près de 9 ans en tant que praticien hospitalier temps plein dans le service d'anatomie et cytologie pathologiques du CH de Chambéry avant de demander une disponibilité pour aller exercer à l'étranger. De retour de cette période, des modifications d'organisation au sein du service avaient eu lieu, avec notamment une chefferie vacante qui m'a été proposée. Tout en acceptant le poste, j'ai ressenti le besoin de développer mes compétences de management d'équipe, de résolution de conflit, de prise de décision, pour m'aider à me positionner dans ce nouveau poste notamment auprès de mes anciens pairs.*

#### Quel a été votre parcours et quelles démarches avez-vous entreprises ?

*J'avais eu connaissance de l'existence du CNG lors de l'obtention de mon concours de PH en 2005 puis au cours de mes démarches autour de ma demande de disponibilité. J'ai donc pris l'initiative d'appeler le département du développement professionnel pour obtenir des renseignements. Sur la base d'une lettre de motivation exposant mes besoins, ma demande d'accompagnement a été analysée et acceptée par le CNG.*

*En parallèle, j'ai informé la direction des affaires médicales de l'établissement de mon projet d'accompagnement afin de le valider avec lui.*

*Un premier entretien avec l'unité mobilité développement professionnel du CNG a permis de définir les modalités de mon accompagnement afin qu'elles correspondent au mieux à mon projet. J'ai alors pu bénéficier de 6 séances de coaching étalées sur 18 mois au CNG à Paris, avec un travail de mise en pratique et d'observation à faire au sein de mon service entre chacune des séances.*

*Le financement des séances de coaching a été assuré par le CNG. Les frais de déplacement ont été pris en charge par l'établissement, en partie sur le budget Formation continue et en partie comme frais de mission. En accord avec mon établissement, mes journées d'absence étaient comptabilisées comme des congés de formation ou des journées de missions.*

#### Les séances de coaching ont-elles répondu à vos attentes en termes d'accompagnement et pensez-vous que vous referez appel au dispositif d'accompagnement du CNG ?

*Le fait que ma démarche ait été volontaire et ne s'inscrive pas dans un contexte de difficultés personnelles ou de conflit a permis que cet accompagnement se déroule dans un climat de confiance.*

*Les séances de coaching étaient de qualité et ont complètement répondu à mes attentes. Elles m'ont permis de conforter mes capacités à manager des équipes et à résoudre des conflits, et ont contribué à affermir mon positionnement professionnel dans mes nouvelles fonctions. Par ailleurs, la souplesse dans l'organisation des séances proposée par le CNG est un élément très appréciable quand on est en poste.*

*Je suis chef de service depuis 3 ans maintenant, les séances suivies la première année de ma prise de fonction ont été, sans conteste, très utiles et je referai certainement appel à l'offre du CNG pour une prochaine évolution professionnelle. Je considère qu'il y a une vraie carence dans le cursus de formation médicale sur la notion de management, et le dispositif d'accompagnement proposé par le CNG permet d'apporter des moyens au personnel médical.*

#### Avec votre recul, quels conseils donneriez-vous à quelqu'un qui envisage une évolution ?

*Il est très important de prendre le temps d'élaborer son projet professionnel et de ne pas hésiter à communiquer autour de son projet pour permettre à sa hiérarchie et ses collègues d'anticiper un nouveau positionnement. Il faut également mettre en pratique dès le début les dispositifs mis à sa disposition par le CNG.*

---

«Les séances de coaching  
étaient de qualité et ont complètement  
répondu à mes attentes.»

**Dr Jean-Jacques ROUX**  
Chef de service

Pôle Chirurgie-Anesthésie-Pathologie-Centre hospitalier de Chambéry

---

# Remerciements

La rédaction de cette publication a été rendue possible par plusieurs contribution. Que leurs auteurs en soient ici vivement remerciés :

**M. ALCARAZ** de l'hôpital Necker,  
**Mme DUFEU** de l'Agence générale des équipements et produits de santé de l'AP-HP,  
**Mme GUIL** de l'hôpital Saint-Antoine,  
**Mme KUNZLI** de l'hôpital Lariboisière,  
**M. LOPEZ** du Centre d'information et d'orientation de l'ARS Île-de-France,  
**Mme MONTOYA** de l'hôpital de Saint-Germain,  
**Mme PIVIN** de la Direction des ressources humaines de l'AP-HP,  
**Mme PSALTOPOULOS** de l'hôpital Necker,  
**M. ROUX** de l'hôpital Tenon,  
**Dr ROUX** du Centre hospitalier de Chambéry,  
**M. TOUZY** du Centre national de gestion,  
**Mme VIGNERON** du Centre national de gestion,  
**Mme WADEL** de l'hôpital Saint-Antoine.

Les citations illustrant cette publication sont extraits de 6 entretiens de personnels non-médicaux, menés dans le cadre de ce projet. Ces témoignages sont en téléchargement dans leur intégralité sur le site de l'ANAP.



## Mentions légales

**Financement** : les contenus publiés par l'ANAP sont le résultat du travail de ses salariés et de sociétés de conseil dont les prestations sont exécutées dans le cadre de marchés publics et financées par le budget de l'ANAP. **Conflits d'intérêts** : les contenus et conclusions de l'ANAP sont indépendants de toute relation commerciale. L'ANAP n'approuve ni ne recommande aucun produit, procédé ou service commercial particulier. **Usage** : l'ANAP garantit la validité des informations à la date de leur publication. Les contenus sujets à évolution particulière sont susceptibles d'être actualisés. **Propriété intellectuelle** : les contenus sont la propriété intellectuelle de l'ANAP. Toute utilisation à caractère commercial est formellement interdite. Toute utilisation ou reproduction même partielle doit mentionner impérativement : « Coopération territoriale en biologie médicale - Aide à l'accompagnement des personnels en situation d'évolution professionnelle © ANAP 2013 » et respecter l'intégrité du contenu.



Conception : Content Design Lab - [www.contentdesignlab.com](http://www.contentdesignlab.com) - Janvier 2014  
Réalisation : Planet 7 - [www.planet7.fr](http://www.planet7.fr)  
Secrétaire de rédaction : Fanny LENTZ  
Crédit photos : ANAP  
Imprimé par ACI sur du papier PEFC

Les transformations  
à venir de la biologie médicale  
sont majeures.  
Le développement des  
coopérations entre  
laboratoires et à l'échelle  
d'un territoire devient  
incontournable.

Ce document de l'ANAP présente des fiches  
pratiques d'aide à la mise en œuvre de coopérations  
en biologie médicale et aborde de façon concrète des  
pistes de réflexion ou d'action.

