

Master 1, Travail et Emploi

# L'optimisation du processus de recrutement des secrétaires médicales

*Un enjeu pour le Centre Hospitalier du Mans*

Rapport de stage



Image du site : <http://www.arbmeca.fr/fr/recrutement.html>. [En ligne]. (Page consultée le 1/04/2015)

Centre Hospitalier Le Mans

Anaïs Belliard

Option Ressources Humaines

Juin 2015

## Engagement sur l'honneur de non plagiat

---

Je soussignée, BELLIARD Anaïs, étudiante en Master 1 Travail et Emploi, déclare être pleinement consciente que le plagiat de documents ou d'une partie d'un document publiés sur toutes formes de support, y compris internet, constitue une violation des droits d'auteur ainsi qu'une fraude caractérisée aux examens, qu'une telle pratique est passible d'une sanction disciplinaire prononcée par l'organe compétent de l'Université du Maine.

En conséquence, je déclare sur l'honneur ne m'être livrée à aucun plagiat dans le présent document dans lequel j'ai donc cité l'intégralité des sources que j'ai mobilisées pour écrire ce mémoire.

Fait à Changé, le 19 Juin 2015

Anaïs Belliard

## Remerciements

---

Avant de rentrer dans le vif du sujet, il me semble primordial de remercier, Julie MORISOT, coordinatrice générale des secrétariats médicaux du Centre Hospitalier du Mans. Sans son accord, je n'aurais pas pu effectuer mon stage au sein de cet établissement. De plus, son professionnalisme, son accueil, sa gentillesse et sa présence ont été remarquables.

Je tiens à remercier également Marco DALLA PALMA (chargé de recrutement), Vanessa NAVEAU et Sandra GENISSION (assistantes RH), avec qui j'ai travaillé durant toute la période de mon stage. Leur enthousiasme, disponibilité et motivation nous ont permis de travailler dans une ambiance sereine et très agréable. Ils ont su m'accorder du temps pour m'éclairer et répondre à mes questions tout au long de mon stage malgré leur emploi du temps chargé.

Ainsi que les membres des autres services tels que :

- Anne METZINGER
- Marie-Cécile MOUBARIK,
- Vanessa GARNIER,
- Christelle RABREAU,
- Charlène LECHAT,
- Emilie MERCIER
- Toutes les cadres du secrétariat médical et les secrétaires médicales des différents services.

Elles ont été généreuses, accueillantes et très agréables ; elles ont toutes accepté de répondre à mes questions en lien avec leur profession respective durant cette période. Leur professionnalisme m'a marqué positivement.

Il me semble important de remercier également mon tuteur de stage, Aurélie LALANDE. Très présente, elle a su répondre à mes emails ou messages dans les meilleurs délais et de manière approfondie et effectuer son rôle de manière exceptionnelle.

# Sommaire

---

Engagement sur l'honneur de non plagiat .....	2
Remerciements .....	3
Sommaire .....	4
Introduction.....	5
Partie I – La présentation de l'établissement et du Service Recrutement et Mobilité.....	7
A – Le Centre Hospitalier du Mans en quelques points .....	7
B – Le Service Recrutement et Mobilité : son rôle, son organisation et ses liens au sein de la DRH .....	17
C – Les missions confiées pendant mon stage .....	22
Partie II – Un ou deux processus de recrutement des secrétaires médicales au CHM : une perpétuelle évolution depuis 201225	
A – Le processus de recrutement du service avant 2014.....	25
B – Les forces et les faiblesses du processus de recrutement des secrétaires médicales au CHM .....	33
C – Les améliorations prises par le service recrutement face aux diverses faiblesses constatées : l'optimisation .....	37
Partie III – Bilan personnel sur le stage et sur mes projets futurs.....	45
A – Mon bilan personnel du stage.....	45
B – Un aperçu de mes projets futurs .....	49
Conclusion .....	50
Glossaire .....	52
Bibliographie et Sitographie.....	53
Annexe 1 : Simulation de salaire d'une AMA titulaire de classe normale .....	55
Annexe 2 : Simulation de salaire d'un Adjoint Administratif titulaire de 2 <sup>ème</sup> classe .....	56
Annexe 3 : Modèle institutionnel de la fiche des cinq tâches prioritaires sur un poste de travail .....	57
Annexe 4 : Organigramme de la DRH .....	59
Annexe 5 : Organigramme du Service Recrutement et Mobilité.....	60
Annexe 6 : Modèle de la fiche de poste institutionnelle des secrétaires médicales du CHM .....	61
Annexe 7 : Les quatre grilles d'évaluation pour le recrutement AMA .....	66
Annexe 8 : Statistiques du job dating .....	70
Annexe 9 : Ordre du jour du CHSCT et du collège des cadres .....	71
Annexe 10 : Tableau des motifs de recrutement.....	73
Annexe 11 : Tableau de suivi des stagiaires .....	74
Annexe 12 : Calendrier annuel des tests et entretiens de recrutement des secrétaires médicales (2015).....	75
Annexe 13 : Convocation aux tests de sélection .....	76
Annexe 14 : Pièces administratives obligatoires .....	77
Annexe 15 : Schéma du processus de recrutement (interne et externe) au CHM.....	78
Annexe 16 : Curriculum vitae .....	79
Annexe 17 : Lettre de motivation Centre Hospitalier du Mans .....	80
Annexe 18 : Tableau de bord .....	81
Table des matières.....	93



## Introduction

---

Actuellement étudiante en Master 1 Travail et Emploi à l'Université du Maine, j'ai eu le grand plaisir d'effectuer mon stage au CHM (Centre Hospitalier du Mans) du 23 Mars au 19 Juin 2015 au sein du SRM (Service Recrutement et Mobilité). Toutes les missions qui m'ont été confiées lors de mon stage étaient en lien avec le métier de secrétaire médical.

Les relations au travail ont beaucoup changé depuis la seconde guerre mondiale. Avec des contextes économiques de plus en plus incertains et difficiles, le cadre de travail, les qualifications et la nature des métiers ont connu des bouleversements gigantesques. Ainsi, au cours de ces dix dernières années, l'environnement du recruteur au sein de l'hôpital a connu lui aussi de profonds changements. L'établissement est contraint d'ajuster en permanence ses compétences. La GPMC (Gestion Prévisionnelle des Métiers et des Compétences), pour les professions non médicales et médicales, est une stratégie devenue quasi automatique pour l'hôpital. En parallèle, les évolutions sociologiques sont caractérisées par des ambitions nouvelles, de la part des salariés et donc des candidats : souhait de gérer sa carrière, besoin de se réaliser. Enfin, des avancées dans le domaine de la psychologie du travail ont introduit de nouveaux outils d'évaluation et un éclairage scientifique sur la validité des méthodes de sélection utilisées.

« Malgré la crise, la fonction publique est le premier employeur en France avec 5,2 millions d'agents. Elle s'apprête à connaître des départs à la retraite massifs. Des recrutements sont donc à prévoir à tous les niveaux de qualification. En France, il existe 3 fonctions publiques : la FPE (Fonction Publique d'Etat), la FPT (Fonction Publique Territoriale) et la FPH (Fonction Publique Hospitalière), dont l'effectif s'élève à plus d'un million. D'ici 2015, 40 % des agents de l'ensemble de la fonction publique partiront à la retraite. »<sup>1</sup>

Après trois mois de stage à l'hôpital du Mans, il me semble important de préciser que la santé est un secteur économique de production dynamique et particulier.

L'apparition de la tarification à l'activité (T2A ou TAA) dans le cadre du plan Hôpital 2007 a considérablement modifié les pratiques. Elle a mis fin au système de la dotation globale. Introduite en 2004 dans les établissements publics et privés à but non lucratif, puis en 2005 dans les établissements privés à but lucratif et limitée aux activités de MCO (Médecine, Chirurgie et Obstétrique), elle représente un nouveau mode de financement. En effet, aujourd'hui, les ressources hospitalières dépendent désormais du nombre et de la nature des actes et des séjours réalisés. Les coûts sont détaillés, afin d'identifier les différentes activités de l'hôpital. Ainsi, le patient contribue indirectement à la rémunération des secrétaires médicales puisque le budget dépend maintenant de l'activité. Cette apparition a considérablement modifié les pratiques du CHM.<sup>2</sup>

« Les biens et services de l'hôpital ne sont pas des produits de consommation comme les autres, ils présentent de nombreuses particularités qui en font leur complexité. Le service de santé est simultanément produit et consommé. Il n'est pas stockable. En conséquence, le secteur sanitaire demeure une activité économique où producteurs et consommateurs, à savoir les patients, se rencontrent, s'échangent un service. Jusqu'à ce jour, il n'existe pas ou très peu de services de soins produits et délivrés à distance. C'est majoritairement encore le consommateur qui se déplace sur le lieu de production afin d'y recevoir les soins.

---

<sup>1</sup> ONISEP. Fiche secteur. Fonction publique : une grande diversité de métiers. [En ligne]. (Page consultée le 15/04/2015) <http://www.onisep.fr/Decouvrir-les-metiers/Des-metiers-par-secteur/Fonction-publique-une-grande-diversite-de-metiers>

<sup>2</sup> SENAT. Refonder la tarification hospitalière au service du patient. [En ligne]. (Page consultée le 1/05/2015) <http://www.senat.fr/rap/r11-703/r11-7037.html#toc46>

De plus, le coût des ressources en personnel représente 65 % à 80 % des dépenses annuelles de fonctionnement de l'hôpital. L'hôpital ne fabrique pas des produits de consommation mais travaille en permanence avec des hommes. Producteur de prestation de service, la rencontre humaine constitue, en effet, l'une des composantes majeures de l'activité de soin. C'est au travers des actions des professionnels de santé, qu'un système de soins contribue à l'amélioration du fonctionnement de l'hôpital. Cette particularité reste valable en dépit de l'émergence des nouvelles technologies impactant le domaine des soins. La qualification et la qualité des professionnels de santé engagés constituent un enjeu majeur pour l'hôpital. Il lui faut des gens efficaces, bien formés... Ainsi, le recrutement est un challenge pour le CHM. »<sup>3</sup>

Dans cette période de grandes évolutions, et dans le contexte particulier du CHM, le SRM a évolué. Il a dû, ainsi, définir de nouveaux processus de recrutement et ce dans l'intérêt de l'hôpital, du service et du candidat.

Plus d'un établissement sur quatre rencontre des difficultés de recrutement. L'acquisition de talent est l'un des facteurs essentiels de performance du CHM. Elle constitue un réel avantage concurrentiel. De tels enjeux positionnent la fonction recrutement à un niveau stratégique. Face à ces défis, l'hôpital doit se doter d'une réelle politique de recrutement, partie intégrante de sa stratégie Ressources Humaines. Cette politique de recrutement doit anticiper les besoins, à moyen terme, en Ressources Humaines, ainsi que définir les méthodologies et les ressources nécessaires. Cependant, l'hôpital est confronté à la difficulté de prévision dans des contextes économiques et sociologiques en perpétuel mouvement.

Une bonne politique de recrutement définit une stratégie en utilisant des outils essentiels tels que des référentiels d'emplois types et des référentiels de compétence qui décrivent, chacun, les métiers et les compétences requises pour l'hôpital de façon générique et pour chaque métier. Dans la Fonction Publique Hospitalière, il s'agit du répertoire des métiers de la FPH par exemple. L'équipe de recrutement doit être compétente et formée. Le savoir-faire du chargé de recrutement et de l'équipe du SRM devient une compétence stratégique qui permet de gérer aussi bien de fortes fluctuations de volumes de recrutement que des interruptions d'embauche. Dans ce contexte, le SRM doit intégrer des objectifs de rentabilité notamment par l'optimisation de son processus de recrutement.

### **De quoi parle-t-on quand on aborde la notion d'optimisation de processus ?**

« Optimiser un processus c'est reformuler les objectifs, en comprendre les étapes, y faire contribuer tous ceux qui sont impliqués dans le résultat et dans le déroulement du processus. L'objectif de la méthode est l'amélioration continue des résultats de l'établissement, mais pas uniquement des résultats financiers. L'optimisation des processus doit être faite de telle sorte qu'elle contribue à améliorer l'état d'esprit des collaborateurs. Elle doit participer à la valorisation du travail et à la pérennité des emplois. »<sup>4</sup>

C'est dans ce contexte particulier des établissements publics de santé que je me suis posée la question suivante : Pourquoi et comment optimiser le processus de recrutement des secrétaires médicales au sein du Centre Hospitalier du Mans ?

Dans ce rapport de stage, nous allons nous intéresser tout d'abord à la présentation de l'hôpital du Mans et du Service Recrutement et Mobilité. Ensuite, nous aborderons l'évolution du processus de recrutement des secrétaires médicales au CHM depuis 2012, de ses enjeux et des améliorations envisagées par le service recrutement pour faire face aux diverses faiblesses constatées. Enfin, j'élaborerai un bilan personnel de mon stage et celui de mes projets futurs.

---

<sup>3</sup> D'après le site <http://www.chuv.ch/bdfm/cdsp/MemoireBuff.pdf>. [En ligne]. (Page 3 et 5 consultée le 23/04/2015)

<sup>4</sup> OPTIMISATION DES PROCESSUS. L'amélioration continue de vos performances et du service client. [En ligne]. (Page consultée le 20 avril 2015) <http://www.alp-performance.com/optimisation-des-processus.html>

## Partie I – La présentation de l'établissement et du Service Recrutement et Mobilité

---

Depuis 1891, l'établissement a bâti sa stratégie sur la qualité de ses prestations de service. Premier employeur de la Sarthe, le CHM (Centre Hospitalier du Mans) est devenu le premier établissement hospitalier de Sarthe, en réalisant plus de 39 % de l'activité MCO (Médecine Chirurgie, Obstétrique) en 2012.

### A – Le Centre Hospitalier du Mans en quelques points

Avant de rentrer dans le vif du sujet, il me semble important de présenter les grandes étapes d'évolution et les caractéristiques de l'établissement. Son histoire, ses valeurs, et même ses objectifs principaux ont beaucoup évolué depuis sa création.

#### 1 – Le positionnement et l'attractivité du CHM <sup>5</sup>



Situé dans la communauté urbaine du Mans, le Centre Hospitalier est à la fois un centre moderne, de grande taille, de proximité et de référence. Il bénéficie d'un positionnement pivot en Sarthe au carrefour de nombreux axes autoroutiers et ferroviaires. En collaboration avec les autres acteurs de santé, il répond aux besoins de la population du Mans métropole, mais aussi de la Sarthe et des départements limitrophes tels que l'Orne et la Mayenne, puisqu'il dessert un bassin de 565 000 habitants. Il offre toute la gamme des soins hospitaliers, à l'exception de la neurochirurgie, de la chirurgie cardiaque et de la chirurgie des greffes.

#### *« Une activité importante et dynamique »*

Avec une capacité d'accueil et de soin de 1 690 lits et 4 500 professionnels répartis sur deux sites (le site principal du Mans et le centre de gériatrie Charles Drouet à Allonnes), il prend en charge chaque jour près de 2 500 patients en consultation ou en hospitalisation. Le CHM est également le siège du SAMU (Service d'Aide Médicale Urgente) - Centre 15 et dispose d'un SMUR (Service Mobile d'Urgence et de Réanimation) ainsi que de services d'accueil des urgences adultes, gynécologiques et pédiatriques.

---

<sup>5</sup> CENTRE HOSPITALIER - LE MANS. Présentation. [En ligne]. (Page consultée le 26/03/2015) <http://www.ch-lemans.fr/le-chm/presentation/>

Doté d'un plateau technique de haut niveau, il assure à la fois des activités de proximité et des activités de recours et de référence. Son activité est en croissance continue. L'hôpital accueille en permanence une centaine d'internes en médecine et de nombreux stagiaires. Il comprend un IFSI (Institut de Formation en Soins Infirmiers) et un IFAS (Institut de Formation d'Aides - Soignants) ce qui lui permet d'attirer de nombreuses compétences.

En 2013, pour la deuxième année consécutive, le CHM a dégagé un excédent d'exploitation à hauteur de + 1.7 M €. Les efforts doivent être poursuivis dans les années à venir pour garantir la pérennité d'une situation financière saine et financer l'investissement du projet stratégique (cf. Page 10 et 11).

Le 8 Avril 2015, le CHM a eu l'honneur d'être le premier hôpital de France à obtenir la certification de ses comptes sans réserve et sans observation pour l'exercice de 2014. « C'est un aboutissement très satisfaisant pour les nombreux professionnels qui se sont engagés dans cette démarche depuis 2012. »<sup>6</sup> Cette réussite s'explique par un travail efficace et rapide des personnels. « La certification des comptes est désormais, avec la loi hôpital-patients-santé-territoires de 2009, une obligation pour les établissements dont le budget dépasse les 100 millions (celui de l'hôpital du Mans est de 330 millions) ». « C'est le résultat de trois années de travail de la direction générale et des directions fonctionnelles concernées » explique Céline LAGRAIS, directrice des finances et du patrimoine.<sup>7</sup>

Afin d'être le plus attractif et le plus performant possible, le CHM bénéficie d'une organisation précise.

## 2 – Le Centre Hospitalier du Mans : une organisation en pôles d'activités <sup>8</sup>

Doté d'une autonomie administrative et juridique, le Centre Hospitalier du Mans propose des services multiples de plus en plus complets et spécialisés.

Il est organisé en grands pôles d'activités et plus précisément ainsi :

### Les 8 pôles cliniques <sup>9</sup> :

- Pôle Neuro – Cardiologie
- Pôle Spécialités Médicales & Médecine Interne
- Pôle Spécialités Médicales & Cancérologie
- Pôle Urgences – Réanimations – Anesthésie
- Pôle Chirurgie Adulte
- Pôle Femme Mère Enfant (gynécologie, pédiatrie, réanimation néonatale et pédiatrique)
- Pôle de Gériatrie
- Pôle des Activités Cliniques Transversales d'Education et de Support

### Les 3 pôles médico - techniques :

- Pôle Imagerie Médicale (radiologie et médecine nucléaire)
- Pôle Laboratoire
- Pôle Gestion des produits de soins (pharmacie, stérilisation)

---

<sup>6</sup> D'après le CH'MAG - CHM : premier hôpital français certifié sans réserve sur ses comptes (avril 2015). N°7, p.3

<sup>7</sup> D'après LABERGNE P. (30/04/2015), Centre hospitalier : gestion certifiée sans faute, Le Maine Libre, p.7

<sup>8</sup> D'après le CENTRE HOSPITALIER – LE MANS. Organisation du CHM. [En ligne]. (Page consultée le 02/04/2015) <http://www.ch-lemans.fr/le-chm/organisation/>

<sup>9</sup> Sans nom d'auteur. (mai 2014).Le Centre Hospitalier du Mans. Diaporama donné par Julie Morisot, p15/39

Son système de gouvernance se décrit comme suit :

Le Directeur Général, conseillé par le Directoire, qui regroupe des représentants du corps médical et infirmier et entouré d'une équipe de directeurs adjoints chargés de secteurs particuliers (le personnel, les finances, la qualité, les équipements, les travaux...) gèrent ensemble la conduite de l'établissement.

Pour les grandes décisions stratégiques ou budgétaires, le Directeur Général sollicite la délibération du Conseil de Surveillance. Celui du CHM est présidé par le Maire de la Ville du Mans et il est composé de :

- Représentants des collectivités territoriales et des personnels,
- Des usagers et personnalités qualifiées.

Le Conseil de Surveillance s'appuie en particulier sur les avis donnés par différentes instances :

- La CME (Commission Médicale d'Établissement) qui réunit les représentants des médecins
- Le CTE (Comité Technique d'Établissement) qui rassemble les organisations syndicales et donne des avis sur les organisations de travail
- La commission des soins
- La commission des représentants des usagers et de la qualité de la prise en charge

### **3 – Les valeurs et les missions du CHM <sup>10</sup>**

L'action des professionnels de l'hôpital du Mans s'inscrit dans le respect des grands principes du SPH (Service Public Hospitalier). En effet, il a le devoir de soigner chaque personne indépendamment de sa religion, de son ethnie, de son sexe...; et de respecter les valeurs de neutralité, de laïcité, d'urgence et de permanence des soins. Le CHM comme tous les SPH exercent donc une mission d'intérêt général au service de tous.

L'objectif du projet stratégique du CHM (présenté précisément dans la partie suivante) est d'améliorer l'accès et l'offre de soins et de mieux réorganiser et construire le Centre Hospitalier pour répondre au mieux aux attentes des patients.

Le CHM a des missions principales qui l'inscrivent dans un véritable engagement social :

#### **a. La prévention**

Au-delà de sa mission de soins, l'hôpital du Mans est aussi un acteur majeur de la prévention. Il se doit de prendre en compte toutes les dimensions de la pathologie, introduire davantage de transversalité entre les services d'un même établissement, mais aussi accompagner le patient. L'hôpital intervient notamment dans la prévention de l'obésité, de l'alcoolisme, du tabagisme ou encore dans la promotion de la sécurité routière.

#### **b. L'enseignement et la formation**

L'Hôpital du Mans n'est pas un CHU (Centre Hospitalier Universitaire), et à ce titre, il ne dispose pas d'une faculté de médecine. En revanche, le CHM accueille tous les ans des internes en médecine et participe ainsi à la formation des futurs médecins. En ce qui concerne les professionnels soignants, il dispose de deux centres de formation : l'IFSI et l'IFAS.

---

<sup>10</sup> D'après le site HOPITAL - Les valeurs traditionnelles de l'hôpital. [En ligne]. (Page consultée le 02/04/2015) <http://www.hopital.fr/Nos-missions/Les-missions-de-l-hopital/Les-valeurs-de-l-hopital>

### **c. La qualité**

« En milieu hospitalier, la qualité se définit comme l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites, par l'engagement de la structure hospitalière et des professionnels dans des actions permanentes et systématiques d'amélioration du service rendu au patient. Dans un établissement de santé, mesurer la qualité consiste à vérifier régulièrement la conformité de l'organisation des soins, de l'accueil etc., au regard de niveaux de performance préalablement définis »<sup>11</sup>. Le CHM dispose d'une politique formalisée de gestion des risques et de la qualité. Dans les enquêtes de satisfaction menées en 2012, 92 % des patients disent être satisfaits ou très satisfaits des soins qu'ils ont reçus au CHM.<sup>12</sup>

### **d. L'égalité, la neutralité et la laïcité : lutter contre les discriminations**

L'accès aux soins pour tous, sans discrimination et quels que soient l'état de santé du patient et sa situation sociale, est un devoir et une valeur fondamentale de l'hôpital. Le Centre Hospitalier du Mans travaille en réseau avec les autres professions et institutions compétentes, ainsi qu'avec les associations d'insertion et de lutte contre l'exclusion. Le CHM respecte son devoir de neutralité et de laïcité tout en prenant en compte et en respectant les croyances et les opinions de chaque patient. Par exemple, il offre un service d'aumônerie aux personnes qui souhaitent se recueillir, demande à ses patients s'ils n'ont pas un régime alimentaire particulier. Cependant, les soins sont réalisés en faisant abstraction des croyances et opinions des malades.

### **e. La permanence**

L'hôpital doit assurer la continuité des soins de jour comme de nuit, tout au long de l'année. Il se caractérise notamment par ses obligations d'accueil en urgence. Il doit mettre en place un système de permanence des soins, de même qu'un service minimum en cas de grève, et assurer l'ensemble des traitements, préventifs, curatifs et palliatifs.

Nourri de ses valeurs et de ses missions, le CHM comme toute grande entreprise, doit se projeter vers l'avenir. Il a donc élaboré un projet stratégique.

## **4 – Le cœur du projet stratégique 2013 - 2018 <sup>13</sup>**

Lancé en février 2012, le travail d'élaboration du projet stratégique, a été impulsé par la direction générale en lien avec la communauté médicale. Ce projet réunit et mobilise plusieurs centaines de professionnels de tous métiers sans oublier les partenaires de l'hôpital (usagers, associations, professionnels de santé...). Projet de réorganisation, il va se concrétiser par la construction de nouveaux bâtiments. Dans un premier temps, la création de deux bâtiments :

- Monet Sud qui concentrera un nouveau hall d'accueil principal du CHM et un plateau de consultations et ambulatoire (hôpital de jour)
- Sergent qui regroupera 180 lits d'hospitalisation, une unité de soins palliatifs et le service d'hémodialyse.

Un troisième projet de bâtiment regroupera un centre dentaire, un centre de prévention, vaccination et dépistage ainsi que la maison médicale de garde.

---

<sup>11</sup> D'après le site Centre Hospitalier de PAU. Démarche qualité et gestion des risques. [En ligne]. (Page consultée le 20/04/2015) <http://www.ch-pau.fr/notre-organisation/pole-orientations-et-projets/demarche-qualite-et-gestion-des-risques.html>

<sup>12</sup> Fiche de satisfaction patient.pdf, Centre Hospitalier le Mans, Guide d'accueil du patient et de ses proches. Document transmis par Julie Morisot

<sup>13</sup> INTRA NET CHM. Projet stratégique 2013 - 2018, Missions et Valeurs. [En ligne]. (Page consultée le 25/03/2015) <http://intranet/site/main/index.asp>



Ce projet stratégique sera un vrai renouvellement pour l'hôpital (unification du site).

Toutes les instances ont été régulièrement concertées et associées pour définir les dix grands objectifs jusqu'en 2018 :

- **Développer l'attractivité, l'accessibilité et le confort de l'établissement pour les patients :** faciliter les prises de RDV (Rendez-Vous), optimiser les secrétariats médicaux, développer la communication externe, valoriser les savoirs faire et son offre hospitalière
- **Promouvoir l'ouverture de l'hôpital, l'écoute mutuelle et de coopération avec ses partenaires :** renforcer les liens avec le CHS (Centre Hospitalier Spécialisé) pour mieux répondre aux besoins en santé mentale, développer les liens avec les associations de patients et les représentants, mettre en œuvre la CHT (Communauté Hospitalière de Territoire) des hôpitaux de Sarthe, mieux communiquer avec les médecins généralistes et les professionnels de ville
- **Faire évoluer l'offre du CHM dans certains secteurs clés :** projet de la médecine polyvalente, des personnes âgées, de la cancérologie, développer les soins palliatifs...
- **Simplifier et optimiser le parcours de soin du patient, développer des alternatives à l'hospitalisation conventionnelle, contribuer au maintien ou au retour à domicile :** mieux programmer et gérer les séjours, améliorer l'orientation et les prises en charge en urgence, développer l'hospitalisation de jours en médecine pluridisciplinaire, améliorer et sécuriser la sortie des patients
- **Améliorer la pertinence des prescriptions, la qualité des soins et le bien-être des patients :** promouvoir la bientraitance, la pertinence des prescriptions et le « juste soin », la sécurité des soins...
- **Développer l'innovation et les activités universitaires d'enseignement et de recherche :** développer la recherche et les innovations cliniques et paramédicales, participer activement au projet « IFSI en Sarthe »
- **Recruter, fidéliser et développer ses compétences**
- **Améliorer l'environnement et la qualité de vie au travail :** augmenter la satisfaction des professionnels au travail, promouvoir la prévention des risques et la culture santé au travail, développer la communication interne et les nouveaux outils collaboratifs...)
- **Améliorer son efficacité qualitative et économique :** moderniser la logistique, poursuivre le déploiement du DPI (Dossier Patient Informatisé), rechercher en permanence l'adéquation activité / ressource, améliorer la performance des achats hospitaliers, développer les tableaux de bord et la contractualisation avec les pôles
- **Promouvoir la santé publique et la responsabilité sociale avec notamment :**
  - Le développement durable (la réduction des déchets, des consommations d'eau et d'énergie et la politique d'achats éco responsables),
  - La culture (75 manifestations et spectacles pour les patients en 2013, politique active de recherche et de mécénat (fond de dotation))...

## 5 – Les différents métiers du CHM <sup>14</sup>

Au sein du Centre Hospitalier du Mans, 4 500 hommes et femmes travaillent ensemble pour assurer le bon fonctionnement de l'établissement. 130 métiers sont représentés, sans compter les différentes filières médicales.

12 % des professionnels de l'établissement sont des médecins (praticiens hospitaliers, praticiens attachés, praticiens contractuels, assistant des hôpitaux, étudiants, sage-femme).

Les 88 % restants sont des professionnels non médicaux qui se répartissent en cinq grandes familles de métiers :

- « **Les métiers soignants** concernent plus de 20 professions, soit 2 684 professionnels du CHM.

Exemples : infirmier(e), aide-soignant(e), auxiliaire de puériculture, kinésithérapeute, cadre responsable d'unité de soins...

- **Les métiers médico - techniques** concernent 205 professionnels du CHM.

Exemples : préparateur en pharmacie, ou encore technicien d'analyse en biologie médicale.

- **Les métiers administratifs** comptent plus de 50 professions différentes, soit 517 professionnels du CHM. Ensemble, ils réunissent par exemple les métiers d'accueil, les métiers des systèmes d'information, les métiers de formation.

Exemples : analyste financier, archiviste, chargé(e) de la formation continue, contrôleur de gestion, statisticien, responsable qualité, secrétaire médicale, ou encore standardiste.

- **Les métiers logistiques, techniques et ouvriers** concernent 510 professionnels du CHM.

Exemple : jardinier, agent de blanchisserie, agent de restauration et d'hôtellerie, électricien, encadrant maintenance des matériels, ingénieur bio-médical, agents d'entretien des locaux. » <sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> CENTRE HOSPITALIER – LE MANS. Nos métiers. [En ligne]. (Page consultée le 27/03/2015) <http://www.ch-lemans.fr/ressources-humaines/nos-metiers/>

<sup>15</sup> D'après le site <http://www.ch-lemans.fr/ressources-humaines/carrieres-non-medicales/>. [En ligne]. (Page consultée le 05/04/2015)



## 6 – Un exemple précis : le métier de secrétaire médical au CHM <sup>16</sup>

J'ai choisi de présenter en particulier le métier de secrétaire médical au CHM car la majeure partie de mes missions était en lien direct avec ce métier.

En France, on recense plus de 50 000 secrétaires médicales, dont près d'un tiers exerce dans le secteur public hospitalier.<sup>17</sup> Compte tenu du contexte actuel et des évolutions des hôpitaux, ce métier a connu des changements majeurs ces dernières années. Il reste attractif en terme d'employabilité pour les profils experts ou ayant un profil requis. En effet, même si les nouvelles technologies (reconnaissance vocale par exemple) et les nouvelles organisations de travail (mutualisation des moyens) peuvent avoir un impact sur les effectifs, le métier de secrétaire médical reste indispensable et est toujours amené à évoluer. Il convient de noter également qu'il est majoritairement féminin.

En relation permanente avec les personnes externes et internes du CHM, les secrétaires médicales produisent des documents indispensables pour le patient, pour les médecins hospitaliers ou de ville et assurent l'accueil physique et téléphonique des patients. Elles sont également le premier interlocuteur pour le patient. Mon stage m'a permis de constater que les secrétaires médicales doivent être à la fois dans des missions de production mais aussi d'accueil et de support pour le patient, les familles et l'équipe (cadres, médecins, infirmiers...).

### a. Les secrétariats médicaux en quelques chiffres au CHM <sup>18</sup>

- 260 personnes qui représentent 214 ETP (Equivalent Temps Plein)
- Une moyenne d'âge de 42 ans
- 88 % de professionnels titulaires de la Fonction Publique Hospitalière
- La fonction de secrétaire médicale est assurée par des professionnels qui peuvent avoir deux grades différents, alors que les missions et les tâches effectuées sont les mêmes :

- 54 % de professionnels dans le grade d'AMA (Assistant Médico-Administratif), catégorie B

- 46 % de professionnels dans le grade d'Adjoint Administratif, catégorie C

Sur le terrain, ces deux grades accomplissent les mêmes missions mais avec une rémunération différente. Après avoir échangé avec le service paye de l'hôpital, j'ai pu obtenir le salaire brut et le net à payer des AMA (classe normal) et ceux des Adjoints Administratifs de 2<sup>ème</sup> classe, ce qui m'a permis de constater un écart important en fin de grille. (cf. Annexe 1 et 2 page 55 à 56)

---

<sup>16</sup> SANTE RH. Efficience des secrétariats médicaux, des pistes pour la mettre en œuvre. [En ligne]. (Page consultée le 17/04/2015) <http://www.sante-rh.fr/print.asp?6797477CB16EAF>

<sup>17</sup> MNH revue. (mai 2015). Le magazine d'information de la MNH. n°188, p.18 et 19

<sup>18</sup> Présentation des secrétaires médicales.pdf, LE METIER DE SECRETAIRE MEDICALE CH DU MANS, p.7/22. Document transmis par Julie Morisot

## **b. Quelles sont les compétences et qualités attendues d'une secrétaire médicale? <sup>19</sup>**

Il semble important de noter que l'activité d'une secrétaire médical est partagée entre différents types de tâches : l'activité téléphonique (25%), la frappe de documents (20%), la gestion des dossiers (20%) et l'accueil physique (15%). À cela s'ajoute un temps consacré à des tâches diverses (saisie du codage, préparation des staffs, commandes, suivi divers...) et à l'organisation générale des secrétariats.

Pour assurer ces différentes tâches, elles doivent avoir :

- ✓ Des prérequis :
  - Maîtriser la bureautique
  - Avoir des connaissances de l'environnement médical
- ✓ Des savoirs faire :
  - Accueillir et orienter des personnes, des groupes, des publics
  - Analyser et optimiser un / des processus
  - Évaluer la pertinence / la véracité des données, et / ou informations
  - Identifier / analyser des erreurs de gestion (codage, facturation, etc...), en rechercher les causes, définir les moyens d'y pallier
  - Identifier, analyser, prioriser et synthétiser les informations relevant de son domaine d'activité professionnel
  - Organiser et classer des données, des informations, des documents de diverses natures
  - Traiter et désamorcer des situations agressives ou conflictuelles
  - Transférer un savoir-faire, une pratique professionnelle
  - Utiliser les outils bureautique / TIC (Technologies de l'Information et de la Communication)
- ✓ Des connaissances en :
  - Bureautique
  - Saisie de codage des actes
  - Communication
  - Droit des patients
  - Organisation et fonctionnement interne de l'établissement
  - Réglementation des archives
  - Secrétariat
  - Vocabulaire médical
  - Orthographe
- ✓ Des savoir être
  - Être accueillante et discrète,
  - Être organisée, faire preuve d'adaptabilité
  - Avoir l'esprit d'équipe
  - Faire preuve d'initiative

---

<sup>19</sup> Présentation des secrétaires médicales.pdf, LE METIER DE SECRETAIRE MEDICALE CH DU MANS, p.11 et 12/22.  
Document transmis par Julie Morisot

Comme les médecins, les secrétaires médicales sont soumises au secret professionnel (Article 226-13 et 226-14 du code pénal), à la discrétion professionnelle (Article 26 de la Loi 83-634 du 13/07/1983) et au secret médical (Article 4 du code de déontologie médicale et Article L1111-4 du code de la santé publique). Elles ont des obligations professionnelles dans ce domaine. S'il y a manquement à ces fonctions, le risque pénal est en jeu.

Après de nombreux échanges avec les secrétaires médicales du CHM, j'ai pu déterminer les principales motivations du personnel à choisir ce métier.

- Il offre des perspectives d'emploi très diversifiées dans le privé comme dans le public partout en France (cabinets de consultation, centre hospitalier, cliniques mais aussi laboratoires, maison de retraite et centre de PMI (Protection Maternelle et Infantile)...) )
- Les secrétaires médicales ont de véritables responsabilités au sein de l'hôpital. Elles assistent le médecin dans son quotidien, sont le premier interlocuteur du patient. Leurs tâches sont variées et diffèrent selon les pôles d'activité. Ainsi, ce métier les passionne.
- Elles ont la possibilité d'évoluer vers d'autres métiers. En cas de réorientation, certaines de leurs compétences peuvent être transférables sur d'autres métiers comme par exemple le métier de technicien d'information médical, d'encadrant des secrétariats médicaux ou d'encadrant des archives.

### **c. Le secrétariat médical : quel avenir ?**

Dans un contexte de changement, le métier de secrétaire médical est en constante évolution. La maîtrise des dépenses de santé, l'évolution des outils « informatiques » et de « télécommunication », mais aussi la mutualisation des moyens ont révolutionné le métier des secrétaires. Le projet stratégique du CHM à horizon 2020 va également impacter l'organisation des secrétariats médicaux.

#### L'évolution des outils métiers au CHM

De nouvelles organisations de travail ont été mises en place suite à l'évolution des outils métier du CHM telles que :

- Les outils informatiques avec notamment le DPI (Dossier Patient Informatisé) qui permet l'informatisation de tout le dossier médical des patients du CHM. Le DPI impacte fortement les organisations et les pratiques de travail du secrétariat médical. Il permet en effet de rendre les informations de dossier patient accessibles, partagées, sécurisées et lisibles; il participe également à l'amélioration des délais d'envois des informations et à une diminution des coûts de fourniture ou d'affranchissement. Le gain de temps induit par cet outil permet également d'améliorer la qualité de production et la productivité des secrétariats médicaux. Tous ces changements induisent des modifications des organisations de travail et des pratiques.
- Par exemple, l'informatisation supprime les tâches de classement dans le Dossier Patient Papier pour les remplacer par de la numérisation. Cela modifie donc la nature du travail et diminue la mobilisation des équipes du CHM dans la recherche des dossiers, mais aussi la manutention de dossiers qui peuvent parfois être très lourds.
- Les outils de télécommunication comme par exemple le déploiement des centres d'appels de RDV téléphoniques, les rappels de RDV par SMS, la demande de RDV sur internet...

Tous ces changements ont un impact sur les pratiques de travail des secrétaires médicales. S'ils ne sont pas suffisamment anticipés et accompagnés, ces changements peuvent générer des effets de désorganisations, contraires aux résultats escomptés, tels que la résistance aux changements, des dysfonctionnements non attendus, des résultats pas assez pertinents. Il me paraît important de noter aussi que le manque de formation, l'absence de pratiques de travail partagées et formalisées peuvent aussi déstabiliser le travail quotidien des secrétaires.

Pour pallier à ces différents risques, le CHM a dû développer un projet de formation ciblé sur le métier mais aussi sur des méthodes d'accompagnement dans les réorganisations de travail. Un des axes forts est également d'harmoniser les outils et les pratiques de travail des secrétaires médicales, afin non seulement de les sécuriser, de faciliter les apprentissages, de favoriser la mobilité, tout cela en vue d'améliorer le parcours patient.

#### Une nouvelle stratégie : la mutualisation des compétences et des moyens

Dans un contexte de contrainte budgétaire forte, le CHM développe, quand c'est possible, une logique de mutualisation des organisations et des moyens pour optimiser les effectifs et améliorer la qualité et la continuité des services. L'annonce de la mutualisation pour certaines équipes n'a pas été si simple. Déstabilisées par cette démarche, elles avaient peur de ne pas être à la hauteur et de se voir imposer la nouvelle organisation (rotation fréquente sur les postes de travail, travail décousu...). Parfois démotivées par des organisations de travail inadaptées, certaines équipes ont pu connaître des phases de résistance.

La mutualisation ne signifie cependant pas « mise en commun générale et dépersonnalisation » comme le craignaient parfois les équipes, mais la mutualisation vise à :

- Instaurer pour un secteur donné des possibilités d'entraide et de rotation sur des postes
- Développer des compétences
- Développer une polyvalence
- Assurer le remplacement des absences et limiter les situations de rappel d'agents sur le planning
- Rechercher une certaine équité et partager les contraintes entre les postes

Les solutions de mutualisation de compétences contribuent également à minimiser les heures supplémentaires par des plannings et des amplitudes de présence organisées en réponse aux besoins du patient et du service.

Si la démarche de mutualisation permet de valoriser le travail, de fédérer les équipes et d'améliorer la qualité du service aux patients, il faut souligner qu'elle doit être conduite avec certaines conditions :

- **La mutualisation doit être anticipée et accompagnée par les cadres de services mais aussi basée sur une relation de confiance et une dynamique de travail en équipe pour faire évoluer les organisations.**

En effet, pour accomplir cette démarche, les cadres de services sont restés disponibles et ont mis en place des entretiens formels avec les professionnels en écoutant leurs craintes et en programmant des formations sur les postes et les outils et également des temps de bilan.

De plus, un travail d'évaluation de la bonne connaissance et de l'utilisation adéquate des outils informatiques ou de référentiels mis à disposition doit être conduit, car au fil du temps et des remplacements, les informations se perdent et on retrouve régulièrement des pratiques obsolètes et chronophages. Une opération de soutien et d'actualisation auprès des secrétaires médicales peut s'avérer nécessaire et payante en terme de performance.

- **La mutualisation doit être mise en place avec des outils adaptés**

Par exemple, la mutualisation des moyens au sein du CHM a été facilitée aussi par la mise en place du DPI, de la dictée numérique, des courriers-types et des référentiels de travail. Pour faciliter la polycompétence, les professionnels ont dû établir des référentiels de travail partagés. Efficace et bien menée, elle est un outil très performant pour l'avenir du métier.

Après avoir décrit le Centre Hospitalier du Mans, nous allons nous intéresser au rôle et à l'organisation du Service Recrutement et Mobilité au sein de la DRH (Directions des Ressources Humaines).

## **B – Le Service Recrutement et Mobilité : son rôle, son organisation et ses liens au sein de la DRH**

Au cœur de la DRH (cf. Annexe 4 page 59), le SRM (Service Recrutement et Mobilité) est essentiel pour l'organisation de la DRH que ce soit au niveau interne ou externe. Proche des services formation continue, gestion administrative individuelle, gestion collective/carrière retraite, budget / paie et statistiques / CGOS (Comité de Gestion des Œuvres Sociales) et du service gestion du temps de travail, il prend des décisions en lien avec la stratégie adoptée par l'établissement.

Le SRM est chargé d'assurer les besoins en personnel suite à une vacance de poste ou en remplacement des diverses absences.

La mobilité a lieu au sein du Centre Hospitalier. Elle permet une évolution de carrière de par la possibilité de changer de service, de poste ou de fonction quand cela est réalisable.

### **1 – Les missions actuelles du SRM**

Le service recrute de manière cohérente des candidats pour répondre à un besoin identifié, qu'il soit de courte ou de longue durée. Cette cohérence dans le recrutement se manifeste notamment par le respect de la législation en vigueur et par la connaissance des spécificités des postes à pourvoir. Le SRM doit s'assurer de l'adéquation entre le poste à pourvoir et le profil du candidat afin de maintenir un niveau de compétence élevé dans les services.

Une autre mission du service est d'appliquer et de respecter l'ensemble des processus de recrutement des nouveaux personnels du Centre Hospitalier du Mans pour des remplacements (contractuels) ou pour des postes vacants (titulaires), et ceux par voie de mutation. Les titulaires sont prioritaires sur les postes vacants. Les contractuels sont destinés aux remplacements ou sur des postes vacants en attendant une prise de fonction d'un titulaire. La mission du service est de recruter du personnel en adéquation avec les postes disponibles de la diffusion de l'annonce jusqu'à la transmission du dossier administratif du candidat aux référents de gestion pour la réalisation et la signature du contrat. Avant de réaliser un recrutement en externe, le SRM vérifie s'il n'a pas de personnel en interne ayant des compétences et des disponibilités en adéquation avec celle du service. Il peut s'agir de contractuels en fin de CDD (Contrat à Durée Déterminée) qui pourront être embauchés pour un autre contrat par exemple. L'objectif de cette procédure est de fidéliser l'agent au sein de l'hôpital. Si le processus interne n'aboutit pas à un recrutement, le service fait appel à d'autres candidats en externe (poster des offres extérieures, faire appel à des organismes extérieurs...).

Enfin, le SRM est également chargé d'organiser la mobilité interne hors concours (définition des postes vacants, préparation des notes de service/réalisation des entretiens/négociation de l'arrivée du personnel et remplacement des personnels du poste...). La gestion des postes sous concours est affectée au service Carrière - Retraite.

La mobilité permet de changer de poste ou de service ou bien d'évoluer en interne. Accessible à tous les agents de l'établissement qui le désirent, elle a lieu deux fois par an pour le personnel soignant. La mobilité est un moyen de répondre aux projets professionnels des agents, de leur permettre de s'épanouir professionnellement et d'évoluer dans leur carrière.

Le service gère aussi :

- La journée d'accueil des nouveaux professionnels destinés aux nouveaux agents recrutés sur des postes vacants. Cette journée permet aux participants de disposer de toutes les informations nécessaires pour bien connaître l'établissement. Il y en a quatre par an, une par trimestre, plus une pour la période estivale qui est réservée aux étudiants.
- L'intérim (recrutement d'intérimaires sur des postes pénuriques de manière à renforcer les effectifs en attendant un recrutement définitif).
- Les jobs dating et la politique des emplois d'aide notamment avec le CAE (Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi) et surtout les Emplois d'Avenir. Ce type de contrat a pour objectif de favoriser l'insertion professionnelle des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles d'accès à l'emploi.
- Le reclassement du maintien de l'emploi en lien avec la médecine du travail et les RGA (Référénts de Gestion Administrative). Le but est de proposer des postes aux agents en adéquation avec leurs problèmes médicaux et leurs compétences actuelles et futures.

## 2 – Quel avenir pour le service ?

Outre les missions précédemment citées, le service souhaite les faire évoluer.

Il lui semble important de répondre aux tâches suivantes :

- Être capable d'arriver à anticiper les besoins de recrutement d'un pôle ou d'un service sur une année. Il est important de pouvoir passer d'un service « prestataire » à une vraie relation de partenariat. Le SRM doit être une valeur ajoutée pour les services. Un renforcement de la communication avec eux semble important. De plus, pour pouvoir proposer des candidats en adéquation avec les postes, il faut que tous les acteurs du SRM puissent avoir une connaissance détaillée des postes à pourvoir. Ce dernier point vient confirmer le fait que le SRM doit travailler encore plus en lien étroit avec les autres services (RGA, Formation...).
- Continuer à améliorer son processus de recrutement, en renforçant notamment l'évaluation des candidats pour sécuriser ses recrutements. On peut imaginer continuer à développer des tests de mise en situation professionnelle sur certains métiers, ou réfléchir à modifier ses processus de recrutement cadre. Ces derniers sont souvent des recrutements stratégiques avec un impact fort.
- Harmoniser les pratiques de mobilité entre le « soin » et le « hors soin » pour avoir une politique de mobilité lisible, duplicable et cohérente pour les agents. Les agents en « maintien dans l'emploi » doivent être intégrés dans cette réflexion.
- Partager son expertise sur certains sujets et faire connaître ses missions auprès des différents services de la DRH. On peut par exemple imaginer intervenir sur certaines réunions de service ou transmettre de manière régulière par mail les conclusions de ses projets et ses procédures.

### 3 – L'organisation interne du service

L'organigramme du service se décline de la manière suivante : (cf. Annexe 5 page 60)

Les responsables et chargés de recrutement et mobilité, Marco DALLA PALMA et Marie-Cécile MOUBARIK encadrent leurs assistantes dans leur travail en matière d'organisation et de gestion du processus de recrutement. Ils gèrent toute la gestion administrative et statutaire, la gestion des emplois et des compétences notamment avec les recrutements. Ils participent aussi au dialogue social, surtout en ce qui concerne le recrutement et la mobilité interne, les projets professionnels des agents et le reclassement. De plus, les responsables participent aux différentes réunions de service. Ils sont également en relation régulière avec les organismes syndicaux et les représentants du personnel. Enfin, ils donnent des conseils aux managers pour l'organisation stratégique de l'établissement.

Les chargés de recrutement et mobilité travaillent en permanence avec la DRH, les services (RGA, Formation par exemple) et les partenaires extérieurs (Pôle Emploi, CAP Emploi, mission locale, agence d'intérim, université...). Aujourd'hui, les responsables de recrutement et les assistantes RH, gèrent en autonomie au quotidien l'ensemble des dossiers individuels de recrutement des professionnels du CHM (Hors médecins).

**Marco DALLA PALMA** gère le recrutement et la mobilité hors soin du centre (administratif/logistique/technique/medico technique).

Coordinateur de la journée d'accueil (gestion et présentation), il manage aussi les assistantes, réalise leurs entretiens d'évaluation annuels et ceux de tout le service de recrutement.

De plus, il est le responsable du projet 7.4 « Optimiser les recrutements et fidéliser les professionnels non médicaux » du projet stratégique du CHM 2013-2018 mais aussi celui de la coordination du dispositif emploi d'avenir.

C'est à lui que revient la mission du reclassement personnel et du maintien de l'emploi, sur le volet recherche d'affectation.

**Marie-Cécile MOUBARIK**, chargé de recrutement du personnel soignant et des mobilités des soignants en interne : son temps de travail est partagé entre la DRH (60%) et la direction des soins (40%). Elle travaille en continu avec Sandra GENISSON mais aucun lien hiérarchique n'existe entre elles dans l'organigramme. Marie-Cécile valide les besoins d'intérim qui sont transmis à Vanessa NAVEAU par les cadres des différents services. Elle est aussi responsable d'un groupe d'action du projet social sur la définition de la politique mobilité.

Ensuite, nous retrouvons sous la direction des responsables de recrutement cités ci-dessus, les assistantes RH et adjointes administratives Vanessa NAVEAU et Sandra GENISSON. En lien direct avec les responsables, elles les secondent dans l'organisation de la production et dans le travail quotidien du service.

Leurs missions communes sont :

- La gestion du « sourcing » candidat/ et les pré-entretiens téléphoniques
- Le traitement des candidatures internes et externes (réception, enregistrement, réponses, classement...)
- L'organisation des entretiens puis des réponses favorables ou défavorables
- Le recrutement (une fois l'entretien réalisé, elles réceptionnent les besoins et procèdent au recrutement en sélectionnant les candidats reçus qui sont en adéquation avec le poste vacant. Suite à cette sélection, elles les contactent pour leur proposer différents postes)
- La rédaction des courriers de recrutement



Sous la supervision des responsables de recrutement, elles ont pour objectif de gérer les dossiers administratifs des candidats (réclamation de plusieurs documents nécessaires à l'embauche). De plus, en lien avec l'ensemble des services de la DRH, elles accueillent physiquement et téléphoniquement les différents demandeurs d'emplois, procèdent aux envois des documents administratifs. Les assistantes de recrutement effectuent aussi toute la gestion des agendas de leurs supérieurs (prise de rendez-vous, annulation de rendez-vous...).

Aujourd'hui, au nombre de deux, elles gèrent ensemble au quotidien tout le processus de recrutement administratif « soins » ou « hors soins » du CHM dans le respect d'un cadre légal et réglementaire. Cependant, chacune a son domaine de compétences.

**Sandra GENISSON** assure la gestion des annonces d'offre d'emploi interne avec des notes de service et externe avec la FHF (Fédération Hospitalière de France), le site du Centre Hospitalier du Mans et Pôle Emploi. Elle travaille aussi avec l'APEC (Agence Pour l'Emploi des Cadres), emploi soignant et l'ARS (Agences Régionales de Santé) pour les postes vacants (obligation pour la Fonction Publique Hospitalière).

En permanence en coordination avec Marie-Cécile MOUBARIK, elle assure l'ensemble des recrutements des professionnels soignant (IDE (Infirmier(e) Diplômé(e) d'État), Sage-femme, IDE spécialisé, AS (Aide-soignant(e)), AP (Auxiliaire de Puériculture), ASH (Agent de Service Hospitalier, brancardier)), et des cadres soignants et non soignants avec Marco DALLA PALMA.

Elle organise également les journées d'accueil des nouveaux professionnels.

**Vanessa NAVEAU** gère tous les recrutements des postes « hors soin » (administratifs (dont les secrétaires médicales), médico techniques (kiné, diététiciennes), informatiques, tous les grades AEQ (Agent Entretien Qualifié) (ménage, blanchisserie, distribution, restauration...).

Elle assure :

- L'attribution des logements mis à disposition par le Centre Hospitalier sur les trois sites disponibles : Charles Drouet (Allonnes), Avenue Rubillard et le Château (Le Mans) pour les stagiaires, sage femmes pour les professionnels soin et medico - technique
- La gestion des demandes d'intérim sur des grades particulier avec notamment la liquidation des factures
- La gestion des emplois d'avenir (tableau à mettre à jour, suivi de dossier régulier...)
- La gestion des dossiers administratif de chaque agent (document administratif, suivi des formations...)

Référente de la gestion du maintien à l'emploi, elle assure un suivi systématique (compte rendu, mise à jour de tableau...) à la fin de chaque RDV avec les agents.

✓ Point fort du service pour l'année 2014 :

De nombreux projets sont en cours d'élaboration notamment :

- La journée d'accueil faisant référence au chapitre 7.4 du projet stratégique 2013 - 2018 du CHM, l'objectif étant d'améliorer l'accueil des nouveaux professionnels
- Le projet de service en commun « la diversité et la lutte contre la discrimination »

Tous ces services ont un impact sur la DRH mais aussi sur l'établissement (image, culture, valeurs, égalité, professionnalisme...).

Les assistantes de recrutement accomplissent des missions variées et ont une parfaite maîtrise de leur poste. En première ligne avec les agents, elles gèrent l'accueil quotidien et apprécient tout particulièrement le côté relationnel du service.



Il y a une internalisation de recrutement, une parfaite maîtrise du recrutement au sein du service. Peu de prestataires extérieurs sont sollicités.

La sensibilisation des bonnes pratiques en matière de recrutement est essentielle pour l'équipe (respect des règles cohérent par rapport à son éthique et ses valeurs).

✓ Point faible du service l'année 2014 :

La DRH étant structurée par secteur de spécialisation, il est difficile d'avoir l'intégralité des informations d'un dossier agent. De ce fait, il y a parfois quelques problèmes de communication en INTRA DRH.

En période de haute activité, des retards de suivi de candidatures par exemple s'accumulent. La qualité du service est donc touchée. Parfois, les appels ou l'accueil physique d'agents ou de candidats interrompent et perturbent le travail des membres du service ce qui rend difficile le traitement d'un dossier en cours. Le service a donc du mal à trouver du temps pour avancer dans ses projets. Des heures supplémentaires par le personnel peuvent parfois être effectuées.

Le manque d'outil informatique, des logiciels de suivi de candidature par exemple, engendre une perte de temps. Tout n'est pas optimisé en terme de processus.

#### **4 – Les objectifs du service pour 2015**

Pour attirer les professionnels, retenir les personnes de talent, donner des perspectives et renforcer les motivations des salariés, il faut rendre attractives, visibles et réelles les pratiques de Ressources Humaines pour en faire un atout sur le marché de l'emploi. L'objectif est de rendre les démarches de recrutement et d'intégration plus opérationnelles et qualitatives pour promouvoir l'attractivité du CHM et de ses métiers.

Pour cela, le SRM doit :

- Améliorer la réactivité et les pratiques de recrutement (en les encadrant et les verrouillant) pour éviter toutes erreurs possibles (risques juridiques, manque de documents obligatoires lors de recrutement à la dernière minute)
- Mieux organiser l'accueil et l'intégration des nouveaux professionnels qui rejoignent l'établissement, mettre en place des stages d'intégration
- Renforcer l'accompagnement des étudiants et professionnels et les partenariats avec les écoles
- Optimiser les recrutements, fidéliser au maximum les professionnels et développer leurs compétences notamment avec la mise en place d'une GPMC pour les professions non médicales et en lien avec le service formation
- Renforcer le maintien dans l'emploi pour les professionnels en difficulté ou en situation de handicap
- Faire de la veille réglementaire
- Travailler en transversalité avec tous les autres services de la DRH

Pour pouvoir répondre à ses missions et atteindre ses objectifs, le service a besoin de partager et de définir des valeurs communes qui correspondent le mieux à l'image qu'il veut transmettre.

## 5 – Les cinq grandes valeurs du SRM

Le service a choisi cinq mots pour représenter ses valeurs : équité, intégrité, respect, transparence et partage. Il les définit de la manière suivante.

### **L'équité :**

Volonté de ne pas faire preuve de discrimination dans le recrutement et de traiter les candidatures de manière identique pour chaque candidat. La compétence doit rester le critère de sélection principal. Chaque candidat doit suivre le même processus de recrutement.

### **L'intégrité :**

Veiller à ce que les cadres appliquent les règles fixées par le SRM et que le candidat choisi pour un poste le soit pour des critères uniquement professionnels. Le SRM devra être garant de ce respect et ne pas cautionner certains passe-droits ou privilèges. Respecter le secret professionnel et faire preuve de discrétion professionnelle est également impératif.

### **Le respect :**

Être capable d'adapter sa communication pour dire les choses simplement et sans arrière-pensée : entre les membres du SRM, avec les autres services de la DRH, avec les cadres ou les candidats.

### **La transparence :**

Pouvoir justifier ses choix en toute tranquillité en s'appuyant sur des procédures, des référentiels ou des références juridiques. Augmenter ses compétences juridiques pour se sentir légitime de justifier sereinement un choix qui ne plait pas (à un cadre ou à un candidat).

### **Le partage :**

Continuer à communiquer avec l'extérieur (partenaires institutionnels), s'ouvrir vers les autres services en faisant connaître le travail du service. Justifier l'importance du SRM au sein de la DRH en décloisonnant ses pratiques et en travaillant en collaboration plus étroite avec les autres services.

## C – Les missions confiées pendant mon stage

### 1 – Des missions principales

Durant mon stage, j'ai eu le plaisir d'accomplir cinq missions principales qui m'ont été confiées :

- **Mettre à jour l'ensemble des fiches de poste des secrétaires médicales du CHM.**

Pour réaliser cette mission, j'ai dû prendre connaissance des versions anciennes de certaines fiches de poste (36) des pôles cliniques et médico - techniques dans des formats divers pour trier et transférer les informations dans le nouveau modèle de fiche de poste institutionnel. (cf. Annexe 6 page 61 à 65)

Voici les grands chapitres de la fiche de poste des secrétaires médicales du CHM :

- L'intitulé du poste
- Le lieu d'exercice (site, bâtiment, niveau)
- Les activités spécifiques du poste (Accueil physique et téléphonique, Gestion de l'activité médico-sociale, Gestion administrative, Formation/Tutorat/participation à la vie institutionnelle et de pôle)
- La description des tâches (mission d'accueil et de communication, mission administrative...)
- Les horaires (durée hebdomadaire de référence, heure de prise et de fin de poste, temps de repas, organisation du temps partiel...)

- Les particularités du poste (exigence d'un diplôme particulier, des conditions de travail particulières, information sur la programmation des congés et des heures supplémentaires par exemple...)
- Les compétences et pré requis à avoir (maîtrise de la bureautique, connaissance de l'environnement médical, respect de la confidentialité, aptitude à l'accueil...)

▪ **Participer à l'amélioration du processus de recrutement des secrétaires médicales**

*Je n'ai pas pu mettre en annexe tous les documents correspondant à cette mission pour des raisons de confidentialité évidente.*

À la demande du chargé de recrutement, Marco DALLA PALMA, et de la coordinatrice générale des secrétariats médicaux, Julie MORISOT, j'ai formalisé des jeux de rôle en vue des entretiens de recrutement réalisés par les cadres du secrétariat médical et du chargé de recrutement.

Ainsi, j'ai dû :

- Rechercher des articles de presse, des témoignages, des textes de loi concernant le métier de secrétaire médical
- Analyser des documents en cherchant les thèmes clefs, formaliser les questions à poser aux candidats lors de l'entretien et élaborer les grilles de réponses
- Élaborer des jeux de rôle et cas concrets pour les mises en situation lors des entretiens de recrutement
- Élaborer les quatre grilles d'évaluation (avec différents critères) permettant au chargé de recrutement de constituer le bilan final et objectif suite à l'entretien. (cf. Annexe 7 page 66 à 69)

▪ **Participer activement au job dating du 9 avril 2015, salle Jean Moulin au Mans.**

Ainsi, j'ai assuré en autonomie les entretiens de recrutement, le recensement et l'enregistrement des CV (Curriculum Vitae) dans le fichier suivi de candidature 2015, l'envoi des réponses aux entretiens via publipostage et l'élaboration des statistiques du job dating sur Excel. (cf. Annexe 8 page 70)

▪ **Recueillir sur le terrain les informations permettant de formaliser la fiche « les cinq tâches prioritaires sur un poste de travail »** (cf. Annexe 3 page 57 à 58)

Au total, j'ai pris 18 rendez-vous pour m'entretenir avec chaque secrétaire médicale des services ciblés. Au cours de cet entretien, j'ai pu découvrir et prendre note des différentes tâches assurées sur le poste avec pour objectif d'identifier les tâches prioritaires à effectuer. J'ai rédigé 28 fiches validées ensuite par l'équipe et le cadre du service.

Cet outil permettra d'atteindre des objectifs précis comme par exemple, harmoniser les pratiques de travail, mieux intégrer et accompagner les nouveaux professionnels....

Je ne rentre pas dans les détails maintenant car j'aborderai ce point plus précisément lors de ma soutenance de stage.

▪ **Participer à une étape du concours AMA** (préparation de la session de tests + correction en binôme des tests de sélection formation AMA et reporting des résultats dans un tableau Excel).

## 2 – Des missions secondaires

D'autres missions m'ont été données telles que :

- Établir des grilles d'évaluation pour les jobs dating et les entretiens de recrutement sur Excel et sur Word.
- Aider pour l'organisation de la journée des secrétaires du 3 décembre 2015 (réunions, Copil...).
- Participer aux réunions mensuelles des cadres du secrétariat médical et des secrétaires de pôle
- Participer aux deux répétitions des cadres du secrétariat médical pour la présentation d'une intervention en congrès sur le thème de la mutualisation des secrétariats médicaux.
- Participer à l'instance du CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail) et au collège des cadres. (cf. Annexe 9 page 71 à 72)

Après cette première partie, je propose de présenter l'évolution du processus de recrutement des secrétaires médicales et son optimisation.

## Partie II – Un ou deux processus de recrutement des secrétaires médicales au CHM : une perpétuelle évolution depuis 2012

---

Au cœur du fonctionnement du CHM (Centre Hospitalier du Mans), les secrétaires médicales occupent des fonctions d'accueil, de production et de coordination essentielles pour la prise en charge du patient. Optimiser leur métier et améliorer leurs pratiques et leur environnement de travail est devenu un objectif important pour l'hôpital. En relation permanente avec les personnes externes et internes du CHM, le SRM (Service Recrutement et Mobilité) a pour objectif de recruter du personnel avec les meilleures compétences requises. Dans le secrétariat médical, le turnover est plutôt faible et les recrutements sont difficiles; mais une fois le recrutement réalisé, le personnel reste fidèle au CHM.

Il m'a donc semblé intéressant de présenter l'évolution du processus de recrutement des secrétaires médicales et d'expliquer pourquoi et comment il a été optimisé.

### A – Le processus de recrutement du service avant 2014

« La politique de recrutement d'une entreprise est l'ensemble des décisions et des actions relatives aux choix des moyens permettant d'anticiper et de pourvoir l'ensemble des postes nécessaires à ses besoins, dans une vision à moyen terme et s'inscrivant dans le cadre général de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, elle-même s'inscrivant dans la stratégie Ressources Humaines et la stratégie générale de l'entreprise. »<sup>20</sup>

#### 1 – Le recrutement des secrétaires médicales au sein du CHM : un long processus<sup>21</sup>

Il existe trois types de modalités de recrutement pour les secrétaires médicales au CHM :

- Le recrutement par le biais de CDD (Contrat à Durée Déterminée) de secrétaire médicale. Grade d'Adjoint Administratif.
- Le recrutement par voie de mutation (uniquement pour les professionnels déjà titulaires dans un autre établissement de la fonction publique). Grade AMA
- Le recrutement par voie de concours ouvert par l'établissement. Grade AMA

Le recrutement peut se faire soit en interne au CHM soit en externe. Des explications sur ce point seront développées ultérieurement (cf. Page 38).

#### Les différentes étapes du processus interne du CHM

Avant l'arrivée de Julie MORISOT (coordinatrice générale des secrétariats médicaux) en 2012, certaines procédures de recrutement étaient mises en place mais elles n'étaient pas suffisamment harmonisées et optimisées. Le processus de recrutement des secrétaires médicales ne contenait plus de tests de sélections mais seulement un entretien. (cf. Annexe 15 page 78)

Cette pratique a été réajustée et le processus de recrutement prévoit désormais quatre phases :

- L'identification des besoins
- La sélection des candidatures
- L'entretien de recrutement
- Les opérations post recrutement
- 

Chacune de ces étapes est décrite ci-dessous.

---

<sup>20</sup> - Gavant, A. (avril 2013). Le recrutement « Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », p.34

<sup>21</sup> A l'aide de la procédure officielle des secrétaires médicales (2012)

### **a. L'identification des besoins**

Le déclenchement d'un recrutement se réalise lorsque le besoin a été identifié (cf. Annexe 10 page 73)

Le CHM a des besoins précis : arrêt maladie, congés maternité, besoin de renfort ou de poste vacant. Les besoins de recrutement sont identifiés et validés par la DRH, avant tout lancement de la procédure de recrutement.

Il existe deux cas de figure pour lancer un processus de recrutement.

- Le service bénéficie d'un vivier (ressources immédiates) de candidatures de secrétaires médicales, ayant déjà passé les tests et les entretiens de recrutement. Dans ce cas, si les candidats du vivier sont disponibles à la date demandée alors le recrutement se fait d'office.
- En revanche, si le SRM ne trouve pas de candidat disponible dans son vivier, il déclenche des tests de secrétaires médicales après sélection sur CV.

### **b. La présélection des candidatures par le chargé de recrutement**

Lorsque les candidats ont réalisé un stage au CHM, le chargé de recrutement consulte le tableau de suivi des stagiaires transmis par Julie MORISOT (cf. Annexe 11 page 74). Les cadres du secrétariat médical remplissent cet outil au fur et à mesure du stage en mettant leurs avis sur le recrutement potentiel du stagiaire au CHM. Sous réserve que le stage se soit bien passé, les stagiaires seront systématiquement convoqués aux tests.

Le chargé de recrutement (Marco DALLA PALMA) établit une présélection des candidatures reçues par courrier ou sur le site du CHM pour ceux n'ayant pas fait de stage (sélectionnés sur CV et ayant déjà passé des tests avec avis favorable).

### **c. La sélection des candidats pour l'organisation de tests**

À partir des candidatures reçues et sélectionnées, le SRM organise des tests de sélection dont le calendrier est programmé annuellement ce qui permet à tous les acteurs concernés d'anticiper et de s'organiser. (cf. Annexe 12 page 75) Cette anticipation est un gain de temps pour le service mais aussi pour les cadres du secrétariat médical et permet de réagir plus vite en cas de besoins.

Six sessions particulières de tests AMA sont organisées tous les ans par le CHM soit :

- Quatre sessions en début d'année, organisées par le bureau recrutement et mobilité avec la participation de deux cadres du secrétariat médical du CHM
- Deux sessions en fin d'année, organisées et gérées en lien direct entre le SRM du CHM et Pôle Emploi

#### **d. L'organisation des tests (au CHM)**

Vanessa NAVEAU (assistante RH) réserve et prépare la salle où se déroulent les tests et assure l'organisation des tests :

L'envoi des convocations aux tests par courrier aux candidats sélectionnés (cf. Annexe 13 page 76)

Les convocations aux tests doivent mentionner obligatoirement :

- L'objet de la convocation
- Les références
- Le nom et prénom des deux cadres du secrétariat médical présentes lors du test
- Le lieu, la date et l'heure où se déroulera le test
- La date, l'heure, le lieu et le nom de la cadre du secrétariat médical qui sera présente pour l'entretien de recrutement

Pour orienter et faciliter l'accès des candidats au CHM, un plan de l'établissement est joint avec les convocations.

La préparation des dossiers de candidatures et la mise à disposition des six lecteurs-dicteurs

(Avec enregistrement de compte-rendu pour tester la frappe en direct)

Un premier dossier doit être muni des :

- Dossiers de candidature (CV, lettre de motivation, grille d'évaluation du test au nom de chaque candidat)
- Tests de vocabulaire médical nominatif et d'une note pour les consignes à suivre pour faire le compte-rendu (taille du texte, liste du vocabulaire médical...)
- Les six cassettes contenant la dictée du compte rendu faite par les cadres du secrétariat médical que les candidats devront taper le jour du test

Un deuxième dossier doit contenir :

- Le corrigé du courrier dicté et des tests de vocabulaire médical

Depuis 2012, le service recrutement crée de nouveaux tests régulièrement pour éviter que les questions et les réponses se diffusent entre les secrétaires médicales au sein du CHM.

L'accueil des candidats est réalisé par les cadres du secrétariat médical. Elles doivent :

- Vérifier les identités des candidats
- Se présenter mutuellement
- Présenter l'organisation du test

**Les tests se déroulent en deux parties :**

- La première partie, d'une durée de 35 minutes, concerne la frappe et la mise en page d'un compte-rendu avec l'utilisation du lecteur- dicteur. Pendant le test, les cadres observent les candidats et impriment le compte-rendu produit par chaque candidat.
- En deuxième partie a lieu le test de vocabulaire médical sous forme de QCM. Il dure environ 10 minutes.

### e. La correction des tests par les cadres du secrétariat médical

Les cadres corrigent les tests en fonction d'une grille d'évaluation précise.

→ L'évaluation porte sur :

- La vitesse de frappe, la position des doigts sur le clavier, la manipulation avec le lecteur...
- La qualité de l'orthographe
- La qualité de la présentation

Elles évaluent d'abord le compte rendu en fonction des critères suivants : la frappe (5 points), la compréhension (10 points), l'orthographe (10 points), la mise en page (5 points).

Elles notent ensuite le test de vocabulaire médical en utilisant un support calque et reportent le nombre de points (10 points) puis enfin les points sur la grille d'évaluation globale (total / 40 points).

La note est éliminatoire si le total des points est inférieur à 30.

### f. La transmission des tests et de la liste des candidats sélectionnés pour l'entretien de recrutement

Une fois que la correction est finie, les cadres du secrétariat médical redonnent tous les dossiers de candidatures avec les résultats obtenus (avis favorable ou défavorable pour l'entretien) au chargé de recrutement pour validation.

Par rapport aux résultats obtenus, Vanessa NAVEAU contacte par téléphone les candidats retenus pour leur rappeler la date, le lieu et l'horaire des entretiens (déjà précisé sur les convocations aux tests). (cf. Annexe 13 page 76)

### g. Le déroulement de l'entretien de recrutement et l'avis définitif du jury<sup>22</sup>

Il semble important de rappeler qu'un entretien ce n'est pas...

- **Un monologue** : ce n'est pas une simple séance d'information
- **Une conversation** : « on s'assoit et on cause ». Un entretien a des objectifs, il y a des procédures, des règles du jeu
- **Un interrogatoire** : ce n'est pas un bombardement de questions
- **Une interview journalistique** : ce qui s'y dit, ce qui s'y passe n'est destiné à aucun lecteur, à aucun auditeur ou à aucun téléspectateur. Il n'y a que deux interlocuteurs et on n'y cherche rien de spectaculaire ou de médiatique
- **Une discussion d'idées ou un débat** : il ne faut pas défendre ou contrer d'opinions
- **Une confession** : le jury ne doit pas apporter de jugements moraux.

Mais un entretien c'est une situation...

- **Relationnelle** : deux personnes ou plusieurs se rencontrent. Comme dans toute situation relationnelle, les émotions, les paramètres affectifs, la subjectivité sont présents et peuvent l'impacter. Tout n'est pas prévisible.
- **Interactive et dynamique** : l'entretien se construit au fil des échanges entre les deux parties. Il se réalise de manière réelle.
- **Finalisée** : on se rencontre dans un but précis. À la fin de l'entretien, ce but doit être atteint, sinon l'entretien aura été inutile, même si le climat relationnel a été agréable et les échanges riches.

---

<sup>22</sup> Selon l'outil de travail : Cegos, BEYOND KNOWLEDGE. (décembre 2015). Documents sur la formation « pratiquer l'entretien de recrutement, les fondamentaux de l'entretien de recrutement ».



- **Structurée** : dans un entretien, quelqu'un a l'initiative, il y a des règles, une trame, on sait qui va commencer, qui est chargé de le conduire, qui propose un plan, qui choisit une technique, qui doit le conclure... Cette structure méthodologique est une marque de professionnalisme et permet d'atteindre les objectifs que l'on s'est fixé.

L'entretien de recrutement se déroule systématiquement en présence du professionnel chargé de recrutement et d'un cadre du secrétariat médical, expert dans le métier. Afin d'être le plus équitable possible, ils doivent respecter l'ordre des différents thèmes suivants pour chaque candidat.

- **L'accueil du candidat :**  
Se présenter, mettre à l'aise le candidat, présenter le déroulement de l'entretien et restituer le contexte de ce dernier.
- **L'enquête sur l'expérience professionnelle :**  
L'expérience professionnelle par rapport à ce qu'il a fait, comment, avec quels résultats, comment il a vécu ses expériences, compétences techniques mises en œuvres.
- **L'analyse des motivations**
- **L'information sur l'établissement et le poste :**  
Demander au candidat ce qu'il connaît, compléter les informations, susciter les questions. Présenter le poste et l'établissement de manière attractive et réaliste.
- **L'échange sur les convergences et les divergences demande / offre :**  
Confirmer ou non la motivation du candidat.
- **L'enquête sur les compétences comportementales et autres éléments du profil non encore abordés :**  
Creuser les compétences comportementales et autres éléments du profil non encore abordés. Laisser au candidat la possibilité d'ajouter ce qu'il souhaite et qu'il n'a pas pu s'exprimer.
- **La conclusion :** remerciements, informations précises sur la suite du processus (qui, quand, comment).

### Quelques exemples de questions à poser au candidat<sup>23</sup>

Certaines questions peuvent être posées au candidat pendant l'entretien de recrutement selon les différents thèmes à aborder :

#### Sur les études, formation et stages :

- Pourquoi avez-vous suivi ce cursus d'études ?
- Si vous aviez à refaire vos études, quel cursus suivriez-vous ?
- Dans quelles matières réussissez-vous le mieux ? Le moins bien ? Pourquoi ?
- Je vois ici que vous avez fait plusieurs stages dans des hôpitaux en tant que secrétaire médicale. Parlez-moi en détail de ces expériences.
- Qu'avez-vous le plus apprécié et aimé pendant vos stages ?
- Quelles difficultés avez-vous rencontré pendant vos stages ?

#### Les expériences professionnelles :

- Pouvez-vous me décrire l'emploi du temps d'une journée type d'une secrétaire médicale ?
- Pouvez-vous me comparer, s'il vous plait, les deux emplois que vous avez occupés avant de postuler pour cet emploi chez nous.

<sup>23</sup> Cegos, BEYOND KNOWLEDGE. (décembre 2015). Livret sur « les fiches outils, *entretien de recrutement* »

- Avez-vous déjà fait de la prise de rendez-vous ? De la frappe de comptes - rendus ? De l'accueil téléphonique et physique ? Si oui, dans quelle situation ? Pouvez-vous, s'il vous plait, me décrire précisément vos missions durant cette expérience ?

Les mises en situation :

- Si vous aviez à ... comment procéderiez-vous ?
- Si vous rencontriez le problème suivant : ... Comment vous y prendriez-vous pour le résoudre ?

Les caractéristiques personnelles :

- S'il y avait ici deux ou trois personnes vous connaissant bien, qui ont étudié ou travaillé avec vous, comment vous décriraient-elles ?
- Si vous aviez le pouvoir de vous changer, sur quoi feriez-vous porter ces changements ?
- Quel est le type de personnes avec lesquelles vous aimez le mieux travailler ? Décrivez-moi un responsable dans le cadre professionnel pour lequel vous avez eu de l'estime, voire de l'admiration. Et pourquoi ?
- Quelles sont les personnes avec lesquelles vous avez le plus de difficultés à vous entendre ? Comment agissez-vous alors ?

Les motivations :

- Qu'est-ce qui vous intéresse dans notre annonce ?
- Qu'attendez-vous de votre chef de service, de vos collaborateurs, de vos collègues ?
- Comment aimeriez-vous évoluer par la suite sur le plan professionnel ?

**Les objectifs de l'entretien sont doubles**

L'entretien de recrutement apporte des bénéfices aux deux parties : Le recruteur mais aussi le candidat.

Pour le RECRUTEUR	Pour le CANDIDAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Découvrir les motivations du candidat</li> <li>- Vérifier l'exactitude des informations contenues dans le CV</li> <li>- Apprécier les compétences techniques et professionnelles</li> <li>- Découvrir la personnalité du candidat</li> <li>- Informer sur l'établissement et le poste à pourvoir (le contenu - les conditions de travail - le niveau de salaire...) dans le souci de susciter l'intérêt du candidat tout en restant « honnête »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître le CHM et bien comprendre le poste à pourvoir (son contenu, les conditions de travail, le salaire...)</li> <li>- Découvrir le type de relations existant dans l'établissement, le mode de fonctionnement, la personnalité du futur n+1</li> <li>- Avoir des réponses à ses questions</li> <li>- Exprimer ses motivations</li> <li>- Mettre en avant ses compétences et ses qualités personnelles.</li> </ul>

Pour les deux parties, l'objectif est atteint lorsqu'ils peuvent savoir, à l'issue de l'entretien, s'ils souhaitent ou non poursuivre le processus de recrutement.

## Les clefs de réussite d'un entretien

Pour qu'un entretien de recrutement soit réussi et apporte une plus value aux deux parties, le chargé de recrutement doit :

✓ **Structurer l'entretien en sept étapes** (cf. Page 29)

Pourquoi adopter une structure d'entretien (une grille d'entretien type) ?

- Pour ne rien oublier, toujours traiter les thèmes dans le même ordre et traiter complètement un thème avant de passer au suivant ; ainsi on évite d'oublier un élément du parcours.
- Pour mettre tous les candidats dans la même situation. Au final, on compare les candidats reçus; l'écoute et l'observation dans une même situation favorisent l'objectivité du jugement.
- Pour faciliter l'écoute. En suivant toujours le même plan (rapidement mémorisé), on n'a plus à penser à ce qu'on a déjà traité ou non. Cela libère l'esprit, on est davantage à l'écoute du candidat.
- Pour faciliter l'analyse de la prise de notes (plus facile de remettre les notes dans leur contexte (moins de risque d'interprétation).

✓ **Optimiser les conditions de l'entretien en ayant :**

- Une bonne connaissance du dossier du candidat
- Un entretien préparé
- Un recruteur ponctuel
- Un accueil propre à créer un climat de confiance
- Un recruteur formé aux techniques d'entretien
- Des conditions de passation des entretiens standardisées : lieu, durée
- Un lieu adapté : calme, neutre, agréable, protégé des interruptions
- Un recruteur disponible : pas de téléphone, ni d'interruptions
- Un nombre limité d'entretiens par jour.

### Les avantages et inconvénients d'un entretien en présence du chargé de recrutement et du cadre du secrétariat médical

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permettre de gagner du temps (pour recruteurs et candidats)</li> <li>- Avoir une analyse croisée avec deux regards : le regard du recruteur et celui de l'expert du métier de secrétaire médical</li> <li>- Faciliter la prise de notes et le débriefing d'entretien (les recruteurs ont entendu les mêmes éléments)</li> <li>- Limite la subjectivité de l'entretien (effet de halo/préjugés)</li> <li>- Utile pour faire monter en compétence des jeunes recruteurs ou si on ne se sent pas en confiance dans l'entretien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peut déstabiliser le candidat (deux contre un !)</li> <li>- Risque de se gêner</li> <li>- Pas de recul ; d'opportunité d'aller creuser des points de doute (ni pour le recruteur ni pour le candidat)</li> <li>- Risque d'influence d'un recruteur si le débriefing est mal mené (peu factuel)</li> </ul>

## Les préconisations pour la mise en place d'un entretien de recrutement

- Informer les candidats qu'il y aura le chargé de recrutement et un cadre du secrétariat médical le jour de l'entretien pour éviter qu'ils soient surpris.
- Expliquer la place de chaque personne dans l'entretien et le processus de sélection (la phase d'accueil et de présentation est très importante pour mettre le candidat à l'aise)
- Bien se répartir les rôles en amont de l'entretien (qui fait quoi ?) pour éviter un jeu de ping-pong qui fait perdre le fil aux recruteurs et au candidat (se répartir les étapes de l'entretien ou compétences à rechercher)
- Bien structurer le débriefing (critère par critère) pour limiter le risque de contagion (grille de décision avec éléments factuels)

### h. Les opérations post-recrutement

Suite aux entretiens, les assistantes RH envoient :

- Les réponses favorables ou défavorables aux candidats par courrier
- Un mail de confirmation de recrutement aux cadres du secrétariat médical pour leur confirmer la venue de nouveaux professionnels en précisant leur nom, prénom, date d'arrivée et de départ (si CDD), numéro d'UF (Unités Fonctionnelles), service, pôle...

Pour toutes les secrétaires médicales recrutées, des formations aux logiciels métiers sont programmées dans la semaine même du recrutement afin d'optimiser le recrutement :

- Pas de perte de temps sur le terrain pour former une collègue
- Garantir la qualité et l'homogénéité de la formation par des professionnels du logiciel

Le courrier de recrutement est ensuite envoyé aux futures secrétaires médicales avec la liste des pièces demandées pour constituer le dossier administratif. (cf. Annexe 14 page 77).

## 2 – Pourquoi optimiser le processus de recrutement des secrétaires médicales ? Les grands enjeux

Optimiser les processus de recrutement représente un enjeu important pour le SRM et le CHM pour de nombreuses raisons. En effet, cela permet :

- D'attirer du personnel dont le profil répond aux attentes du poste
- Garantir la fiabilité des personnes recrutées
- De sécuriser son processus de recrutement en évitant les tâches chronophages
- De maximiser la réactivité des besoins de recrutement
- D'améliorer l'attractivité et l'image de l'hôpital

Face à certains de ces enjeux, le SRM a constaté qu'il y avait dans le processus de recrutement des secrétaires médicales des atouts mais aussi des points à améliorer.

## B – Les forces et les faiblesses du processus de recrutement des secrétaires médicales au CHM <sup>24</sup>

Pour garantir objectivité, professionnalisme et efficacité, le SRM a effectué, en 2013, un bilan et une analyse de son processus de recrutement des secrétaires médicales. Ce dernier a permis, comme vous le constaterez, d'identifier des forces et des faiblesses.

### 1 – Le bilan et l'analyse du processus de recrutement en 2013

Le bilan a été élaboré en analysant les différentes phases du processus.

#### a. La diffusion des annonces et des candidatures reçues

Le SRM organise les tests grâce à plusieurs biais :

- Les candidatures spontanées, en réponse à une annonce sont souvent pertinentes car les gens qui postulent par ce biais le font car ils ont identifié un besoin.
- Les candidatures des anciens stagiaires sont très précieuses puisqu'elles portent l'appréciation de la cadre du secrétariat médical qui les a suivis en stage et qu'elles permettent de cibler des personnes qui connaissent déjà le CHM, ses outils et son organisation.
- La diffusion d'annonces externes sur le site FHF ou via Pôle Emploi.

La diffusion via Pôle Emploi présente un avantage : celui d'être visible par tous et de faire savoir que l'hôpital recrute. Le service s'expose, en revanche, à une très forte réception de candidatures, qui sont la plupart du temps peu pertinentes.

Il a été estimé en 2014, pour le secrétariat médical, que seulement 5 % des candidatures de Pôle Emploi sont intéressantes. Elles ne correspondent pas aux compétences requises et désirées pour le poste de secrétaire médicale. Toutefois, le volume de candidatures reçues étant important, il arrive de trouver des candidatures intéressantes mais cela demande du temps et beaucoup de présélection.

En 2013, le service a reçu 245 CV (hors Pôle Emploi c'est à dire en procédure interne) dont 52 candidatures intéressantes : 21 % des candidatures reçues ont été pertinentes. Plus l'annonce est diffusée longtemps sur Pôle Emploi, plus ce pourcentage baissera.

Il faut noter également, que tous les candidats n'ayant pas un niveau bac sont éliminés d'office car dans la Fonction Publique Hospitalière l'accès au grade d'AMA nécessite un niveau BAC (concours externe).

Parmi les candidatures intéressantes, il y a eu également les demandes de mutation pour lesquelles le service a du mal à donner une suite favorable, les besoins de recrutement étant majoritairement sur des motifs de remplacement et pas forcément sur des postes vacants.

#### b. Le bilan des tests

En 2013, neuf sessions de tests ont été organisées. C'est plus que les années précédentes. Cela s'explique principalement par la mobilité exceptionnelle qui a eu lieu cette année là. Les recrutements ont été nécessaires pour la mise en place de nouvelles organisations et ont permis de faire face à certaines difficultés. L'augmentation du nombre de tests s'explique aussi par des renforts qui ont été accordés pour résorber le retard dans la frappe de courriers.

---

<sup>24</sup> D'après le bilan des recrutements AMA 2013 (PDF)

Une session de tests permet de rencontrer au maximum six candidats puisque la salle ne permet pas d'accueillir plus de personnes.

Le tableau suivant présente « le remplissage » des sessions de tests qui ont été réalisées en 2013.

Capacité d'accueil maximal	Nombre de candidats présents	Pourcentage d'occupation
51	31	61 %

Comment expliquer un si faible pourcentage d'occupation ?

Ce chiffre s'explique par la difficulté du service à trouver des candidats disponibles et répondant au profil du poste.

De plus, certains candidats ne sont pas venus aux tests et n'ont pas prévenu le service ou se sont désistés la veille. Si les candidats étaient venus, le taux d'occupation serait passé à 69 %.

Cette situation est problématique car le temps mobilisé par les cadres et les équipes du SRM n'est pas du tout optimisé.

**c. Les résultats détaillés des tests**

Le tableau ci-dessous présente les résultats détaillés des tests pour 2013.

Date des tests	Nombre de personnes présentes	Nombres d'avis FAVORABLE	Nombre d'avis DEFAVORABLE	Pourcentage de réussite aux tests
11/02/13	2	2	0	100 %
02/04/13	3	1	2	33 %
<u>05/06/13</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>0</u>	<u>100 %</u>
<u>05/07/13</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>1</u>	<u>83 %</u>
30/07/13	1	1	0	100 %
01/10/13	4	4	0	100 %
21/10/13	3	1	2	33 %
07/11/13	3	3	0	100 %
18/12/13	4	2	2	50 %
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>24</b>	<b>7</b>	
<b>MOYENNE</b>	<b>3.44</b>	<b>2.67</b>	<b>0.78</b>	<b>78 %</b>

À travers les résultats du pourcentage de réussite, nous pouvons nous rendre compte que les sessions du 05/06/2013 et du 05/07/2013 ont été remplies et que les résultats ont été très bons. Cela s'explique par le fait que les personnes conviées étaient d'anciens stagiaires du CHM, ayant une bonne connaissance des attentes et une formation « terrain ». Malheureusement, faute de poste à cette période, tous n'ont pas été recrutés et se sont engagés ailleurs. Le pourcentage de réussite des tests a été de 78 % avec en moyenne 3.5 personnes présentes aux tests.

#### d. La synthèse des entretiens

Le tableau ci-dessous présente les résultats des entretiens :

<b>Nombre d'avis FAVORABLE</b>	<b>Nombre d'avis DEFAVORABLE</b>	<b>Total d'entretiens</b>	<b>Pourcentage d'avis FAVORABLE</b>
<b>21</b>	<b>6</b>	<b>27</b>	<b>78 %</b>

Au total en 2013, 27 candidats ont été vus en entretien. Là aussi, le pourcentage d'avis favorable est de 78 %. Les candidats non retenus, malgré des compétences techniques indéniables, l'ont été au motif que le jury ne les sentait pas capables de s'adapter à une structure aussi grande que le CHM. Les candidats étaient, en effet, souvent issus de petites structures et n'ont pas compris les attentes ni l'évolution à venir du métier de secrétaire médical.

#### e. Le bilan des recrutements

<b>Nombre d'avis FAVORABLE</b>	<b>Nombre de personnes recrutées suite aux entretiens</b>	<b>Pourcentage de conversion</b>
<b>21</b>	<b>18</b>	<b>86 %</b>

Tous les candidats qui ont eu un entretien favorable ont été recrutés. En effet, les candidats qui n'ont pas pu être recrutés se sont engagés ailleurs et n'étaient plus disponibles.

Le pourcentage de conversion a été très bon : 86 % des candidats ayant réussi l'ensemble du processus de recrutement (tests + entretiens) ont été recrutés. Ceci souligne une forte réactivité de la part du service recrutement mais aussi un processus de recrutement qualitatif. Toutefois, sachant que tous les candidats avec avis favorable ont été recrutés, le SRM ne disposait alors plus d'aucun vivier de recrutement. Cela pose problème en cas de besoin inattendu ou de besoin de renfort de courte durée. A ce stade du travail, le constat du SRM était la nécessité de se pourvoir d'un vivier de candidats tout au long de l'année.

Une secrétaire médicale performante est une compétence rare sur le marché du travail et ne reste pas disponible bien longtemps.

Certes, la réactivité dans les propositions de postes aurait pu être améliorée mais elle a été quand même très satisfaisante. La réputation du CHM et l'attrait de la fonction publique y ont été sûrement pour beaucoup.

Le travail qui a été mené en entretien sur la valorisation du métier de secrétaire médical au CHM a porté également ses fruits. Le fait que les cadres du secrétariat médical soient présentes aux entretiens a été une réelle plus-value en terme d'attractivité.

Suite à l'élaboration du bilan et de l'analyse du processus de recrutement des secrétaires médicales pour l'année 2013, le service recrutement a pu identifier ses forces et ses faiblesses.

## 2 – Les principales forces et faiblesses du service suite à la procédure de recrutement

Depuis 2013, le service recrutement doit faire face à certaines faiblesses liées à son processus de recrutement.

- Processus chronophage pour les cadres du secrétariat médical et le SRM.
- La capacité d'accueil pour les tests est trop limitée (sessions de six personnes au maximum). Ce chiffre est minime par rapport aux besoins.
- Le SRM a constaté que, pendant les entretiens, les candidats ne sont pas suffisamment mis en situation réelle. Il a aussi des difficultés à trouver des secrétaires médicales déjà opérationnelles et possédant aussi des qualités relationnelles.

Néanmoins, le service possède de nombreuses forces :

- Le processus de recrutement est très qualitatif (de la présélection des CV jusqu'à l'organisation de tests).
- Les secrétaires médicales et la DRH travaillent en partenariat étroit. Ils communiquent ensemble lors de réunions ou par mail pour être le plus efficace possible. L'investissement des cadres du secrétariat médical dans le processus de recrutement garantit une excellente vision sur le terrain.
- Depuis 2014, le service est de plus en plus pointilleux et rigoureux dans son processus de recrutement. Des programmations de sessions aux tests sont anticipées tous les ans. C'est un gain de temps pour tous les professionnels impliqués lors d'un recrutement.

→ Tous ces constats ont eu des répercussions sur l'ensemble du service recrutement. Aujourd'hui, l'effort partagé de tout le personnel (cadres du secrétariat médical, chargé de recrutement, attachés RH, DRH...) est essentiel pour trouver de nouvelles solutions pour améliorer la procédure de recrutement.

Après ces constats, il semble intéressant de nous demander comment a réagi le service recrutement ? Et quelle décision il a adopté pour pallier à ces problèmes ?



## C – Les améliorations prises par le service recrutement face aux diverses faiblesses constatées : l'optimisation

Le recrutement est une phase importante, pour le service, dans la mesure où une erreur de recrutement peut s'avérer plus coûteuse, en terme de temps et d'argent, que le processus de recrutement en lui-même. Aujourd'hui, nous pouvons constater que les établissements ne structurent pas suffisamment leur processus de recrutement. Après de mûres réflexions, constats et discussions, le service recrutement a réagi rapidement. Force de propositions, il a décidé de procéder à différentes améliorations afin d'optimiser au maximum son processus de recrutement des secrétaires médicales. Pour remédier aux faiblesses identifiées, le service a mis en place de nouvelles stratégies :

- Améliorer, multiplier les critères de sélection en s'ouvrant vers des profils plus « atypiques ». Des candidats ayant des diplômes sans rapport direct avec le secrétariat médical. (exemple : BTS Assistant de direction) peuvent être aussi intéressants car ils ont des compétences communes avec le secrétariat médical (ex : prise de RDV, gestion de l'accueil téléphonique et physique...)
- Tester davantage les capacités des candidats en situation
- Se munir de salles plus grandes pour permettre d'accueillir un nombre plus important de candidats
- Créer des partenariats forts avec les structures locales (Pôle Emploi) pour travailler en collaboration concernant la gestion des tests de recrutement (depuis juillet 2014)
- Tendre au maximum vers une démarche de professionnalisation des dispositifs de recrutement
- Organiser des jobs dating (environ deux ou trois par an)
- Moderniser les entretiens de recrutement en les restructurant (la mise en place d'une nouvelle procédure de recrutement pour 2016)
- Établir un nouvel exemple de réponses négatives pour les candidatures afin d'améliorer l'image et l'attractivité du CHM, et de se distinguer des autres établissements par rapport aux réponses « types » souvent trop « administratives ».

En 2014, suite à un faible taux d'occupation (cf. Page 34) aux tests de sélection (61 %), Marco DALLA PALMA (chargé de recrutement) et Julie MORISOT (coordinatrice générale des secrétariats médicaux) ont décidé de conduire un travail de réflexion à ce sujet.

Les pistes évoquées ont été les suivantes :

- Convier aux tests des candidats ayant un profil plus atypique. Les compétences clés ont été redéfinies : une orthographe parfaite et une bonne capacité d'apprentissage. Pour identifier ces compétences, un renforcement de l'évaluation des candidats est indispensable (tests métiers par exemple).
- Créer des partenariats avec d'autres instituts de formation reconnus (intervention école)
- Accueillir plus de stagiaires au cours de l'année

Le service recrutement est ainsi passé d'un processus de recrutement à deux processus de recrutement.

Aujourd'hui, deux solutions s'offrent au responsable de recrutement pour optimiser ses processus :

- Assurer en totalité la procédure de recrutement en interne au CHM
- Faire appel à des organismes extérieurs tels que Pôle Emploi qui prennent en charge une partie du processus c'est-à-dire les tests. Marco DALLA PALMA et un cadre du secrétariat médical restent le binôme qui fait les entretiens de recrutement

Le service est ainsi muni de deux procédures de recrutement : une en interne et une autre en externe. Lorsque les compétences recherchées ne sont pas présentes ou disponibles à l'intérieur de l'organisation, le chargé de recrutement a la possibilité de se tourner vers le recrutement externe, à savoir, les annonces d'offres d'emploi et la base de données des candidatures d'un organisme extérieur. Pour cela, l'organisme extérieur de recrutement assure la gestion des tests de recrutement conformément aux règles déontologiques du service.

Il me paraît intéressant de noter que le service possède en interne des personnels capables de juger la valeur des candidats sur un plan technique. Néanmoins, avec une spécialisation de plus en plus pointue des profils recherchés, il devient très complexe pour un organisme extérieur de valider la technicité des candidats.

L'externalisation du recrutement garantit une certaine sécurité ; un échec de recrutement coûte excessivement cher.

À court terme, l'externalisation des tâches chronophages liées à la présélection a permis au SRM :

- D'accélérer le processus de recrutement,
- D'attirer des candidats motivés pour le poste, grâce à un choix plus pertinent et varié afin de répondre à la pénurie de candidats
- De libérer du temps pour le chargé de recrutement et les cadres.

À moyen terme, l'accompagnement de Pôle Emploi permet à Marco DALLA PALMA de mieux recruter en recrutant moins, grâce à une diminution du turnover et une amélioration de la qualité de services.

L'objectif du SRM pour 2016 est de continuer à renforcer et à maximiser ses procédures de recrutement en mettant en place, lors des entretiens de recrutement, des analyses de textes, des jeux de rôles et des cas concrets.

C'est dans ce contexte, que le chargé de recrutement m'a confié comme mission de participer directement à l'amélioration de la procédure de recrutement des secrétaires médicales. (cf. Page 23)

Les erreurs de recrutement sont parfois dues à un manque de relationnel ou à de mauvaises aptitudes des professionnels alors que leurs résultats aux tests sont excellents.

C'est pour cette raison qu'une nouvelle procédure a été établie afin :

- D'évaluer le comportement des candidats par le biais de mises en situation lors des entretiens
- De faciliter l'organisation administrative
- D'éviter les oublis de nombreuses étapes importantes lors du recrutement
- D'évaluer un maximum de compétences pour être le plus juste possible lors des entretiens

Ainsi, Marco DALLA PALMA m'a confié le travail d'élaboration des mises en situation professionnelles. J'ai conduit cette mission en réalisant plusieurs tâches :

- Rechercher des articles, textes de lois ou des témoignages en lien avec le métier de secrétaire médical
- Mettre en forme les trois textes sélectionnés par Marco DALLA PALMA et Julie MORISOT
- Chercher des sujets, des thèmes, des questions à poser et des réponses précises sur les trois textes afin de mettre un barème à chaque critère pour les quatre grilles d'entretien
- Trouver des cas concrets et des mises en situation avec les réponses attendues

Ça a été pour moi un vrai travail d'analyse, de synthèse, de réflexion et de prise de décision.

Une fois que toute la procédure et que tous les documents ont été réalisés, j'ai créé les quatre grilles d'évaluation pour chaque étape du nouveau processus de recrutement (cf. Annexe 7 page 66 à 69) (qualité de la présentation du candidat, analyse de texte, jeux de rôles et cas concrets, évaluation finale (total des points)). Cette nouvelle méthode apporte un nouveau regard sur le recrutement.

Grâce à tout ce travail et à ce changement d'organisation, le chargé de recrutement rend son évaluation de plus en plus objective, équitable et justifiée. Plus concrètement, les améliorations mises en place par le SRM se sont organisées autour de trois axes :

- L'optimisation de la lutte contre les discriminations
- La mise en place du partenariat avec Pôle Emploi en 2014
- Un nouvel avenir pour les entretiens de recrutement des secrétaires médicales

### **1 – L'optimisation de la lutte contre les discriminations : un enjeu fort pour le service**

Le service recrutement souhaite être au cœur de toutes les attentions en matière de lutte contre les discriminations. Les enjeux de la diversité sont considérables.

Elle représente une réelle opportunité de performance :

- Améliorer l'image du service
- Répondre à la pénurie de compétences
- Mieux répondre aux besoins
- Développer la performance des équipes et renforcer l'innovation.
- Stimuler les Ressources Humaines et assumer la responsabilité sociétale de l'établissement

Pour favoriser encore plus la diversité et lutter contre les discriminations à toutes les étapes du recrutement le service a pour vocation de :

- Former les recruteurs à la lutte contre les discriminations
- Prévenir les stéréotypes
- Effectuer une analyse de poste, en excluant tout critère discriminatoire et en élargissant les critères de sélection
- Agir dans la phase de « sourcing » (recherche de CV sur CV Thèque) en excluant toute discrimination lors de la rédaction de ses annonces et en diversifiant ses formes de « sourcing »
- Évaluer sans discriminer, en se focalisant sur les compétences aussi bien dans la phase de tri de CV, d'entretien que lors du recours à d'autres méthodes d'évaluation
- Structurer le processus de décision

## 2 – La mise en place du partenariat avec Pôle Emploi en 2014

En juillet 2014, le SRM a mis en place un nouveau processus de recrutement en partenariat avec l'organisme extérieur (Pôle Emploi).

L'objectif principal étant d'optimiser son processus afin de gagner du temps dans la chaîne du recrutement mais également d'obtenir un nombre plus important de candidats aux tests pour sélectionner les meilleures compétences et être le plus efficace possible.

Ce nouveau processus externe se déroule en sept étapes<sup>25</sup>:

### 1. La diffusion de l'annonce par Pôle Emploi

Pôle Emploi affiche sur son site les annonces de poste à pourvoir en cas de besoins (remplacements, arrêts maladie, congés maternité, besoins de renfort ou postes vacants...). La diffusion d'annonces doit être publiée en respectant des critères bien précis tels que : ne pas mentionner le sexe, l'âge, présenter l'établissement, préciser les missions, le poste à pourvoir, les compétences et les expériences à avoir...

### 2. Une première présélection des CV par Pôle Emploi

L'agence fait le tri entre tous les CV reçus. Il est important que l'organisme se réfère au profil élaboré à la première étape afin de s'en tenir aux critères d'évaluation choisis. L'objectif est de parvenir à éliminer les candidatures peu prometteuses et de ne retenir que les meilleurs candidats potentiels.

Pour effectuer une présélection juste et équitable, il convient d'analyser l'ensemble des CV reçus selon une méthode rigoureuse.

Dans le cas d'une pénurie de main - d'œuvre, il sera avantageux de revoir les critères de sélection ou de tout simplement trouver une autre méthode de recrutement.

C'est pourquoi, un partenariat réel avec Pôle Emploi est important. Les partenaires Pôle Emploi doivent connaître les attentes et les métiers du CHM.

### 3. La rencontre physique entre Pôle Emploi et M. DALLA PALMA pour débriefer sur les candidatures retenues

Une présentation du CHM par Marco DALLA PALMA a lieu à Pôle Emploi pour les candidats intéressés. Cela leur permet de savoir si la structure du CHM et le poste proposé est bien en adéquation avec leurs attentes. Ceux qui ne sont pas intéressés ont la possibilité de ne pas poursuivre le processus de recrutement.

### 4. L'organisation des tests par un cabinet extérieur

Tous les tests étaient avant gérés par le service recrutement. Désormais, Pôle Emploi organise deux sessions de tests sur les six du CHM. Pour cela, il mandate un cabinet extérieur. Les tests sont réalisés par un consultant spécialisé en Ressources Humaines.

Au cours des tests, les compétences techniques suivantes sont évaluées :

- L'orthographe
- Le vocabulaire
- La bureautique
- La capacité à accueillir.

---

<sup>25</sup> D'après la procédure de recrutement des secrétaires médicales entre Pôle Emploi et le CHM

Le test dure une demi journée. Deux sessions sont possibles sur la même journée avec une capacité augmentée de candidats évalués par session (environ 12 par journée).

Pôle Emploi transmet ensuite les candidatures favorables pour convocation aux entretiens de recrutement au CHM.

### **5. L'analyse des candidatures par Marco DALLA PALMA**

Après avoir fait passer les tests aux candidats, Pôle Emploi transmet au CHM les candidatures retenues soit par informatique (mais de préférence en un seul envoi. Fichier zip) ou par courrier.

À partir de tous les profils sélectionnés par Pôle Emploi, le chargé de recrutement donne son avis (si oui ou non les candidatures correspondent à ses attentes).

### **6. La transmission des CV recevables au CHM**

Pour les candidats sélectionnés aux tests, le service recrutement appelle les candidats pour les entretiens et au plus tard sept jours après la date des tests, les candidats reçoivent une convocation pour les entretiens.

Ainsi, tout le processus de recrutement recommence (préparation pour l'entretien avec l'envoi des convocations).

Il est à noter que des réponses par courrier sont envoyées aux candidats non retenus afin de les informer que l'hôpital ne donne suite à leur demande. Cette pratique démontre que l'établissement respecte l'ensemble des personnes qui candidatent (offrent leurs services) et les incitent à continuer à s'intéresser à l'hôpital.

### **7. Le recentrage des entretiens sur la partie évaluation des compétences : une amélioration attendue, au cœur de mes missions (cf. Page 23)**

Suite aux faiblesses de la première procédure de recrutement, le service s'est engagé à modifier le contenu de l'entretien de recrutement des secrétaires médicales.

#### Pourquoi le service est très attaché à cette modification ?

Le service a la nécessité de renforcer l'évaluation des compétences et des capacités du candidat au moment de l'entretien. D'une durée plus allongée pour renforcer l'évaluation, l'entretien sera basé sur des mises en situation proches de la réalité du terrain. Cette nouvelle stratégie se concrétisera par la création de quatre grilles d'entretien ciblées et précises (cf. Annexe 7 page 66 à 69)

### **3 – Un nouvel avenir pour les entretiens de recrutement des secrétaires médicales**

*Je n'ai pas pu mettre en annexe les documents illustrant cette troisième partie pour des raisons de confidentialité évidentes.*

Les tests professionnels ont permis au service de valider les compétences techniques des candidats. L'évaluation des compétences relationnelles et des capacités professionnelles paraît tout aussi important et c'est la raison qui a conduit le SRM à moderniser et changer cette phase particulière du processus de recrutement.

L'entretien durera désormais entre 45 minutes et une heure par candidat au lieu des 30 minutes prévues jusqu'alors. Ce temps permettra de « creuser » davantage les compétences du candidat.

Pendant l'entretien, la création de mises en situation et de jeux de rôle vont permettre au chargé de recrutement et à la cadre du secrétariat médical d'observer comment se comporte la personne en situation réelle (exemples : accueil patient / secrétaire, situation difficile médecin / secrétaire...).

## Une nouvelle proposition de trame d'entretien

L'entretien se déroulera en deux temps. Une première partie consacrée au déroulé du parcours professionnel et une seconde partie axée sur des mises en situations réelles.

### **a. Le déroulé du parcours professionnel (15 minutes au total)**

L'objectif pour Marco DALLA PALMA est de laisser les candidats s'exprimer, se présenter et tracer leur parcours professionnel de manière synthétique et ciblée, en mettant en avant les compétences et expériences utiles à leur candidature.

Le candidat est chronométré et dispose de cinq minutes pour effectuer sa présentation. Pendant toute la durée de son intervention, il n'est pas arrêté par le jury. Ce dernier prend des notes au moyen d'une fiche d'observation. Les compétences évaluées ici sont les suivantes :

- Le respect des consignes
- La gestion du temps
- La capacité de synthèse
- La gestion d'une situation imprévue
- La maîtrise de ses émotions

À la suite, un échange a lieu entre le jury et le candidat sur les informations données au cours de la présentation du parcours professionnel. Ce dernier dure dix minutes maximum. Le jury pourra demander plus de précisions sur une expérience qu'il souhaite approfondir et poser les questions qui restent en suspens. À la fin, le chargé de recrutement répond aux questions du candidat sur l'organisation d'un secrétariat au CHM.

Cette première partie a pour objectif de comprendre le parcours professionnel et les choix de carrière du candidat. Le jury pourra ainsi évaluer les capacités de synthèse du candidat.

### **b. La mise en situation (30 minutes au total)**

Comme nous l'avons précisé précédemment, l'entretien de recrutement, tel qu'il est pratiqué aujourd'hui, manque de professionnalisme et de structuration. Il est donc devenu impératif pour le SRM d'introduire dans les entretiens de recrutement, des techniques telles que les questions comportementales ou situationnelles, qui ont comme fondement les réalisations du candidat dans son parcours professionnel.

Enfin, le service se doit d'être objectif en utilisant des guides d'entretien et de grilles d'évaluation afin de se focaliser sur la recherche de compétences et ainsi réduire le risque de subjectivité.

### Un petit rappel réglementaire

Au moment où le candidat est contacté pour un entretien, le Service Recrutement et Mobilité devra l'informer du processus de recrutement mis en place au CHM. Le chargé de recrutement lui expliquera la manière dont se présente l'entretien et de son souhait de le « tester ». Le cas échéant, Marco DALLA PALMA s'engage à expliquer au candidat pourquoi sa candidature n'a pas été retenue. C'est pour cette raison que l'entretien doit être le plus factuel possible et s'appuyer sur des grilles de synthèse objectives et non discriminantes.

Le principe d'égalité des chances doit être respecté et le jury doit avoir comme unique préoccupation les compétences acquises. Les modalités de l'entretien seront précisées dans la convocation à l'entretien adressé au candidat. L'objectif est de proposer systématiquement deux mises en situation professionnelles au candidat. Chaque exercice durera 15 minutes, débriefing inclus. La notion de bilan est importante. Il est nécessaire de savoir comment le candidat a perçu la situation.

De même, le chargé de recrutement s'engage à apporter les éléments d'explications aux candidats non retenus.

Les mises en situation s'organisent selon le principe ci-dessous :

✓ **L'analyse de texte (10 à 15 minutes)**

Trois études de cas sont possibles. Il sera demandé au candidat d'apporter son analyse au regard d'un cas. Il peut s'agir d'un témoignage, d'un texte de loi ou d'un article. Le candidat prendra connaissance du support au moment de la convocation à l'entretien (envoi postal). Cela signifie qu'il dispose de quelques jours avant l'entretien pour s'approprier et travailler le cas qui lui est transmis. Il n'aura pas connaissance des questions qui lui seront posées lors de l'entretien. Néanmoins, il sera invité à réaliser un travail d'analyse.

Au moment de l'entretien, le chargé de recrutement pourra poser des questions comme :

- Quel est le motif de la plainte ?
- Qu'aurait dû faire la secrétaire médicale ?
- Face à cette situation, comment auriez-vous réagi ?
- Quelles solutions aurait-on pu proposer ?
- Quelle aurait été la bonne conduite à tenir ?

Le jury devra s'appuyer sur des grilles d'évaluation spécifiques que j'ai élaborée (cf. Annexe 7 page 66 à 69)

✓ **Les jeux de rôle et cas concrets (15 minutes)**

Ici, l'objectif est de mettre le candidat en situation réelle en le confrontant à une situation qu'il sera amené à trouver dans l'exercice de sa pratique et d'observer la manière dont il réagit à une situation imprévue. Dans le jury, il y a un observateur et un « acteur ». L'observateur remplit la grille d'évaluation tandis que l'acteur donne la réplique au candidat en se mettant dans la peau du personnage voulu (patient mécontent, médecin...).

À la fin du jeu, un « débriefing » avec le candidat est nécessaire. Le jury demandera au candidat comment il a vécu ce jeu de rôle et il lui demandera d'analyser ses réactions et ses comportements. Le jury lui fait également part de ses commentaires. La qualité de l'analyse sera un des critères d'évaluation.

**Quelques exemples de jeux de rôle :**

- La gestion d'un patient mécontent qui attend depuis plusieurs heures en salle d'attente
- La gestion d'une situation conflictuelle avec un autre professionnel
- Le positionnement d'un rendez-vous en urgence dans un agenda surchargé

Le but de cette partie est de tester le candidat en situation réelle. L'analyse de la situation réelle va permettre de tester la réflexion du candidat et ses capacités à proposer des solutions. Le jeu de rôle permettra au jury de tester les capacités du candidat à gérer une situation pleine d'incertitudes, qu'il ne connaît pas à l'avance. Pour respecter l'égalité des chances, il est indispensable de construire des grilles d'évaluation factuelles, identiques pour tous. (cf. Annexe 7 page 66 à 69)

→ Aujourd'hui, le SRM doit faire face à de multiples enjeux.

Il est passé ainsi d'un processus de recrutement interne à deux processus de recrutement, dont l'un en partie externalisé afin de mener à bien son projet d'amélioration du processus de recrutement des secrétaires médicales.

Pour éviter de faire perdurer les difficultés qu'il a subi, le service recrutement envisage de respecter au mieux les référentiels de travail mis en place, d'améliorer sa stratégie en l'objectivant au maximum.

Le but principal du service demeure de rétablir l'équilibre entre la subjectivité du recruteur vis-à-vis des candidats et l'évaluation objective de leur personnalité et de leurs compétences, indépendamment de leur apparence.

Après avoir abordé l'évolution de la procédure de recrutement des secrétaires médicales au CHM depuis 2012, il me tient à cœur d'évoquer en troisième partie mon bilan personnel sur le stage et sur mes projets futurs.



## Partie III – Bilan personnel sur le stage et sur mes projets futurs

---

Après un travail de treize semaines au sein du CHM (Centre Hospitalier du Mans), il me semble important de rédiger un bilan personnel sur mon stage afin de mettre en évidence les points forts et les points faibles de mon expérience, mais également un bilan sur mes projets futurs en orientation pour l'année prochaine et l'année d'après.

### A – Mon bilan personnel du stage

#### 1 – La recherche de stage

Dès l'information des dates du stage, j'ai tout de suite commencé à réfléchir aux entreprises que je pourrai solliciter pour accomplir mon stage. J'ai ensuite mis à jour mon CV (cf. Annexe 16 page 79) et mes différentes lettres de motivation personnalisées pour chaque établissement. (cf. Annexe 17 page 80)

Après avoir envoyé 25 candidatures de stage (lettre de motivation + CV), pris le temps de relancer les entreprises plusieurs fois et avoir reçu 13 réponses négatives, j'ai obtenu trois entretiens avec les établissements suivants :

- L'hôpital du Mans avec Mr GIBAUD, directeur adjoint des affaires générales et coopérations et cellule projet, le 10 Novembre 2014
- Flowserve avec Madame LE KYHUONG, service RH, le 19 Novembre 2014
- L'ACO (Automobile Club de l'Ouest) avec Madame Mélanie ROUSSEAU TOUSSAINT, Responsable Emploi / Formation, le 20 Novembre 2014

Centré sur l'international, la maîtrise de l'anglais était fortement conseillée pour intégrer les équipes de Flowserve. Malgré mon intérêt et ma reconnaissance vis-à-vis de la directrice des RH, l'environnement de travail et la barrière de la langue m'ont un peu arrêtée dans mon projet.

Une semaine après, j'ai rencontré Mélanie ROUSSEAU TOUSSAINT de l'ACO. Mon profil lui convenait parfaitement mais la durée du stage n'était pas en adéquation avec les délais des missions qu'elle voulait me confier. J'étais déçue car les tâches étaient intéressantes (recrutement pour les 24 h moto et voiture, gestion de la paie...).

Finalement, après plusieurs échanges avec Vanessa GARNIER, assistante de formation, au Centre Hospitalier du Mans, j'ai obtenu un entretien le 15 Janvier 2015 avec Julie MORISOT, (coordinatrice générale des secrétariats médicaux du Centre Hospitalier du Mans). Suite à l'entretien que j'ai eu avec Mr GIBAUD et à notre rencontre, elle a répondu favorablement à ma demande de stage. Soulagée et heureuse de cette bonne nouvelle, j'ai pu enfin me concentrer sur mes révisions pour les partiels.

Si ma recherche de stage m'a semblée difficile au début (à cause des réponses négatives successives), elle s'est finalement concrétisée assez rapidement et simplement.

## **2 – L'intégration et l'ambiance au sein de l'établissement et du service**

Dès mon arrivée, le 23 Mars 2015, l'ambiance au sein du SRM (Service Recrutement et Mobilité) fut exceptionnelle. J'ai su communiquer rapidement et facilement avec tous les membres des services de la DRH. Le personnel a été agréable, chaleureux, solidaire et accueillant envers moi. Certains m'ont demandé si j'avais des questions ou besoin d'aide pour quoi que ce soit. Ils ont su prendre le temps qu'il fallait pour m'expliquer ou m'éclairer dans ces cas là. Les échanges ont été réguliers tout au long du stage. Je n'ai pas eu de problème par rapport à mon intégration. Elle s'est faite rapidement et simplement que ce soit avec mon maître de stage, les professionnels du SRM ou avec le personnel des différents services.

Je tiens à remercier une nouvelle fois, Julie MORISOT, Marco DALLA PALMA ainsi que Vanessa NAVEAU et Sandra GENISSON pour leur bonne humeur, leur professionnalisme, leur gentillesse et leur présence quotidienne. Ils ont tous su répondre à mes attentes dès qu'ils le pouvaient malgré leur emploi du temps chargé.

Travailler dans cet environnement a été pour moi un réel plaisir. Il n'y a rien de plus motivant que de fournir notre force de travail dans un milieu convivial et solidaire. L'ambiance pouvait être tout aussi bien sérieuse que décontractée de temps à autre. La ponctualité et l'assiduité ont été présentes tout au long du stage.

## **3 – Un sujet passionnant et un travail instructif et performant**

Parmi les différents thèmes sur lesquels j'aurai pu travailler :

- La mutualisation des métiers de secrétaire médical au CHM
- La mise en place de la journée de la secrétaire médicale
- Les cinq tâches principales sur un poste de travail, les fiches de poste
- La lutte contre la discrimination au CHM
- Le projet stratégique du CHM 2013 - 2018
- L'organisation des tests de sélection d'AMA

J'ai décidé de rédiger mon rapport de stage sur l'optimisation du processus de recrutement des secrétaires médicales : un enjeu pour le Centre Hospitalier du Mans.

Dès mon arrivée, j'ai constaté que ce thème était un objectif important dans la gestion du recrutement. Il devient primordial d'optimiser les processus de recrutement, d'analyser ses besoins, de mettre en place des procédures identiques et des critères d'évaluation égaux pour chaque candidat afin d'être le plus objectif et performant possible.

Portant un intérêt tout particulier à cette question, j'ai souhaité découvrir ce sujet plus en détail et approfondir mes connaissances dans ce domaine. Ce thème m'a permis de constater et de comprendre : l'importance du métier de secrétaire médical au sein du CHM, ainsi que la politique de recrutement du SRM notamment avec les enjeux, les difficultés et les améliorations du processus de recrutement des secrétaires médicales.

En plein cœur de la période de recrutement, j'ai pu observer aussi les différents enjeux auxquels le service a été confronté pendant mon stage et surtout par quels moyens il les gère (esprit d'équipe, de communication, d'optimisation et d'objectivité par exemple).

Tout ce travail a été une opportunité puisque cela m'a permis :

- D'établir de réels travaux de communication, d'analyse, de compréhension et de synthèse
- De rencontrer des personnes accueillantes, agréables, motivées, volontaires et surtout très professionnelles
- De découvrir et mieux comprendre le fonctionnement de différents métiers en lien les uns avec les autres (chargé de recrutement, assistante RH, coordinatrice générale du secrétariat médical mais aussi celui de secrétaire médicale et de cadre du secrétariat médical)
- D'effectuer un travail dynamique, d'équipe en interaction avec les différents personnels (secrétaires médicales, les cadres, la coordinatrice générale des secrétariats médicaux, la DRH, le chargé de recrutement, les assistantes RH...)
- D'être en capacité de se poser les bonnes questions, de prendre de l'assurance et de la confiance en soi, de reformuler ce que je n'avais pas compris, de travailler en autonomie...
- D'apprendre, en tant que stagiaire, à expliquer ce que j'ai réalisé mais aussi à présenter les travaux aux différents professionnels

J'ai pu aussi mettre en œuvre et comparer ce que j'ai appris en théorie pendant mes études et ce qui se concrétise réellement dans la pratique notamment lors du job dating mais aussi grâce au travail sur le terrain pour élaborer la fiche des cinq tâches prioritaires sur un poste de travail, et les nouvelles fiches de poste...

J'ai également su effectuer de nombreuses démarches :

- Interroger sur le terrain les différents personnels concernant leur fonction, et leur poste de travail
- Assister à un CHSCT (Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de travail) et au collège des cadres
- Prendre des RDV par mail ou téléphone pour rencontrer les secrétaires médicales des différents services
- Assurer l'accueil physique et téléphonique des personnes
- Envoyer des mails aux personnels de l'établissement (secrétaires médicales, personnel du service formation, du secrétariat des RH...)

Au-delà de mon rapport de stage, j'ai également pu effectuer différentes missions qui m'ont apporté beaucoup de connaissances et compétences pratiques. (cf. Page 22-23-24)

L'approche téléphonique, physique, administrative et la prise en charge d'entretiens m'ont permis d'être confrontée à la réalité professionnelle. J'ai aussi pu me mettre dans la peau d'un chargé de recrutement et d'une coordinatrice des secrétariats médicaux.

Avec toutes mes missions, j'ai pu m'affirmer et vivre pleinement en tant que stagiaire, le métier d'assistante de recrutement (formalisation des fiches « les cinq tâches prioritaires sur un poste de travail, élaboration des grilles d'évaluation d'entretien et des fiches de poste, participation à un forum de l'emploi) mais aussi le métier de coordinatrice générale des secrétariats médicaux notamment grâce à la participation à différentes réunions :

- Le collège des cadres
- Les copils et les réunions avec les cadres des secrétariats médicaux et les secrétaires médicales
- L'instance du CHSCT
- Les réunions pour la journée des secrétaires médicales
- La participation et la correction aux tests de sélection pour la formation AMA
- Les RDV avec les secrétaires médicales pour établir les fiches des cinq tâches prioritaires sur un poste de travail

#### 4 – Une expérience professionnelle intéressante, captivante et enrichissante

Comme je l'ai précisé précédemment, mon stage m'a permis de découvrir et de développer une connaissance approfondie sur l'organisation, la vie professionnelle et le fonctionnement quotidien :

- D'une coordinatrice générale des secrétariats médicaux
- Des cadres du secrétariat médical
- Des secrétaires médicales
- Du Service Recrutement et Mobilité (chargé de recrutement et assistante RH)

Sans exception, ils ont tous été très ouverts, solidaires et agréables envers moi.

J'ai eu également une participation tout à la fois d'action et d'observation à la vie de l'établissement. J'ai appris beaucoup de choses intéressantes pour mon parcours futur. J'ai pu, ainsi, comparer les fonctionnements d'établissements publics et privés grâce, notamment à une première expérience de douze semaines à la Mairie de Changé, une deuxième au sein du siège O2 au Mans pendant huit semaines et, une troisième de treize semaines au CHM.

Après avoir mené tout ce travail pendant ces treize semaines, j'ai pu mieux comprendre les difficultés et les enjeux quotidiens auxquels le Service Recrutement et Mobilité mais aussi celui des cadres du secrétariat médical et des secrétaires médicales d'un établissement hospitalier est soumis notamment celui du Mans. Malgré la courte période, ce stage m'a apporté beaucoup de connaissances, d'assurance et de confiance en moi grâce à un travail sérieux, constructif, organisé et productif dans une ambiance soudée et agréable.

Être encadrée par deux professionnels, un chargé de recrutement et une coordinatrice générale des secrétariats médicaux, a été pour moi une expérience enrichissante et bénéfique. Avoir deux regards différents mais tout aussi professionnels l'un que l'autre, que ce soit, pour la validation de mes différentes missions ou pour certains conseils ou conversations que l'on a pu avoir, a été fort intéressant. Observer et comprendre différentes méthodes de management, d'encadrement, d'organisation, m'aideront pour mon avenir professionnel.

Suite à tous ces bénéfices, j'ai eu un réel intéressement pour le recrutement et le poste de coordinatrice générale au sein d'un centre hospitalier. J'ai trouvé passionnant et performant de travailler avec différentes personnes n'ayant pas les mêmes fonctions. Cela m'a permis d'apprendre une multitude de choses sur plusieurs métiers simultanément.

Les seuls points « négatifs » que je peux citer sont :

- La courte durée de mon stage
- La frustration de ne pas avoir pu rencontrer toutes les secrétaires médicales des autres pôles (Chirurgie, Gériatrie, FME et SMMI) pour établir toutes les fiches des cinq tâches prioritaires sur un poste de travail des différents services de ces pôles
- Ne pas avoir pu disposer de toutes les fiches de poste pour les finaliser

Sinon je suis satisfaite car j'ai pu finaliser toutes mes autres missions jusqu'au bout.

Ce projet a été une excellente expérience, une expérience à refaire bien qu'ardue (cf. Annexe 18 page 81 à 92). Épanouie tout au long de mon stage, j'espère que mon travail a été bénéfique pour le service et a facilité la gestion quotidienne du travail de Julie MORISOT et de Marco DALLA PALMA que je tiens à remercier tout particulièrement. J'en garderai un très bon souvenir (rencontres enrichissantes, ambiance de travail exemplaire...).

## B – Un aperçu de mes projets futurs

En lien logique avec mon cursus passé, je désire continuer mes études pour faire un Master 2 en Économie Gestion option Ressources Humaines.

Depuis ma deuxième année d'IUT, notamment avec mon stage à la mairie de Changé, au siège d'O<sub>2</sub> mais aussi celui vécu cette année, j'ai trouvé un intérêt tout particulier pour les Ressources Humaines et notamment pour la fonction de recrutement. Le contact avec les gens, la responsabilité, les différents domaines qu'englobe la filière RH (recrutement, paie, formation, management, GPEC...) sont pour moi des domaines riches que j'ai envie d'approfondir les années suivantes.

Mon souhait est de travailler dans les Ressources Humaines soit en tant que Directeur ou Responsable des Ressources Humaines ou chargé de recrutement en secteur privé, dans une Petite et Moyenne Entreprise (PME), ou en secteur public dans une collectivité territoriale ou dans un Centre Hospitalier. Mon choix n'est pas encore fait. J'ai eu l'occasion de travailler au sein des deux domaines durant les années précédentes, stages très différents, notamment par la durée mais aussi par le travail quotidien.

Après plusieurs recherches personnelles et un entretien au SUIO-IP (Service Universitaire d'Information, d'Orientation et d'Insertion Professionnelle), j'ai opté pour m'orienter vers un master 1 et 2 Économie Gestion option Gestion des Ressources Humaines.

Plusieurs possibilités s'offrent à moi, mon premier vœux a été de postuler au master 2 Travail et Emploi option Économie et Gestion des Ressources Humaines au Mans (inscription faite depuis le 7 Avril 2015). En lien direct avec ma licence et mon master 1, ce parcours m'intéresse tout particulièrement par sa possibilité de le faire en alternance mais aussi par les UE ( Unités d'Enseignement ) qu'il offre et bien sûr les débouchés (chargé de recrutement et/ou de formation dans un cabinet privé de recrutement et de formation, chargé de mission de développement territorial et emploi en organisme public...).

La mobilité, l'indépendance et l'envie de changer d'horizon et de quotidien devient un désir de plus en plus fort pour moi. J'aimerais donc après l'obtention de mon master trouver un logement ailleurs qu'en Sarthe (Angers, Nantes, Lille, frontière franco-suisse ou là où les opportunités se présenteront à moi) pour trouver un travail en adéquation avec mes études et mes choix professionnels.

En ce qui concerne le stage en master 2, je compte le réaliser en France, en Angleterre ou au Canada soit dans une PME (Petite et Moyenne Entreprise) ou dans un Centre Hospitalier comme celui du Mans ou dans une collectivité territoriale plus grande que celle de Changé (supérieur à 80 agents). Pourquoi ne pas aussi renouveler ma demande de stage pour l'année prochaine au CHM afin de continuer et concrétiser mon travail au sein de l'établissement. J'espère qu'à la suite de ce stage et de mon master, je serai fixée sur le domaine d'activité que je souhaite choisir (public ou privé).

Après, je peux très bien commencer ma carrière dans le domaine privé et passer des concours d'État ou des concours de la Fonction Publique Territoriale ou Hospitalière. C'est une autre possibilité. En espérant trouver facilement un travail et surtout un emploi dans lequel je serai épanouie, productive, où l'ambiance sera performante et chaleureuse.

## Conclusion

---

Mon stage m'a permis de constater qu'aujourd'hui, le métier de secrétaire médical est essentiel au Centre Hospitalier du Mans. Les secrétaires médicales sont en relation permanente avec les personnes externes et internes du CHM. La qualification et la qualité des professionnels du secrétariat médical constituent, un enjeu majeur pour l'hôpital. C'est pour cette raison que le SRM a pour objectif de recruter du personnel avec les meilleures compétences requises et de mettre en adéquation les pratiques et les techniques de travail avec le côté relationnel de la personne. L'amélioration du processus de recrutement des secrétaires médicales permet d'atteindre ces objectifs et a donc été un axe fort de travail du SRM. L'équipe du SRM et les cadres du secrétariat médical travaillent en effet régulièrement sur ce sujet afin de rendre le recrutement des secrétaires médicales toujours plus performant et efficient.

Je reprecise que c'est dans ce contexte, que je me suis posée la question suivante: Pourquoi et comment optimiser le processus de recrutement des secrétaires médicales ?

Face à certains enjeux que j'ai mentionnés précédemment, le SRM a eu la nécessité d'optimiser son processus de recrutement des secrétaires médicales. Cette démarche a suscité une nouvelle organisation pour le SRM et les équipes du secrétariat médical, et a nécessité que l'hôpital se dote d'une véritable politique de recrutement. Celle-ci a été structurée et s'inscrit dans une démarche d'amélioration et de qualité continue, avec des outils et des référentiels de travail pour en mesurer l'efficacité.

Comme j'ai pu le préciser antérieurement, c'est grâce au bilan et à l'analyse du processus de recrutement des secrétaires médicales, effectué en 2013, que le SRM a pu identifier les forces et les faiblesses des différentes étapes du recrutement des secrétaires médicales.

Afin de remédier à ces difficultés et d'optimiser au maximum son processus de recrutement des secrétaires médicales, le SRM a mis en place de nouvelles stratégies de recrutement. En partenariat avec Pôle Emploi, depuis 2014, le SRM est ainsi passé d'un processus à deux processus de recrutement. De plus, comme nous l'avons vu avant, le SRM a mis en œuvre une nouvelle trame pour les entretiens de recrutement des secrétaires médicales. C'est pourquoi, actuellement, le service souhaite proposer systématiquement deux mises en situations professionnelles au candidat (analyse de texte et jeu de rôle ou cas concret) dans le but de tester ses capacités à gérer une situation pleine d'incertitudes. Cette démarche lui permettra, ainsi, d'être le plus performant et équitable possible en évaluant ces candidats grâce à des grilles d'entretien identiques pour tous.

Le SRM envisage dans le futur de respecter au mieux les référentiels de travail mis en place, d'améliorer sa stratégie de recrutement en l'objectivant au maximum.

La connaissance et le respect du cadre légal, notamment en matière de lutte contre les discriminations, apparaissent également comme étant les exigences du métier de recruteur. Ce dernier doit continuer à professionnaliser ses pratiques, à toutes les étapes du processus de recrutement, que ce soit lors de l'analyse de poste, du test de sélection ou lors de l'entretien. Il faut donc contrôler le niveau des compétences en la matière pour attirer des candidats répondant parfaitement au profil du poste recherché.

Il me semble important de rappeler que :

- Le but principal du service est d'abord de pourvoir les postes et d'avoir l'adéquation poste/ profil
- Rétablir l'équilibre entre la subjectivité du recruteur vis-à-vis des candidats et l'évaluation objective de leur personnalité et de leurs compétences, indépendamment de leur apparence demeure un enjeu important pour le SRM

Au terme de cette expérience de découverte sur le terrain, de production et d'analyse, je me suis posée la question suivante :

**Quelles sont, dans l'avenir, les autres améliorations que le SRM pourrait envisager pour maximiser sa performance ?**

Il me semble qu'une meilleure compréhension des pratiques de recrutement de la part des candidats constitue l'un des points de progrès du processus de recrutement. Par conséquent, il pourrait être intéressant de renforcer la communication interne et externe entre les différentes parties concernées par le processus de recrutement, ceci afin de consolider le sentiment d'équité.

J'ai pu constater que le processus de recrutement s'inscrit dans une démarche Qualité qui de fait implique un questionnement systématique et donc des évolutions. C'est pourquoi selon moi et à cette étape finale de mon stage, plusieurs questions restent en suspens :

- La mise en place de la nouvelle procédure de recrutement des secrétaires médicales permettra-t-elle au SRM du CHM d'optimiser au maximum son processus et d'être le plus efficace possible ?
- Se doter davantage d'indicateurs et de tableaux de bord afin de répondre aux obligations croissantes de reporting et d'en mesurer l'efficacité, ainsi que l'impact social, ne serait-il pas aussi une solution envisageable pour le SRM ?
- Est-ce que l'investissement d'un logiciel autre qu'AGIRH comme par exemple un SIRH (Système d'Information de gestion des Ressources Humaines), module recrutement, peut devenir aussi une source d'optimisation et de performance pour le SRM ?

Pour conclure, j'aimerais savoir si, dans quelques années, le travail mené sur le processus de recrutement du secrétariat médical permettra d'adapter des processus de recrutement sur d'autres métiers de l'hôpital afin d'avoir une organisation efficace, pérenne et transposable sur tout le CHM.



## Glossaire

---

**ACO** : Automobile Club de l'Ouest  
**AEQ** : Agent Entretien Qualifié  
**AMA** : Assistant Médical Administratif  
**AP** : Assistance Publique  
**APEC** : Agence Pour l'Emploi des Cadres  
**ARS** : Agence Régionale de Santé  
**AS** : Aide-Soignant(e)  
**ASH** : Agent de Service Hospitalier  
**CAE** : Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi  
**CDD** : Contrat à Durée Déterminée  
**CGOS** : Comité de Gestion des Œuvres Sociales  
**CHM** : Centre Hospitalier du Mans  
**CHU** : Centre Hospitalier Universitaire  
**CHS** : Centre Hospitalier Spécialisé  
**CHSCT** : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail  
**CHT** : Communauté Hospitalière de Territoire  
**CME** : Commission Médicale d'Établissement  
**CTE** : Comité Technique d'Établissement  
**CV** : Curriculum Vitae  
**DDEN** : Dermatologie, Diabétologie, Endocrinologie, Néphrologie  
**DPI** : Dossier Patient Informatisé  
**DRH** : Direction des Ressources Humaines  
**ETP** : Equivalent Temps Plein  
**FHF** : Fédération Hospitalière de France  
**FME** : Femme Mère Enfant  
**FPE** : Fonction Publique d'Etat  
**FPH** : Fonction Publique Hospitalière  
**FPT** : Fonction Publique Territoriale  
**GPMC** : Gestion Prévisionnelle des Métiers et des Compétences pour les professions non médicales et médicales.  
**HC** : Hospitalisation Complète  
**HDJ** : Hôpital De Jour  
**HPDD** : Hospitalisation Programmée à Durée Déterminée  
**IDE** : Infirmier(e) Diplômé(e) d'Etat  
**IFAS** : Institut de Formation d'Aides-Soignants  
**IFSI** : Institut de Formation en Soins Infirmiers  
**MCO** : Médecine, Chirurgie, Obstétrique  
**MR** : Maladie Respiratoire  
**PME** : Petite et Moyenne Entreprise  
**PMI** : Protection Maternelle et Infantile  
**RDV** : Rendez-Vous  
**RGA** : Référent de Gestion Administratif  
**RMC** : Réanimation Médico-Chirurgicale  
**SAMU** : Service d'Aide Médicale Urgente  
**SAU** : Service d'Accueil des Urgences  
**SIRH** : Système d'Information de gestion des Ressources Humaines  
**SMC** : Spécialité Médicale et Cancérologie  
**SMMI** : Spécialité Médicale et Médecine Interne  
**SMUR** : Service Mobile d'Urgence et de Réanimation  
**SPH** : Service Public Hospitalier  
**SRM** : Service Recrutement et Mobilité  
**SUIO - IP** : Service Universitaire d'Information, d'Orientation et d'Insertion Professionnelle  
**TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication  
**UE** : Unité d'Enseignement  
**UF** : Unités Fonctionnelles  
**URA** : Urgence Réanimation Anesthésie  
**USC** : Unité de Surveillance Continue



## Bibliographie et Sitographie

---

### 1 – Ouvrages généraux et document officiel

- Cegos, BEYOND KNOWLEDGE. (décembre 2015). Documents sur la formation « pratiquer l'entretien de recrutement, *les fondamentaux de l'entretien de recrutement* »
- Cegos, BEYOND KNOWLEDGE. (décembre 2015). Livret sur « les fiches outils, *entretien de recrutement* »
- Fiche CHM. (2014). Lutte contre les discriminations
- Centre Hospitalier le Mans, Guide d'accueil du patient et de ses proches. Document transmis par Julie Morisot, *fiche de satisfaction patient.pdf*
- Présentation des secrétaires médicales.pdf, LE METIER DE SECRETAIRE MEDICALE - CH DU MANS, p 7/22. Document transmis par Julie Morisot
- MNH revue. (mai 2015). Le magazine d'information de la MNH.n°188, p.18 et 19
- Sans nom d'auteur. (mars 2015). Les Chiffres clé 2014, Centre Hospitalier Le Mans
- Sans nom d'auteur. (mai 2014). Le Centre Hospitalier du Mans
- Sans nom d'auteur. (mai 2014). Le projet stratégique du CHM, 2013 - 2018, *suivi des programmes d'action*
- Sans nom d'auteur. Document WORD sur les Activités médicales du Centre Hospitalier du Mans/Présentation des Pôles /Les dix grands objectifs
- Sans nom d'auteur. (mai 2014). Le Centre Hospitalier du Mans. Diaporama donné par Julie Morisot, p. 15/39

### 2 – Articles et livres

- Beltran.G et Sokolov.V. (Mars 2011). Les doctes notes de la secrétaire médicale. Edition Le Marqueur de Paroles
- Brehaut. F. (Avril 2015). Le nouveau visage de l'hôpital du Mans. Le Maine Libre, p.6
- Dr Patric k Bouet I. (novembre –décembre 2012). Le secret médical et les autres acteurs de santé. Numéro spécial secret médical I Médecins, p.17-19
- Gavant, A. (avril 2013). Le recrutement « Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards »
- Labergne P. (30/04/2015). Centre hospitalier : gestion certifiée sans faute, Le Maine Libre, p.7
- Lourdais J. (28/04/2015). Le futur visage de l'hôpital en images, Ouest France, p.9
- Verdier. P. (novembre 2007). Secret professionnel et partage des informations. *Journal du droit des jeunes. Revue d'action juridique et sociale.*

### 3 – Sitographie

- CAP PUBLIC. Le Forum Concours de la Fonction Publique 2015 2016. [En ligne]. (Page consultée le 02/04/2015) <http://forum-concours.cap-public.fr/viewtopic.php?t=41555>
- CENTRE HOSPITALIER – LE MANS. Présentation. [En ligne]. (Page consultée le 26/03/2015) <http://www.ch-lemans.fr/le-chm/presentation/>
- CENTRE HOSPITALIER – LE MANS. Nos métiers. [En ligne]. (Page consultée le 27/03/2015) <http://www.ch-lemans.fr/ressources-humaines/nos-metiers/>
- CENTRE HOSPITALIER – LE MANS. Organisation du CHM. [En ligne]. (Page consultée le 2/04/2015) <http://www.ch-lemans.fr/le-chm/organisation/>
- CONSEIL NATIONAL DE L'ORDRE DES MEDECINS. Article 72 - Respect du secret par les collaborateurs du médecin. [En ligne]. (Page consultée le 27/03/2015) <http://www.conseil-national.medecin.fr/article/article-72-respect-du-secret-par-les-auxiliaires-du-medecin-296>
- CONSEIL NATIONAL DE L'ORDRE DES MEDECINS. Article 4 – Secret professionnel. [En ligne]. (Page consultée le 27/03/2015) <http://www.conseil-national.medecin.fr/article/article-4-secret-professionnel-913>
- CONSEIL NATIONAL DE L'ORDRE DES MEDECINS. Le secret médical. [En ligne]. (Page consultée le 02/04/2015) <http://www.conseil-national.medecin.fr/le-secret-medical-1217>
- HOPITAL - Les valeurs traditionnelles de l'hôpital. [En ligne]. (Page consultée le 02/04/2015) <http://www.hopital.fr/Nos-missions/Les-missions-de-l-hopital/Les-valeurs-de-l-hopital>
- INTRA NET CHM. Projet stratégique 2013-2018, Missions et Valeurs. [En ligne]. (Page consultée le 25/03/2015) <http://intranet/site/main/index.asp>
- LA NOUVELLE REPUBLIQUE. Les secrétaires médicales à bout de nerf. [En ligne]. (Page consultée le 25/03/2015) <http://www.lanouvellerepublique.fr/Indre/Actualite/Sante/n/Contenus/Articles/2014/12/02/Les-secretaires-medicales-a-bout-de-nerfs-2137831>
- LE PARISIEN. Fiche Métier : Secrétaire médicale. [En ligne]. (Page consultée le 14/04/2015) <http://etudiant.aujourd'hui.fr/etudiant/metiers/fiche-metier/secretaire-medicale.html>
- ONISEP. Fiche secteur. Fonction publique : une grande diversité de métiers. [En ligne]. (Page consultée le 15/04/2015) <http://www.onisep.fr/Decouvrir-les-metiers/Des-metiers-par-secteur/Fonction-publique-une-grande-diversite-de-metiers>
- OPTIMISATION DES PROCESSUS. L'amélioration continue de vos performances et du service client. [En ligne]. (Page consultée le 20 avril 2015) <http://www.alp-performance.com/optimisation-des-processus.html>
- SANTE - LE FIGARO. Les limites au respect du secret médical. [En ligne]. (Page consultée le 25/03/2015) <http://sante.lefigaro.fr/social/droit/limites-respect-secret-medical/declarations-obligatoires-medecin-contradiction-avec-principe-secret-medical>
- SANTE RH. Efficience des secrétariats médicaux, des pistes pour la mettre en œuvre. [En ligne]. (Page consultée le 17/04/2015) <http://www.sante-rh.fr/print.asp?6797477CB16EAF>
- SENAT. Refonder la tarification hospitalière au service du patient. [En ligne]. (Page consultée le 1/05/2015) <http://www.senat.fr/rap/r11-703/r11-7037.html#toc46>

## Annexe 1 : Simulation de salaire d'une AMA titulaire de classe normale



**CENTRE HOSPITALIER DU MANS**  
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES  
**Service Paie**

### SIMULATION DE SALAIRE TITULAIRE

Les données ci-dessous sont à titre informatifs

Elle est effectuée sur la base des cotisations et des informations connues à la date du :

19/05/2015

#### Assistante Médico Administrative CI Normale

TEMPS TRAVAILLE	100,00%	ECHELON	11
TAUX REMUNERATION	100,00%	INDICE MAJ	486
TRAITEMENT INDICIAIRE			2 250,32
Nouvelle Bonification Indiciaire		0	0,00
Supplement Familial			
PRIME SPECIFIQUE			0,00
INDEMNITE SUJETION SPECIALE	13		184,76
PRIME CATEGORIE	335		0,00
INDEM DIMANCHE			0,00
IND. TRAV. INTENSIF NUIT		0	0,00
<b>SALAIRE BRUT</b>			<b>2 435,08</b>
<b>COTISATIONS</b>	Bases	taux	
CRDS	2 392,47	0,50%	11,96
CSG déductible	2 392,47	5,10%	122,02
CSG non déductible	2 392,47	2,40%	57,42
CNRACL	2 250,32	<b>9,54%</b>	214,68
RAFP	450,06	5,00%	22,50
CONTRIB. SOLIDARITE	2 197,90	1,00%	21,98
Validation CNRACL	2 250,32	0,00%	0,00
		<b>TOTAL COTISATIONS</b>	<b>450,56</b>
<b>AUTRES RETENUES</b>			
ŒUVRES SOCIALES			
M.N.H			
AIDE REMBOURSABLE			
RETRAITE COMPLEMENTAIRE			
		<b>TOTAL RETENUES</b>	<b>0,00</b>
<b>NET A PAYER</b>			<b>1 984,52</b>
<b>NET IMPOSABLE</b>			<b>2 053,90</b>

La cotisation retraite additionnelle est dans la limite des 20% du traitement indiciaire (voir si annuellement vous êtes dans cette situation).

\* Une prime de service annuelle est allouée à l'agent stagiaire ou titulaire. Celle ci varie en fonction de l'absentéisme, de la notation et de l'indice majoré détenu.

\* Une indemnité forfaitaire pour travaux supplémentaires à partir du 6<sup>e</sup> échelon pour un montant brut de 58,31 € /mois en application du décret n° 90-841 du 21/09/1990.

19/05/2015

## Annexe 2 : Simulation de salaire d'un Adjoint Administratif titulaire de 2<sup>ème</sup> classe



**CENTRE HOSPITALIER DU MANS**  
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES  
Service Paie

### SIMULATION DE SALAIRE TITULAIRE

Les données ci-dessous sont à titre informatifs

Elle est effectuée sur la base des cotisations et des informations connues à la date du :

19/05/2015

#### Adjoint Administratif 2<sup>o</sup> Classe

TEMPS TRAVAILLE	100,00%	ECHELON	11
TAUX REMUNERATION	100,00%	INDICE MAJ	363
TRAITEMENT INDICIAIRE			1 680,80
Nouvelle Bonification Indiciaire		0	0,00
Supplement Familial		0,00	0,00
PRIME SPECIFIQUE			0,00
INDEMNITE SUJETION SPECIALE	13		138,00
PRIME CATEGORIE	335		0,00
INDEM DIMANCHE			0,00
IND. TRAV. INTENSIF NUIT		0	0,00
<b>SALAIRE BRUT</b>			<b>1 818,80</b>
<b>COTISATIONS</b>	Bases	taux	
CRDS	1 786,97	0,50%	8,93
CSG déductible	1 786,97	5,10%	91,14
CSG non déductible	1 786,97	2,40%	42,89
CNRACL	1 680,80	<b>9,54%</b>	160,35
RAFP	336,16	5,00%	16,81
CONTRIB. SOLIDARITE	1 641,64	1,00%	16,42
Validation CNRACL	1 680,80	0,00%	0,00
		<b>TOTAL COTISATIONS:</b>	<b>336,54</b>
<b>AUTRES RETENUES</b>			
ŒUVRES SOCIALES			
M.N.H			
AIDE REMBOURSABLE			
RETRAITE COMPLEMENTAIRE			
		<b>TOTAL RETENUES:</b>	<b>0,00</b>
<b>NET A PAYER</b>			<b>1 482,26</b>
<b>NET IMPOSABLE</b>			<b>1 534,08</b>

La cotisation retraite additionnelle est dans la limite des 20% du traitement indiciaire (voir si annuellement vous êtes dans cette situation).

\* Une prime de service annuelle est allouée à l'agent stagiaire ou titulaire. Celle ci varie en fonction de l'absentéisme, de la notation et de l'indice majoré détenu.

19/05/2015

## Annexe 3 : Modèle institutionnel de la fiche des cinq tâches prioritaires sur un poste de travail



### SECRETARIAT MEDICAL DU CHM

### LES 5 TACHES PRIORITAIRES SUR UN POSTE DE TRAVAIL

#### OBJECTIF

Identifier les 5 tâches qui devront être assurées par ordre de priorité en cas d'absentéisme sur le poste ou en cas de surcharge de travail.

Il ne s'agit pas ici de décrire précisément la façon de réaliser la tâche, mais bien de savoir ce qui doit être réalisé en 1er lieu.

Des référentiels de travail devront décrire les procédures de réalisation des tâches.

#### LE POSTE

**POLE :**

**SERVICE :**

**POSTE DE TRAVAIL :**  HOSPITALISATION  CONSULTATION

AUTRE : \_\_\_\_\_

#### LES 5 TACHES PRIORITAIRES

ICI UTILISER VERBE ACTIONS *ex : Gérer les mouvements des patients*

#### INFORMATIONS PRATIQUES

**N° UF :**

**N° de téléphone du poste :**

**N° de téléphone de la personne référente en cas de besoin :**

**N° de la secrétaire coordinatrice du pôle :**

**Localisation du Photocopieur :**

**Code photocopieur :** \_

**Code de connexion du PC :**

## LES AUTRES TÂCHES A REALISER SUR LE POSTE

? ICI UTILISER VERBE ACTIONS *ex : Gérer les mouvements des patients*

?

?

?

?

?

(...)

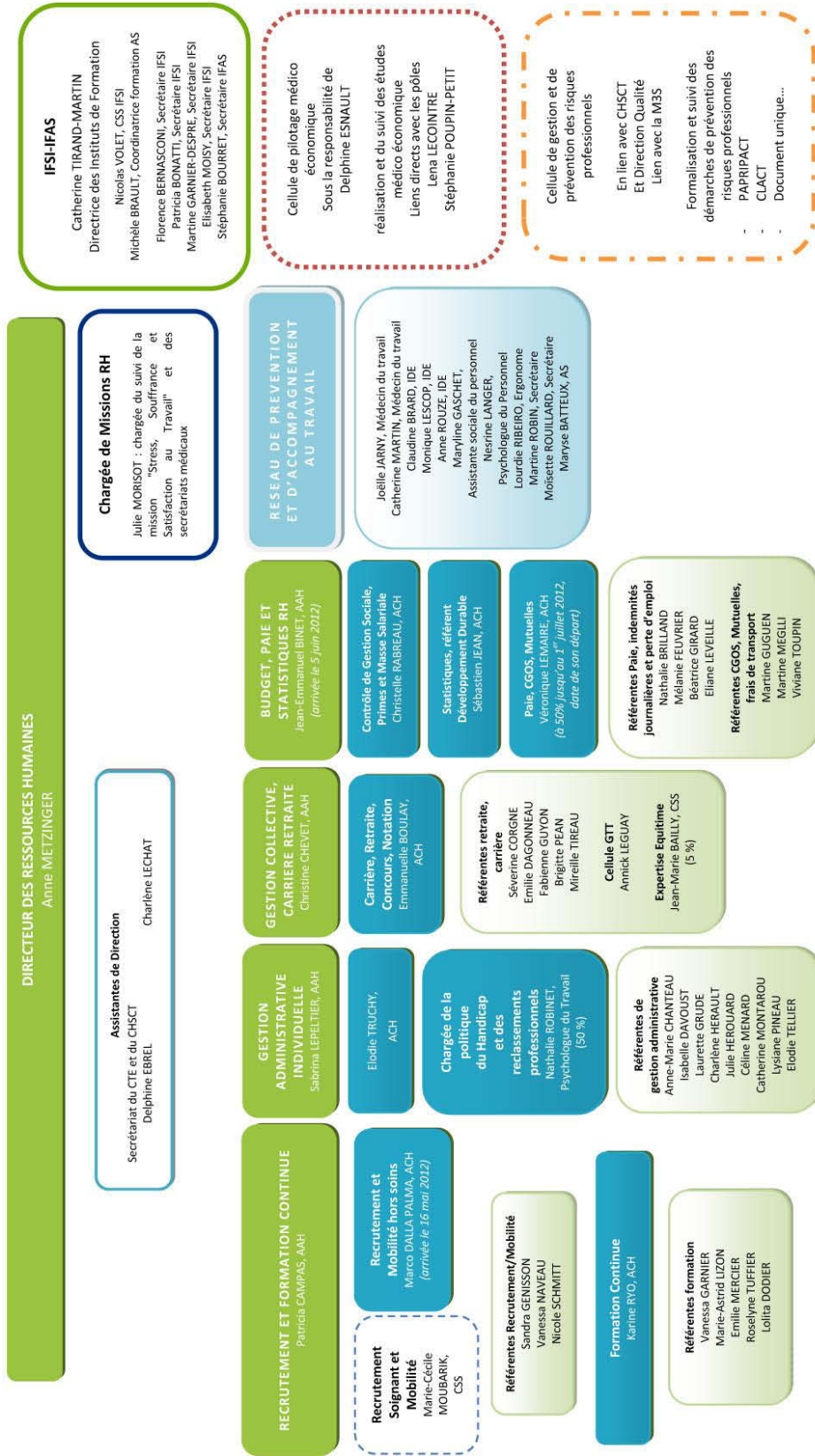
Rédigé par : <b>NOM et Prénom + Fonction</b>	Le : JJ/MM/AAAA	Visa :
Validé par :	Le : JJ/MM/AAAA	Visa :
Vérifié par : cellule GED	Le : JJ/MM/AAAA	Visa :
Approuvé par : Responsable de pôle	Le : JJ/MM/AAAA	Visa :



# Annexe 4 : Organigramme de la DRH

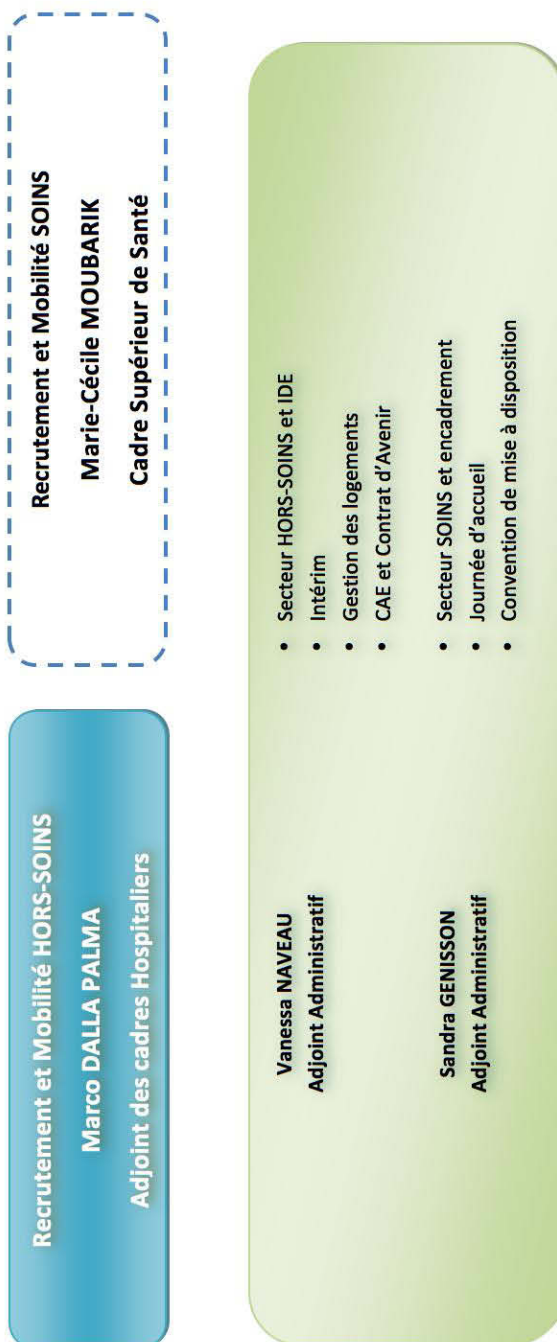


## ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES




**Signification des sigles :**  
AAH : Attache Administration Hospitalière  
ACH : Adjoint des Centres Hospitaliers  
AS : Aide-Soignant  
CSS : Cadre Supérieur de Santé  
CTE : Comité Technique d'Enseignement  
CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail  
IFAS : Institut de Formation d'Ades-Soignants  
IFSI : Institut de Formation en Soins Infirmiers  
GTT : Gestion du Temps de travail  
RH : Ressources Humaines  
Mai 2012

## Annexe 5 : Organigramme du Service Recrutement et Mobilité





## Annexe 6 : Modèle de la fiche de poste institutionnelle des secrétaires médicales du CHM

	<b>Pôle (A PRÉCISER)</b>			<b>Référence :</b> (cellule GED)
	<b>FICHE DE POSTE</b>	<b>SECRETARE MEDICAL(E ) (PRÉCISER CS / HOSP / POOL / ...)</b>		
Créé le : <b>XXXX</b>	Version n° du <b>JJ/MM/AAAA</b>	Appliqué le : <b>JJ/MM/AAAA</b>	A réviser le : <b>JJ/MM/AAAA</b>	page(s) : <b>1/5</b>
<b>Processus de rattachement</b>				
<b>Sous processus de rattachement</b>				
<b>Profil de fonction de rattachement</b>				
Fiche métier du répertoire des métiers de la FPH / "Secrétaire Médical"				

### Intitulé

**Secrétaire Médical(e) :** préciser le secteur (Cs HC HJ HPDD Plateau technique BLOC ...)  
**Quotité de temps de travail :** préciser le % et/ou la répartition par secteur

### Lieu d'exercice

Site : préciser Le Mans / Allonnes  
 Bâtiment : nom du bâtiment  
 Niveau : n°

### Activités spécifiques

dans la liste ci-dessous, cocher les activités du poste qui seront détaillées dans la rubrique suivante

- Accueil Physique et Téléphonique
- Gestion de l'activité médico-sociale
- Gestion Administrative
- Formation / Tutorat
- Participation à la vie institutionnelle et de pôle

### Description des tâches

(dans la liste ci-dessous, sélectionner les tâches du poste et / ou les compléter)

#### MISSION D' ACCUEIL ET DE COMMUNICATION

Accueil Physique  
 Accueil Téléphonique

 CENTRE HOSPITALIER - LE MANS	<b>Pôle (A PRECISER)</b>			<b>Référence :</b> (cellule GED)
	<b>FICHE DE POSTE</b>	<b>SECRETAIRE MEDICAL(E ) (PRECISER CS / HOSP / POOL / ...)</b>		
Créé le : <b>XXXX</b>	Version n° du <b>JJ/MM/AAAA</b>	Appliqué le : <b>JJ/MM/AAAA</b>	A réviser le : <b>JJ/MM/AAAA</b>	page(s) : <b>3/5</b>
<b>Processus de rattachement</b>				
<b>Sous processus de rattachement</b>				
<b>Profil de fonction de rattachement</b>		Fiche métier du répertoire des métiers de la FPH / "Secrétaire Médical"		

Intégration des nouveaux professionnels et des stagiaires

Actualisation et développement des connaissances / compétences professionnelles

**AUTRES**

Participation aux travaux institutionnels

**Horaires**

RTT intégrés dans le cycle de travail de référence

Durée Hebdomadaire de Référence : (à préciser)

36h40

35h00

Heure de prise de poste : à renseigner

Heure de fin de poste : à renseigner

Si plusieurs horaires possibles (travail en roulement) : à renseigner et ou mettre amplitude horaire

Temps de repas : 45 minutes

si temps de repas supérieur, le préciser :

Organisation du temps partiel :

Réduction journalière / Réduction hebdomadaire (à préciser)

**Particularités du poste**

*Peuvent porter sur les horaires, l'exigence d'un diplôme particulier, des conditions de travail particulières, ...*

x zone libre pour renseigner particularités

x

x

x

x

 CENTRE HOSPITALIER - LE MANS	<b>Pôle (A PRÉCISER)</b>			<b>Référence :</b> (cellule GED)
	<b>FICHE DE POSTE</b>	<b>SECRETARE MEDICAL(E ) (PRÉCISER CS / HOSP / POOL / ...)</b>		
Créé le : <b>XXXX</b>	Version n° du <b>JJ/MM/AAAA</b>	Appliqué le : <b>JJ/MM/AAAA</b>	A réviser le : <b>JJ/MM/AAAA</b>	page(s) : <b>2/5</b>
<b>Processus de rattachement</b>				
<b>Sous processus de rattachement</b>				
<b>Profil de fonction de rattachement</b>				
Fiche métier du répertoire des métiers de la FPH / "Secrétaire Médical"				

Accueil Administratif

Relations avec l'extérieur

Relations avec l'intérieur

### **MISSION DE GESTION DE L'ACTIVITE MEDICO-SOCIALE**

Gestion des agendas médicaux et prise de RV (consultations)

Gestion du dossier patient : collecte, archivage et communication des informations relatives au patient

Gestion du courrier (Tri / Frappe / Envoi /Classement ...)

Programmation d'une hospitalisation

Gestion de la sortie du patient

Saisie du codage transmis par le médecin

Suivi administratif particulier (décès ...)

Autres tâches (veille documentaire, mise en forme de communication scientifique ou autres ...)

### **MISSION ADMINISTRATIVE**

Secrétariat du service

Gestion de la messagerie électronique

Organisation de réunions et/ou staffs

Gestion des statistiques d'activité et/ou PMSI

Gestion des plannings médicaux

Gestion et suivi des commandes

Autres tâches

### **MISSION DE FORMATION**

Participation à la formalisation des référentiels de travail

	<b>Pôle (A PRECISER)</b>			<b>Référence :</b> (cellule GED)
	<b>FICHE DE POSTE</b>	<b>SECRETaire MEDICAL(E ) (PRECISER CS / HOSP / POOL / ...)</b>		
Créé le : <b>XXXX</b>	Version n° du <b>JJ/MM/AAAA</b>	Appliqué le : <b>JJ/MM/AAAA</b>	A réviser le : <b>JJ/MM/AAAA</b>	page(s) : <b>4/5</b>
<b>Processus de rattachement</b>				
<b>Sous processus de rattachement</b>				
<b>Profil de fonction de rattachement</b>				
Fiche métier du répertoire des métiers de la FPH / "Secrétaire Médical"				

X  
X  
X  
X  
X  
X  
X  
X  
X  
X  
X  
X  
X  
X  
X  
X  
X  
X  
X  
X  
X  
X

- Programmation des congés :

La planification et la validation des congés sont sous la responsabilité de la secrétaire coordinatrice ou du cadre, selon les modalités décrites dans le référentiel de gestion du temps de travail.

- Les heures supplémentaires sont générées au regard des besoins du service exclusivement.

Elles doivent être motivées et sont soumises systématiquement pour avis à la secrétaire coordinatrice ou au cadre.

**Pré-requis :**

- Maîtrise de la bureautique
- Mise à jour obligatoire des connaissances sur les outils métiers
- Connaissance de l'environnement médical
- Orthographe / grammaire
- Respect de la confidentialité
- Aptitudes à l'accueil : discrétion, écoute, patience, empathie, maîtrise de soi.
- Aptitude au travail en équipe

 <b>chm</b> CENTRE HOSPITALIER - LE MANS	<b>Pôle (A PRÉCISER)</b>			<b>Référence :</b> (cellule GED)
	<b>FICHE DE POSTE</b>	<b>SECRETARE MEDICAL(E ) (PRÉCISER CS / HOSP / POOL / ...)</b>		
Créé le : <b>XXXX</b>	Version n° du <b>JJ/MM/AAAA</b>	Appliqué le : <b>JJ/MM/AAAA</b>	A réviser le : <b>JJ/MM/AAAA</b>	page(s) : <b>5/5</b>
<b>Processus de rattachement</b>				
<b>Sous processus de rattachement</b>				
<b>Profil de fonction de rattachement</b>		Fiche métier du répertoire des métiers de la FPH / "Secrétaire Médical"		

Rédigé par : <b>NOM et Prénom + Fonction</b>	Le: JJ/MM/AAAA	Visa :
Validé par : DRH	Le: JJ/MM/AAAA	Visa :
Vérifié par : cellule GED	Le: JJ/MM/AAAA	Visa :
Approuvé par : Responsable de pôle	Le: JJ/MM/AAAA	Visa :

## Annexe 7 : Les quatre grilles d'évaluation pour le recrutement AMA

---



### Partie 1

## Évaluation de la qualité de la présentation du candidat

Nom :

Prénom :

Critères d'évaluation	NB points	Commentaires
Respect du temps imparti (sur 2 points)		
Présentation du parcours professionnel (sur 2 points)		
Mise en avant des compétences-clés? (sur 2 points)		
Capacité à gérer une situation imprévue (sur 4 points)		
Aisance relationnelle (sur 5 points)		
Fluidité de la communication (sur 5 points)		
<b>TOTAL points (sur 20 points)</b>		

\* Très bien (3 points), Partiel (2 points), Insuffisant (1 point)

\* Excellent (5 points), Insuffisant (1 point)

**Appréciations :**



## Partie 2

# Évaluation des analyses de texte

Nom :

Prénom :

Critères d'évaluation	Nb points	Commentaires
Notion de secret professionnel (sur 3 points)		
Connaissance de la loi du 4 Mars 2002 (sur 3 points)		
Capacité à résumer le texte (sur 5 points)		
Lecture du texte : Oui / Non (sur 1 point)		
Définition des sujets clés : Oui / Non (sur 1 point)		
Quel est votre opinion sur le texte? (sur 5 points)		
Notes, recherches complémentaires, documents annexes (sur 2 points)		
<b>TOTAL points (sur 20 points)</b>		

\* Très bien (3 points), Partiel (2 points), Insuffisant (1 point)

\* Excellent (5 points), Insuffisant (1 point)

**Appréciations :**

### Partie 3

## Évaluation des jeux de rôles et cas concrets

Nom :

Prénom :

Critères d'évaluation	Nb points	Commentaires
Respect et compréhension du sujet (sur 3 points)		
Gestion du stress par rapport à une situation imprévue (sur 3 points)		
Pertinence du savoir-faire et de la réponse : clarté, juste, originalité ou banalité? (sur 3 points)		
Critères d'expression : clarté, esprit de synthèse, aptitude à communiquer, écoute, réflexion (sur 3 points)		
Aisance relationnelle (sur 3 points)		
Pertinence des connaissances / des priorités / des réponses sur le sujet posé (sur 5 points)		
<b>TOTAL points (sur 20 points)</b>		

\* Très bien (3 points), Partiel (2 points), Insuffisant (1 point)

\* Excellent (5 points), Insuffisant (1 point)

**Appréciations :**



## Partie 4

### Grille d'évaluation finale

Nom :

Prénom :

Critères d'évaluation	Nb points	Commentaires
Résultat aux tests (sur 40 points)		
Présentation et parcours du candidat (sur 20 points)		
Analyse des textes (sur 20 points)		
Jeux de rôles et cas concrets (sur 20 points)		
<b>TOTAL (sur 100 points)</b> Si total < 60 : avis DEF		

\* Très bien (3 points), Partiel (2 points), Insuffisant (1 point)

\* Excellent (5 points), Insuffisant (1 point)

**Avis pour recrutement :**  FAV  DEF  RESERVE

**Commentaire global sur la candidature :**

**Signature Jury :**

Statistiques jobdating 09/04/2015

AU GLOBAL

Entretiens réalisés au Total	55	100%
Dont avis DEF	28	51%
Dont avis FAV	27	49%

PAR METIER

POSTE	EFFECTIF GLOBAL	Avis FAV	Avis DEF	% Avis FAV	%2 Avis DEF
Secrétaire Médical(e)	7	4	3	57%	43%
Agent de nettoyage	25	8	17	32%	68%
ASH	13	8	5	62%	38%
Aide-soignant(e)	10	7	3	70%	30%

Recrutements

POSTE	Nombres de recrutements
Secrétaire Médical(e)	
Agent de nettoyage	
ASH	3
Aide-soignant(e)	1

Poste	Titre	Nom	Prénom
ASH	Madame	LECA	Marie-Louise
AS	Madame	AIT TALZIF	Khadija
ASH	Madame	LARQUET	Charlotte
ASH	Madame	GRINE	Daila

## Annexe 9 : Ordre du jour du CHSCT et du collège des cadres

### Direction des Ressources Humaines

#### Ordre du jour du CHSCT

J'ai l'honneur de vous rappeler que la prochaine réunion du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail a été fixée le :

**Vendredi 5 juin 2015**  
**De 8h30 à 13h00**  
**En salle du Conseil d'Administration**

1. Validation du Procès-Verbal de la séance du 3 avril 2015	
2. Information sur le projet d'ordonnancement des lits	V. BLIEZ
3. Présentation du projet de la charte informatique du Centre Hospitalier du Mans <b>[pour avis]</b>	R.TALLET
4. Présentation du Règlement Intérieur du Centre Hospitalier du Mans <b>[pour avis]</b>	MJ. CONDE
5. Présentation du bilan social 2014 <b>[pour avis]</b>	JE. BINET
6. Information sur la mise en place du nouvel intranet	F. GIBAUD
7. Information sur le circuit de distribution à l'Unité Sanitaire de la Maison d'Arrêt Le Mans Les Croisettes (UCSA)	F. GIBAUD F. TEMPLIER A. DALI YUCEF
8. Présentation du plan d'action en imagerie (suite CHSCT du 03/04/2015)	N. ROUSSEAU L. RIBEIRO
9. Suivi du plan d'actions au SAU : recrutement, organisation de l'accueil et de la salle de transit	A. DALI YUCEF L. LAIGNEL
<b>PAUSE</b>	
10. Bilan de la nouvelle organisation des transmissions en réanimation	A. DALI YUCEF L. LAIGNEL
11. Impact du projet de réorganisation de la SSPI sur le transport patient (augmentation des risques de TMS liées au transfert des patients)	A. DALI YUCEF S. POUSSE
12. Perspectives de réfection du sol du Magasin Général	M. BESSON
13. Point sur l'accès des professionnels et des patients au site du Mans pendant les travaux	M. BESSON
14. Point de suivi sur la plateforme de salubrité pour l'équipe de gestion des déchets	S. BOURGOIS
15. Laboratoire : existe-t-il un protocole lors de la casse de flacons de produit CMR ?	G. VILNAT AM. KERYHUEL
16. Présentation de la méthodologie de la formation aux RPS des membres du CHSCT	A.METZINGER
17. Recrutement d'été : nombre d'étudiants par service	M. DALLA PALMA MC. MOUBARIK

**La Présidente,**

**L. VO-DINH**

## Avis de réunion

### Collège de l'encadrement

### 18 mai 2015

Heure - Lieu	de 14h30 à 17h00	salle Amphi A
--------------	------------------	---------------

### Ordre du jour

#### Accueil des nouveaux cadres

#### Actualités

- *Nomination du Directeur Général*
- *Choix de l'équipe architecturale du projet ARC*
- *Information sur les outils de communication à l'usage des services*
- *Information sur la politique d'affichage au CHM*

✓ Présentation de l'équipe CRC et ses missions

✓ Présentation de la mission référent Handi patient au CHM

✓ Point Qualité

- *Retour sur la certification HAS*

✓ Point Financier

- *Certification des comptes 2014*

✓ Echanges avec la DRH et la DS

- *Hôpital en tension – Plan d'action suite au mouvement social*
- *RPS*

**Temps d'échange Bureau/Cadres**

# Annexe 10 : Tableau des motifs de recrutement

---

Demande de remplacement

Grade	Temps de travail	J/N	Nom et Prénom de l'agent à remplacer	Pôle	UF d'affectation	Motif	Date début	Date fin	Commentaires

## Annexe 11 : Tableau de suivi des stagiaires

SECRETARIAT MEDICAL  
VIVIER DES STAGIAIRES CHM

Votre positionnement sur recrutement potentiel du stagiaire dans votre pôle (sous réserve qu'il ait passé les épreuves des tests) => <b>INDIQUER OUI</b> ou <b>NON</b>	NOM	Prénom	Institut de Formation	Année	Date de début du stage	Date de fin du stage	Service	Tuteur NOM et Prénom	Evaluation		Commentaires	Adresse du stagiaire	Adresse Mail du stagiaire	N° téléphone
									Savoir-faire	Savoir-Etre*				
			Ste Catherine	2011	21-nov	09dec	Cs ophtalmologie	M BOUZAY	SA	TSA	1er stage. Très bon contact... Stagiaire motivée. Doit progresser dans la rapidité de frappe			
			Ste Catherine	2011	21-nov	09dec	Imagerie Médicale	M. GREGOIRE	SA	TSA	Discrette, réceptive, à l'écoute, pose des questions. Bonne intégration à l'équipe. Bonne implication dans les différentes tâches confiées, a effectué un travail de bonne qualité.			
			Ste Catherine	2012	16-janv	16-janv	SAU	C. VILAIN	NPR	NPR	A fait une journée d'observation puis n'est pas revenue le lendemain, sans prévenir. Arrêt du stage à la demande de Madame RIBOT de Ste Catherine.			

## Annexe 12 : Calendrier annuel des tests et entretiens de recrutement des secrétaires médicales (2015)

### CALENDRIER ANNUEL DES TESTS ET ENTRETIENS DE RECRUTEMENT DES SECRETAIRES MEDICALES 2015

	Quoi ?	Quand ?	Qui ? (Binome)
1	Tests de recrutement	MARDI 24 FEVRIER (matin) 9H - 11H	V. FERRAND V. BEUNARDEAU
	Entretiens de recrutement	MERCREDI 25 FEVRIER 14H - 17H	I. CORNUEL
2	Tests de recrutement <i>dont 3 places réservées pour des agents ayant un projet de reclassement professionnel</i>	LUNDI 23 MARS 09H30 - 11H30	M BOULAY I CORNUEL
	Entretiens de recrutement	MERCREDI 25 MARS 14H-17H	M. BOULAY
4	Tests de recrutement <i>Session "dédiée" aux stagiaires venus au CHM (après sélection sur base évaluations de stage)</i>	MARDI 28 AVRIL (matin) 9H-11H	V. HOULARD V. BEUNARDEAU + S. POURCEAU
	Entretiens de recrutement	JEUDI 30 AVRIL (AM) 14H30 -17H30	V. HOULARD + S. POURCEAU
5	Tests de recrutement <i>Session "autres candidatures" (dt sorties de promo CFP Ste Catherine)</i>	MARDI 5 MAI 14h30 - 16H30	V. FERRAND I. BENOIT
	Entretiens de recrutement	JEUDI 7 MAI (après-midi)14H-17H	V. FERRAND
A FIN MAI / DEBUT JUIN = PT DES SITUATIONS / TENSIONS SECTS MEDX PAR POLE LES SECRETAIRES COORDINATRICES ADRESSENT CE POINT A LA DRH ET JMORISOT			
6	Tests de recrutement <i>dont 3 places réservées pour des agents ayant un projet de reclassement professionnel</i>	SEPTEMBRE	POLE EMPLOI
	Entretiens de recrutement	MARDI 8 SEPTEMBRE	S. GASNIER
7	Tests de recrutement	MI NOVEMBRE	POLE EMPLOI
	Entretiens de recrutement	MERCREDI 18 NOVEMBRE	S. POURCEAU I. CORNUEL

## Annexe 13 : Convocation aux tests de sélection



### Direction des Ressources Humaines

Service Recrutement et Mobilité

Vanessa NAVEAU  
☎ : 02 43 47 99 84  
[vnaveau@ch-lemans.fr](mailto:vnaveau@ch-lemans.fr)

Le Mans, le 1er juin 2015

«Titre» X

Adresse

Code Postal

**Nos réf. :**  
AM/MDP/VN/2015/«NChrono»

**Objet :** Entretien pour le poste de Secrétaire Médical(e)

«Titre»,

Dans le cadre de votre candidature en qualité d'Assistante Médico-Administrative au sein du Centre Hospitalier du Mans, je vous remercie de bien vouloir vous présenter à notre sélection en vue de votre éventuel recrutement qui aura lieu comme suit :

**Mardi 28 avril 2015**  
**de 9h00 à 11h00**  
**Tests de mise en situation professionnelle,**  
**Présence de Madame Y et Madame Z**  
**Secteur A – Bâtiment Rubillard**  
**Porte 3 – Direction des Ressources Humaines– Salle DRH**

Le Jeudi 30 avril 2015, après-midi (l'heure précise vous sera communiquée ultérieurement), entretien de recrutement, en présence de **Madame Y**, Secrétaire Médicale Coordinatrice et moi même, dans mon bureau, à la Direction des Ressources Humaines.

Vous voudrez bien:

- une photo d'identité,
- une photocopie de vos diplômes,
- la fiche d'identification dûment remplie et signée,
- la copie de votre carte d'identité ou de votre titre de séjour (ressortissant hors UE) en cours de validité,
- une photocopie de vos évaluations de stage et/ou de vos deux dernières évaluations professionnelles.

Nous vous prions de croire, «Titre», en l'assurance de notre considération distinguée.

Marco DALLA PALMA,  
Chargée de recrutement.



## Annexe 14 : Pièces administratives obligatoires

www.ch-lemans.fr



Direction des Ressources Humaines  
Service Recrutement et Mobilité

### Constitution du Dossier Administratif

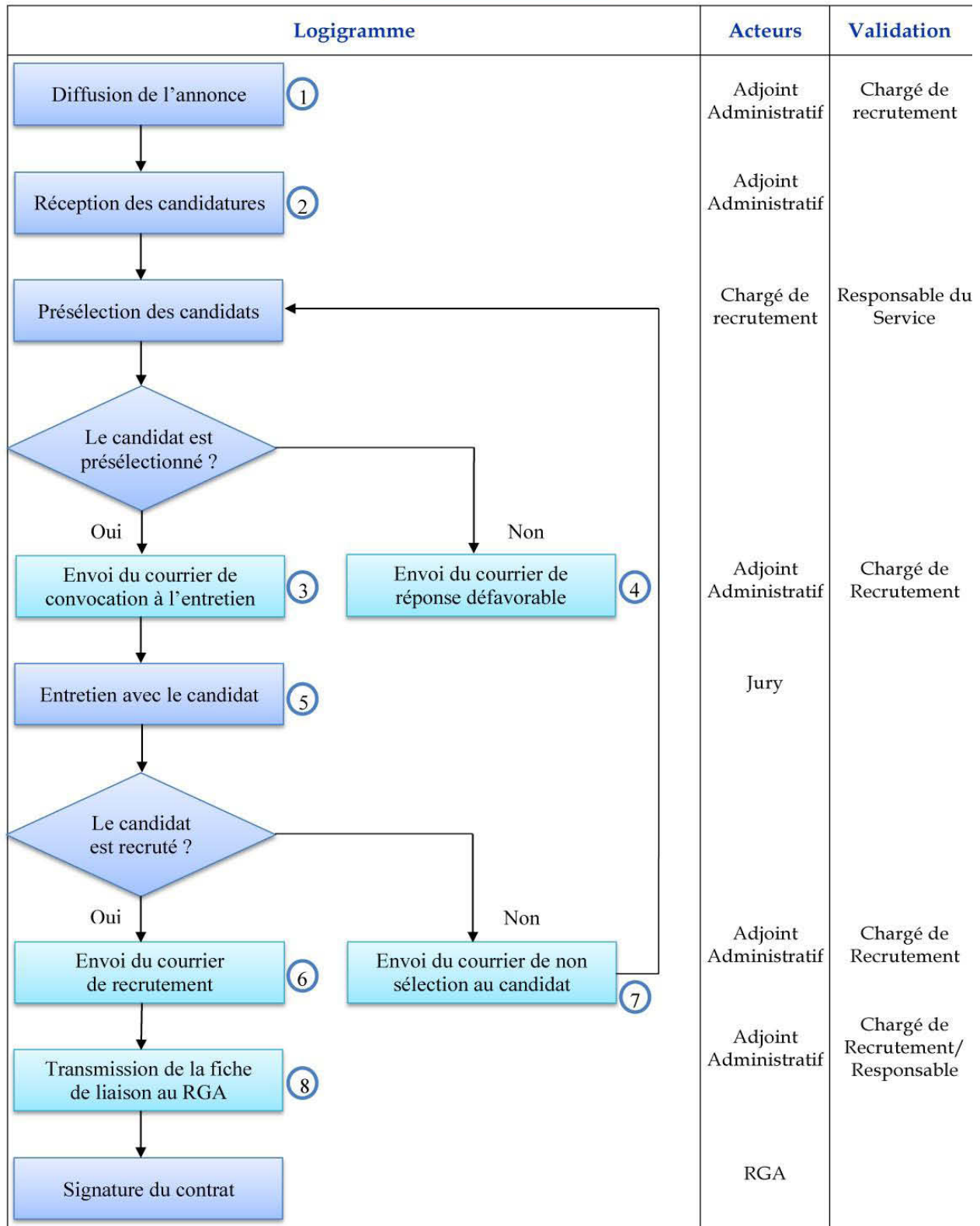
Pièces	Demandées	Reçues
Une <b>photo d'identité</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Copie de votre <b>Carte Vitale</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Copie de votre <b>Carte d'Identité</b> en cours de validité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si vous êtes né avant le 31/12/1979 : Une photocopie de <b>vos papiers militaires</b> (carte militaire, fascicule de mobilisation, etc...) ou une copie de <b>l'attestation de participation à la journée d'appel</b> si vous êtes né(e) après le 31/12/1979 (pour les hommes) et après le 31/12/1982 (pour les femmes)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Relevé d'Identité Bancaire ou Postal</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Certificat Médical</b> ci-joint. Ce dernier devra être <b>complété par un médecin agréé</b> figurant <b>obligatoirement</b> sur la liste annexée*.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une photocopie de <b>votre diplôme</b> sur laquelle vous aurez indiqué la mention « conforme à l'original », la date et votre signature	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Une photocopie de l'attestation d'inscription ADELI</b> (pour les Diplômes d'Etat, enregistrement à l'ARS de la Sarthe obligatoire**)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Une photocopie de votre Attestation de Formation aux Gestes et Soins d'Urgences (AFGSU)</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Copie de votre <b>livret de famille</b> certifiée exacte et datée par vous-même si vous êtes mariés et/ou avez au moins un enfant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'attestation ci-joint complétée, relative au « <b>Supplément Familial</b> »	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>La déclaration de situation familiale</b> complétée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>La fiche d'identification</b> complétée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prendre rendez-vous avec la <b>médecine du travail</b> de l'établissement pour une visite médicale obligatoire, Secrétariat : 02.43.43.28.68 ou 02.43.43.33.52	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Charte d'accès et d'usage du système d'information</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\*Si vous souhaitez vous adresser à un médecin exerçant hors du département de la Sarthe : renseignez-vous auprès de l'Agence Régionale de Santé pour obtenir la liste de médecins agréés du département.

\*\* Coordonnées de la Délégation Territoriale Sarthe  
19, boulevard Paixhans - Bâtiment A - 2ème étage  
CS 71914  
72019 LE MANS cedex 2  
Tél. 02 44 81 30 00  
Courriel : [ars-dt72-contact@ars.sante.fr](mailto:ars-dt72-contact@ars.sante.fr)

## Annexe 15 : Schéma du processus de recrutement (interne et externe) au CHM

### Processus de Recrutement simple Soins et Hors-Soins (Interne et Externe)



## Annexe 16 : Curriculum vitae



**Anaïs BELLIARD**  
12, rue Jean Jacques Rousseau  
72560 Changé  
02 43 40 15 41 - 0618551884  
[anaïs.belliard@voila.fr](mailto:anaïs.belliard@voila.fr)  
21 ans, Permis B (véhicule à disposition)

### Master 1 (Travail et Emploi) Option RH

#### FORMATIONS ET COMPETENCES

2014 : obtention **Licence 3** « Droit Économie Gestion », *option management des organisations*  
2013 : obtention **DUT GEA** « Gestion des Entreprises et des Administrations »,  
*option Ressources Humaines*, IUT du Mans  
2011 : obtention **Baccalauréat ES**, *option mathématiques (mention AB)*  
Lycée Marguerite Yourcenar, Le Mans.

Linguistiques : anglais niveau A2  
espagnol niveau B1 (2 voyages en Espagne)  
Informatique : pratique des logiciels bureautiques (Word, Excel) + B2I + logiciel CIEL PAYE

#### STAGES PROFESSIONNELS

Mars-Juin 2015 : stagiaire au CH du Mans, service RH (recrutement, formation continue principalement)  
Tâches accomplies : fiches de poste, tests de recrutement, job dating, élaboration des fiches des cinq tâches prioritaires sur un poste de travail, amélioration de la procédure de recrutement...)  
Février-Mars 2014 : stagiaire au siège d'O<sub>2</sub> développement au Mans, service paie  
Tâches accomplies : bulletin de salaires, solde de tout compte...  
Avril-Juin 2013 : stagiaire à la Mairie de Changé (Service Ressources Humaines)  
Tâches accomplies : planification congés annuels, entretien d'embauche, gestion administrative du personnel...  
Été 2009 : stagiaire UNCOVAC (*association de tourisme*), Le Mans  
Tâches accomplies : gestion administrative de dossiers (émission de factures, envoi de documents, Classement...)  
Avril 2007 : stage en entreprise à la Cité Judiciaire (Tribunal de Grande Instance) au Mans.  
Tâches accomplies : gestion administrative de dossiers (envoi de documents, classement...)

#### EXPERIENCES

Septembre 2014- Juin 2015 : étude surveillée le soir, à l'école primaire de Changé  
Juin - Juillet 2014 : emploi saisonnier à PAPEA (parc d'attraction au Mans)  
Juillet 2013 : emploi saisonnier à PAPEA (parc d'attraction au Mans)  
Juillet 2012 : animatrice culturelle à Moncé en belin (centre socio culturel François Rabelais à Changé)  
Juin 2012 : employée chez concept restauration aux 24h automobile du Mans  
(Préparation de la restauration rapide, hôtesse de caisse...)  
  
Depuis 2010 : garde d'enfants et aide à l'organisation d'anniversaires  
(Vaisselle, ménage et service pour le repas, surveillance des enfants)

#### CENTRES D'INTERET

**Activités humanitaires :**  
2010 : volontaire pour la JOV (Journée des Oubliés des Vacances) au Secours Populaire Le Mans  
2009-2010 : intérêt pour l'aide humanitaire (participation aux opérations Banque Alimentaire, Secours Populaire, Téléthon...)  
**Pratiques artistiques :**  
Depuis 2009 : danse (LIA) au sein du club ARABESQUE à Changé  
2002 à 2010 : pratique musicale (Ecole de Musique de Changé).

## Annexe 17 : Lettre de motivation Centre Hospitalier du Mans

---

Anaïs BELLIARD  
12, rue Jean-Jacques Rousseau  
72560 - Changé  
Tel : 06-18-55-18- 84  
Mail : [anaïs.belliard@voila.fr](mailto:anaïs.belliard@voila.fr)

Changé, le 22 septembre 2014

Centre Hospitalier Le Mans  
194 av. Rubillard  
72037 LE MANS CEDEX 9

A l'attention du responsable du département des Ressources Humaines

***Objet : candidature spontanée pour un stage en entreprise du 23 mars au 19 juin 2015.***

Madame, Monsieur,

Le Centre Hospitalier du Mans est au service du million d'habitants que compte la Sarthe. Il emploie 4481 professionnels dont 336 médecins. Il propose une large offre de soins en médecine, chirurgie, gynécologie-obstétrique, en gériatrie, en soins de suite et de réadaptation et maison de retraite.

Intéressée par votre développement et vos valeurs universelles au sein de l'entreprise (qualité des soins, respect du patient et des engagements pris, respect des professionnels et partenariat avec les praticiens, offre de soins moderne, innovation, et technologie médicale...), je vous présente donc ma candidature spontanée pour effectuer un stage au sein de votre département « Ressources Humaines ».

Actuellement étudiante en Master 1 Ressources Humaines « travail et emploi » à l'Université du Maine, je souhaiterais vous apporter mes compétences techniques en matière d'encadrement de personnes ainsi que mes connaissances professionnelles en matière de gestion de paie, de recrutement et de formation notamment.

Je suis sérieuse et motivée ainsi que mes résultats académiques le démontrent.

Au vu de tous ces éléments, j'espère que ma candidature retiendra toute votre attention et pouvoir ainsi intégrer vos équipes.

Je me tiens à votre entière disposition pour plus d'informations lors d'un entretien.

Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Anaïs BELLIARD



## Annexe 18 : Tableau de bord

Date	Travail effectué et à faire
23 Mars 2015	<p><b>Arrivée : 09h00</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation des lieux, des différents services de la DRH (Recrutement/Mobilité, Formation Continue, Paie, Carrière Mobilité, Gestion du Temps de Travail...) avec Julie MORISOT</li> <li>- Présentation et explication des différentes missions que je vais effectuer durant le stage et fixation des grandes dates importantes (réunions, job dating, reporting...).</li> <li>- 12h00 : Réunion/Entrainement pour la présentation de la mutualisation des secrétaires médicales au congrès d'Avignon</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 13h15 - 14h00</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunion avec le groupe communication pour la journée de la secrétaire qui aura lieu le 3 décembre 2015</li> <li>- Bilan avec Julie de la journée</li> </ul> <p><b>Départ : 16h45</b></p>
24 Mars 2015	<p><b>Arrivée : 08h45</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- RDV avec Marco DALLA PALMA (chargé de recrutement) pour me présenter les grands travaux qu'on mènera ensemble</li> <li>- RDV avec Pierre-Yves FLAMBRY (adjoint à la Direction des Ressources Humaines) pour me présenter les différents projets.</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 12h15 - 13h00</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à jour des fiches de poste des secrétaires médicales du pôle CANCÉROLOGIE</li> </ul> <p><b>Départ : 16h45</b></p>
25 Mars 2015	<p><b>Arrivée : 08h35</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunion pour répétition du congrès d'Avignon sur la mise en place de la mutualisation des secrétariats</li> <li>- Mise à jour des fiches de poste des secrétaires médicales du pôle SMMI (Spécialité Médicale et Médecine Interne)</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 12h15 - 13h00</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à jour des fiches de poste du pôle CHIRURGIE</li> </ul> <p><b>Départ : 16h50</b></p>
26 Mars 2015	<p><b>Arrivée : 07h45</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terminer la mise à jour des fiches de poste du pôle CHIRURGIE et SMMI</li> <li>- Rechercher activement des articles de presse, des articles de lois, des témoignages sur des thèmes précis (le secret médical, les tensions entre secrétaire médicale et patient ou secrétaire médicale et médecin, l'accueil du patient...) pour les analyses de texte des entretiens de recrutement</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 12h00 - 12h45</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rechercher sur les articles de presse, lois témoignages des thèmes précis ...</li> </ul> <p><b>Départ : 15h45</b></p>
27 Mars 2015	<p><b>Arrivée : 08h00 (Julie absente pour congrès Avignon)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à jour des fiches de Poste</li> <li>- RDV avec Marco pour évoquer le travail à faire sur les jeux de rôle et cas concrets pour les entretiens de recrutement</li> <li>- Mise en page des articles, témoignages pour les analyses de situations réelles des entretiens de recrutement</li> <li>- Mise à jour des fiches de poste du pôle GÉRIATRIE</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 12h00 - 12h45</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à jour des fiches de poste du pôle GÉRIATRIE</li> </ul> <p><b>Départ : 15h45</b></p>
Week end	Travailler sur le job dating

30 Mars 2015	<p><b>Arrivée : 08h40 (Julie absente)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'un document Word sur le déroulement et les critères d'évaluation pour le job dating</li> <li>- Deuxième réunion pour la journée des secrétaires médicales (débriefing des trois groupes, actions à mener, principaux objectifs, les délais pour chaque action...)</li> <li>- Lire le chapitre 8 du livre le recrutement, « Enjeux outils, meilleures pratiques et nouveaux standards » d'Alain Gavant</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 13h00 - 13h40</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relire attentivement les articles et en ressortir les questions clefs et mot clefs pour les entretiens</li> </ul> <p><b>Départ : 16h40</b></p>
31 Mars 2015	<p><b>Arrivée : 08h40 (Julie absente)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Corriger et relire le processus du job dating pour le 9 Avril ainsi que les analyses de texte pour les entretiens de recrutement.</li> <li>- Relire toutes les fiches de poste. (à voir dans la semaine avec Julie)</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 12h30 - 13h20</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réfléchir sur mon sujet de stage, problématique et commencer à voir la présentation du CHM, celle du service Recrutement / Mobilité et à la mise en page du rapport pour en parler à Julie lors de son retour.</li> </ul> <p><b>Départ : 16h35</b></p> <p><b>Soir :</b> Chercher et regarder des vidéos sur le job dating. (présentation, déroulement, commentaires...)</p>
1 Avril 2015	<p><b>Arrivée : 08h40 (Julie absente)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Création des grilles d'entretien pour les jobs datings</li> <li>- Lecture du livre le recrutement « enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards et des documents sur la formation « pratiquer l'entretien de recrutement, les fondamentaux de l'entretien de recrutement, cegos BEYOND KNOWLEDGE et du livret « fiche outils, entretien de recrutement » cegos BEYOND KNOWLEDGE</li> <li>- Questionner Sandra (assistante RH) sur ses missions et sur les points forts et points faibles du service</li> <li>- Commencer la présentation du service et le glossaire</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 13h00 - 13h45</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avancer sur le mémoire (mettre à jour la bibliographie + présentation du CHM)</li> </ul> <p><b>Départ : 16h30</b></p>
2 Avril 2015	<p><b>Arrivée : 7h45 (Julie Absente)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à jour du tableau de bord</li> <li>- Mise à jour des fiches de poste</li> <li>- Réorganiser la partie de mon rapport rédigé hier et l'améliorer</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 13h00 - 13h35</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réflexion sur le mémoire (sujet, problématique), recherche d'informations (livre, internet, article...)</li> </ul> <p><b>Départ : 15h45</b></p>
3 Avril 2015	<p><b>Arrivée : 7h35</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 08h / 10h : RDV avec Marco pour faire un point sur la semaine, lui présenter mon sujet de stage, et me renseigner sur les missions, points forts, les faiblesses et les objectifs du service...</li> <li>- 10h15 / 12h45 : réunion mensuelle des cadres du secrétariat médical et des secrétaires médicales de pôle</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 12h45 - 13h30</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 13h30 / 15h30 : réunion mensuelle des cadres du secrétariat médical et des secrétaires médicales de pôle</li> </ul> <p><b>Départ : 15h45</b></p>
Week end	Revoir le job dating, s'entraîner. Mettre à jour la bibliographie

<b>6 Avril 2015</b>	<p>FERIE</p> <p><b>Arrivée : 8h45</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionner Vanessa (assistante RH) sur ses missions et sur les points forts et points faibles du service</li> <li>- Modifier le logo du CHM sur toutes les fiches de poste</li> <li>- Corriger tous les documents pour le job Dating vu avec Marco vendredi matin (grilles d'évaluation pour le poste à pourvoir de secrétaire médical et une autre pour le poste d'agent de bio nettoyage...)</li> </ul>
<b>7 Avril 2015</b>	<p><b>Pause déjeuner : 12h30 - 13h15</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à jour de la bibliographie/sitographie</li> <li>- Correction des analyses de texte vu avec Marco</li> <li>- Réflexion sur une problématique et sujet</li> </ul> <p><b>Départ : 16h30</b></p>
<b>8 Avril 2015</b>	<p><b>Arrivée : 8h45</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entraînement pour le job dating avec Marco (mise en situation)</li> <li>- Lecture de différents textes, articles et recherche de site sur internet pour avoir de la matière et plus d'informations pour le sujet de stage</li> <li>- Relecture de l'ébauche de la partie I du rapport</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 12h30 - 13h15</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 13h30 / 14h : Dernier point avec Marco pour le job dating (Mise en situation avec un CV de secrétaire médicale + bilan et conseil)</li> <li>- 14h / 16h : Reporting avec Julie (bilan des deux premières semaines / réflexion sur le sujet et la problématique de stage/faire le point sur le travail avec Marco et lui présenter les fiches de poste, présentation et planification de la correction des tests de sélection Formation AMA...)</li> </ul> <p><b>Départ : 16h30</b></p>
<b>9 Avril 2015</b>	<p><b>Arrivée : 8h45 (Salle Jean Moulin)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forum Emploi, salle Jean Moulin (Le Mans). Matinée job dating de 8h45 à 12h30 (34 CV recueillis)</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 12h30 - 13h15</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 13h30 / 15h30 : réunion avec les cadres du secrétariat médical pour déterminer l'objectif et le support des cinq tâches prioritaires à faire sur les différents postes de chaque pôle (en hospitalisation d'abord).</li> </ul> <p><b>Départ : 15h45</b></p> <p><b>Soir :</b> Validation de mon sujet, de ma problématique et de mon plan par Aurélie LALANDE</p>
<b>10 Avril 2015</b>	<p><b>Arrivée : 8h00</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 9 h 00 : Bilan sur le job dating et validation de ma problématique, de mon sujet et de mon plan par Marco</li> <li>- 10 h 00 : Point avec Julie (mission à faire) et validation de la problématique/sujet et plan de mon stage</li> <li>- Corrections des articles et des analyses de texte en fonction des commentaires vus avec Julie mercredi</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 12h30 - 13h00</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'un tableau Excel pour la correction des tests « formation AMA »</li> <li>- Élaboration de la première proposition WORD pour le support des fiches des cinq premières tâches prioritaires</li> <li>- Déterminer les RDV (dates + heures) pour la présentation des fiches aux différentes équipes des secrétaires médicales (envoi d'un mail à Julie pour validation ou pas)</li> </ul> <p><b>Départ : 15h45</b></p>
<b>Week end</b>	<p>Élaboration de la page de garde, des remerciements du rapport de stage</p>

<p><b>13 Avril 2015</b></p>	<p><b>Arrivée : 08h35</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enregistrer tous les CV recueillis au job dating dans le fichier « suivi de candidature 2015 »</li> <li>- Analyser et réaliser les statistiques du job dating 2015 (total d'entretien réalisé (DEF/FAV) en pourcentage et en effectif au total et pour chaque poste à pourvoir)</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 13h00 - 13h45</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire le publipostage pour envoyer les réponses aux entretiens (favorable ou défavorable) du job dating puis les faire signer par Marco.</li> <li>- Chercher un texte évoquant les limites du rôle ou des compétences en lien avec le secret professionnel pour modifier le texte 1 des analyses de texte</li> </ul> <p><b>Départ : 16h20</b></p>
<p><b>14 Avril 2015</b></p>	<p><b>Arrivée : 8h30</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre sous enveloppe les réponses aux entretiens, les envoyer et les classer avec les CV dans les dossiers ou les bannettes</li> <li>- Modifier le texte 1 sur les limites du rôle des secrétaires médicales.</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 12h57 - 13h30</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 14h15 / 15h15: RDV avec Julie pour la rédaction et l'envoi du mail aux secrétaires coordinatrices médicales afin de leur présenter l'objectif de ma mission sur les fiches « les cinq premières tâches prioritaires sur un poste de travail »</li> <li>- Programmer avec l'assistante de direction Charlène LECHAT les dates pour les participations aux instances de CHSCT et CET.</li> </ul> <p><b>Départ : 16h15</b></p>
<p><b>15 Avril 2015</b></p>	<p><b>Arrivée : 8h15</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réfléchir sur l'introduction du rapport</li> <li>- Assurer la gestion de planning (envoi de mail aux secrétaires coordinatrices) pour les rencontres organisées en lien avec les fiches « des cinq tâches prioritaires sur un poste de travail »</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 13h00 - 13h30</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Travailler le rapport (avec documents Marco et relecture)</li> </ul> <p><b>Départ : 16h15</b></p>
<p><b>16 Avril 2015</b></p>	<p><b>Arrivée : 8h00</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Travailler les analyses de texte</li> <li>- Assurer la gestion de planning (échange avec les secrétaires coordinatrices) pour les rencontres organisées pour les fiches des cinq tâches prioritaires sur un poste de travail.</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 12h30 - 13h00</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 14h00 / 15h00 : point avec Marco</li> </ul> <p><b>Départ : 15h45</b></p>
<p><b>17 Avril 2015</b></p>	<p><b>Arrivée : 8h00</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Travailler sur les textes, analyses et cas concrets (questions/réponses) des entretiens de recrutement et les imprimer pour les présenter à Julie MORISOT</li> <li>- 10h30 / 11h30 : reporting avec Julie MORISOT</li> <li>- Ébauche des grilles d'évaluation pour recrutement secrétaires médicales</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 13h00 - 13h45</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en page des grilles d'évaluation</li> <li>- Lire les articles « Le nouveau visage de l'hôpital du Mans » le Maine Libre et « Efficience des secrétariats médicaux, des pistes pour la mettre en œuvre » Santé RH</li> </ul> <p><b>Départ : 15h45</b></p>

**Week end**



20 Avril 2015	<p><b>Arrivée : 8h25</b> (Julie, Marco et Sandra sont en congé du 20 au 24 Avril)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Établir les quatre grilles d'évaluation pour les recrutements des secrétaires médicales (cas concret, parcours professionnel, analyse des textes, et grille globale avec total notes)</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 12h30 - 13h15</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Travailler sur les analyses de texte (rédaction et mise en page des questions / réponses)</li> </ul> <p><b>Départ : 16h10</b></p>
21 Avril 2015	<p><b>Arrivée : 8h20</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Finir la mise en page des textes d'analyses (questions / réponses) et celle des cas concrets.</li> <li>- Confirmation des RDV du pôle URA pour la fiche des cinq tâches prioritaires sur un poste de travail avec Sophie POURCEAU (secrétaire coordinatrice du pôle URA)</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 13h00 - 13h45</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la gestion des mails pour fixer les dates de RDV pour la fiche des cinq tâches prioritaires sur un poste de travail</li> <li>- Élaboration de l'introduction pour le rapport de stage</li> </ul> <p><b>Départ : 16h05</b></p>
22 Avril 2015	<p><b>Arrivée : 8h05</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Finaliser les grilles d'évaluation</li> <li>- Rédaction du paragraphe « le métier des secrétaires médicales »</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 13h00 - 13h45</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédaction de la partie « présentation du service Recrutement-Mobilité »</li> </ul> <p><b>Départ : 15h50</b></p>
23 Avril 2015	<p><b>Arrivée : 7h45</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Envoi de mails aux secrétaires coordinatrices pour la confirmation des RDV pour la fiche des cinq tâches prioritaires sur un poste de travail</li> <li>- Relecture et correction des fautes d'orthographe des analyses de texte et des cas concrets</li> <li>- Relecture et correction de l'introduction du rapport</li> <li>- Relecture, modification et finalisation de la partie I du rapport</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 13h00 - 13h45</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réflexion et recherche pour la partie II du rapport</li> </ul> <p><b>Départ : 15h30</b></p>
24 Avril 2015	<p><b>Arrivée : 7h45</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en page du tableau de bord</li> <li>- Recueil d'informations pour la partie II du rapport avec Vanessa (Explication, temps de partage sur le sujet)</li> <li>- Ébauche de la partie II du rapport</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 13h00 - 13h45</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ébauche de la partie II du rapport</li> </ul> <p><b>Départ : 15h30</b></p>
Week end	Rédaction de la partie I avec les différentes accroches
27 Avril 2015	<p><b>Arrivée : 8h15</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Correction des fautes d'orthographe des parties déjà rédigées du rapport</li> <li>- 10h30 - 12h30 Copil pour la journée des secrétaires coordinatrices (salle staff niveau 4 le Fontenoy)</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 12h45 - 13h30</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Travailler sur la fiche « les cinq tâches prioritaires sur un poste de travail »</li> </ul> <p><b>Départ : 16h00</b></p> <p><b>Soir :</b> Corriger les fautes d'orthographe et relire les remerciements, l'introduction et la partie I entièrement.</p>

**Arrivée : 8h00**

- Préparer le RDV avec Marco
- 9 h 00 – 10 h 00 : point avec Marco
- Relire la partie I avant de l'envoyer à Marco et Julie.
- Corriger les grilles d'évaluation, les analyses de texte et cas concrets

**28 Avril 2015**

**Pause déjeuner : 13h00 - 13h45**

- Faire un dossier WORD qui reprend les quatre grilles d'évaluation pour les entretiens de recrutement AMA

**Départ : 15h45**

**Arrivée : 08h00**

- Corriger les modifications faites par Marco sur les grilles d'évaluation d'entretien
- 9 h 15 / 11 h 00 : RDV avec Maud SAUVEGRAIN et Virginie PERROTTE, (deux secrétaires médicales du pôle URA au service USC et REA) afin d'établir les deux fiches des cinq tâches prioritaires sur leur poste de travail, en présence de Julie MORISOT
- Mettre au propre les deux fiches sur WORD et les envoyer par mail à Julie et aux deux secrétaires coordinatrices pour validation

**29 Avril 2015**

**Pause déjeuner : 13h00 - 13h45**

- Retravailler la partie I du rapport

**Départ : 15h45**

**Arrivée : 8h00**

- 9h00 / 11h00 : RDV avec Martine COSNUAU (secrétaire médicale du service ANESTHESIE) pour établir la fiche des cinq tâches prioritaires sur le poste. (Fontenoy deuxième étage)
- Mettre au propre la fiche sur WORD
- Envoyer un mail aux trois secrétaires médicales pour les remercier de leur accueil et du temps accordé pour ce travail
- Mettre à jour le calendrier des RDV avec les secrétaires médicales pour le pôle SMC

**30 Avril 2015**

**Pause déjeuner : 12h35 - 13h20**

- 13h30 / 15h00 : Reporting avec Julie (voir pour validation des trois fiches « les cinq tâches prioritaires », mais aussi celle pour les cas concrets et les analyses de texte (questions /réponses)
- Corriger les trois fiches déjà élaborées et les envoyer aux secrétaires médicales concernées

**Départ : 15h45**

**1 Mai 2015  
Week end**

Commencer à rédiger la partie II

**Arrivée : 8h15**

- Corriger les analyses de texte et les cas concrets suite aux modifications faites par Julie
- 10h30 / 16h30 : Réunion avec les secrétaires coordinatrices (cadres du service)

**4 Mai 2015**

**Pause déjeuner : 13h00 - 13h45**

- 13h45 / 16h30: Réunion avec les secrétaires coordinatrices (cadres du service)

**Départ : 16h30**

<p><b>5 Mai 2015</b></p>	<p><b>Arrivée : 8h15</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 08h30 / 12h15 : RDV avec le pôle SAU en présence de Julie MORISOT</li> <li>- Corriger et faire valider les fiches de la semaine dernière (pôle REA et Anesthésie) par les secrétaires et les envoyer à Sophie POURCEAU pour validation</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 13h00 - 13h45</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre au propre les cinq fiches du pôle SAU et les envoyer par mail aux secrétaires vues ce matin pour qu'elles les valident.</li> <li>- Modifier le logo des fiches des cinq tâches prioritaires sur le poste de travail</li> </ul> <p><b>Départ : 16h45</b> <b>Arrivée : 8h00</b></p>
<p><b>6 Mai 2015</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retravailler la partie I et II du rapport</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 12h30 - 13h15</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 13h30 / 14h00 : RDV avec le pôle SMC MR (Maladie Respiratoire) unité 1 Claude Monet niveau 4</li> <li>- Mettre au propre la fiche du pôle SMC MR unité 1 et l'envoyer par mail à la secrétaire pour validation.</li> <li>- Travailler sur la Partie II</li> </ul> <p><b>Départ : 16h30</b> <b>Arrivée : 8h00</b></p>
<p><b>7 Mai 2015</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 09h00 / 09h30 : RDV avec le pôle SMC HC MR unité 2 Claude Monet niveau 4</li> <li>- Mettre au propre de la fiche du pôle SMC MR unité 2 et l'envoyer par mail à la secrétaire pour validation</li> <li>- Faire valider par Sophie POURCEAU la fiche RMC et Anesthésie</li> <li>- Travailler sur la partie II</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 13h00 - 13h45</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 14h00/ 15h00 : Reporting avec Julie</li> </ul> <p><b>Départ : 16h00</b></p>
<p><b>FERIE</b> <b>Week end</b></p>	<p>Modifier l'introduction et la partie I Rédiger la partie II</p>
<p><b>11 Mai 2015</b></p>	<p><b>Arrivée : 8h10</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 9h00 / 9h30 : RDV avec le pôle SMC HC Hepato Gastro Entero Claude Monet niveau 3</li> <li>- Mettre au propre la fiche du pôle SMC HC Hepato Gastro Entero et l'envoyer par mail à la secrétaire pour validation</li> <li>- Modifier la fiche MR unité 2 et l'envoyer à Valérie FERRAND (secrétaire coordinatrice du pôle SMC) pour validation</li> <li>- Mettre à jour les analyses de texte</li> <li>- Travailler l'introduction du rapport de stage</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 12h00 - 13h20</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 13h30 / 14h15 : RDV avec le pôle SMC HPDD Pneumo Gastro Claude Monet niveau 4</li> <li>- Mettre au propre la fiche du pôle SMC HPDD Pneumo Gastro et l'envoyer par mail à la secrétaire pour validation</li> <li>- Envoyer un mail à Valérie FERRAND pour la validation des deux fiches créées ce matin</li> <li>- Retravailler la partie I</li> </ul> <p><b>Départ : 16h15</b> <b>Soir : Relire la partie I et Partie II du rapport du stage</b></p>

**Arrivée : 8h00**

- 12 Mai 2015**
- Relancer les secrétaires médicales par mail pour validation des fiches sur le pôle SAU et USC
  - 9h30 / 10h00 : RDV avec le pôle SMC HC Cancero avec Cécile Palisseau à Claude Monet niveau 5
  - Mettre au propre la fiche du pôle SMC HC Cancero et l'envoyer par mail à la secrétaire pour validation
  - Envoyer un mail à Valérie FERRAND pour la validation de la fiche Cancero et Dermato créées aujourd'hui

**Pause déjeuner : 13h00 - 13h45**

- 14h00 / 14h30 : RDV avec le pôle SMC HC Dermato Bâtiment Reilly niveau 1
- Envoyer un mail à la secrétaire médicale puis à Valérie FERRAND pour validation de la fiche.
- Retravailler la partie II et l'introduction du rapport de stage

**Départ : 16h30**

**Arrivée : 8h00**

- 13 Mai 2015**
- Envoyer un mail pour validation (secrétaires médicales et Valérie FERRAND)
  - 09h00 / 11h00 : RDV avec le pôle SMC HDJ Cancero Claude Monet niveau 3
  - Mettre au propre les quatre fiches du pôle SMC HDJ Cancero et les envoyer par mail aux secrétaires respectives pour validation
  - Envoyer un mail à Valérie FERRAND pour la validation des fiches Cancero HDJ créées ce matin
  - Faire le point avec Sandra pour la partie I petit B du rapport

**Pause déjeuner : 13h00 - 13h45**

Absente l'après-midi pour cause de maux de ventre. Julie m'a emmené aux urgences (prise en charge, examens...)

**Départ : 14h30 du service et 17h de l'hôpital**

**14 Mai 2015** **Féerie**

**Arrivée : 8h00**

- 15 Mai 2015**
- Faire le point avec Vanessa pour la partie II du rapport
  - Envoyer un mail aux secrétaires médicales concernant les questions des analyses de texte
  - Corriger la Partie II

**Pause déjeuner : 13h00 - 13h45**

- 14h00 / 16h00 : Reporting avec Julie (point pour l'organisation des tests de sélection au concours de formation AMA)

**Départ : 16h15**

**Week end** Relire et modifier la partie I. Corriger la partie II et commencer à rédiger la partie III

**Arrivée : 8h00**

- 18 Mai 2015**
- Modifier la fiche HDJ cancero pour le poste de frappe et celui de préparation de dossier
  - Ajouter les réponses des secrétaires médicales dans les cas concrets et analyses de texte
  - 10h00 / 12h00 : Copil avec les secrétaires coordinatrices

**Pause déjeuner : 13h15 - 14h00**

- 14h30 / 17h30 : Participer au collège des cadres

**Départ : 17h00**

**Arrivée : 8h00**

- Modifier et envoyer pour validation la fiche préparation de dossier cancéro HDJ à Valérie FERRAND
- 10h45 / 12h00 : Surveiller la première session des tests de formation du concours AMA
- 12h00 / 12h30 : point avec Julie et Emilie sur les tests

**19 Mai 2015**

**Pause déjeuner : 12h45 - 13h20**

- Corriger les 38 tests de la première session de la journée avec Adeline (stagiaire formation) et enregistrer les résultats dans le tableau Excel

**Départ : 16h15**

**Arrivée : 8h00**

- Corriger les 32 tests de la deuxième session avec Adeline et reporter les notes sur Excel
- Mettre au propre les analyses de texte et les cas congres (création de dossier et fichiers, mise en page ...)

**20 Mai 2015**

**Pause déjeuner : 13h00 - 13h45**

- 14h00 : point avec Julie et Adeline sur les corrections des tests

**Départ : 16h15**

**Arrivée : 8h00**

- 08h30 : RDV SMC avec le pôle HDJ DDEN CANCERO Reilly niveau 0
- Mettre au propre la fiche pour que la secrétaire médicale me la valider.
- Faire un point avec Marco
- 11h30 temps avec Julie et Emilie MERCIER pour montrer les résultats, les critères d'homogénéité de correction des tests et faire un point avec Julie

**21 Mai 2015**

**Pause déjeuner : 12h30 - 13h15**

- 13h30 / 15h30 : Réunion avec les secrétaires coordinatrices : ordre du jour, l'organisation du nouveau intranet pour l'onglet « secrétaire médicale »

**Départ : 15h45**

**Arrivée : 8h00**

- Mettre à jour les analyses de texte et les cas concrets avec les réponses obtenues hier des secrétaires médicales
- 10h30 / 11h30 : RDV SMC 3C (centre de coordination en cancéro) à Claude Monet niveau 4
- Mettre au propre la fiche pour que la secrétaire médicale puisse me la valider

**22 Mai 2015**

**Pause déjeuner : 12h30 - 13h15**

- 13h30 / 14h30 : RDV avec le service U 62 neurologie HC Fontenoy niveau 6
- Mettre au propre la fiche pour que la secrétaire médicale me la valider

**Départ : 15h45**

- Week end**
- Finaliser la partie I.
  - Modifier la partie II et finaliser la partie III
  - Mettre à jour les annexes, le glossaire et la sitographie

**25 Mai 2015**

**Férié**

26 Mai 2015	<p><b>Arrivée : 8h00</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire un point avec Marco pour la validation de la partie II de mon rapport de stage</li> <li>- 9h00 / 11h00 : RDV en neuro-cardio avec le service U61 USIN/UNV Fontenoy niveau 6</li> <li>- Mettre à jour la fiche pour que la secrétaire médicale la valide</li> <li>- Modifier la partie II du rapport</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 12h30 - 13h15</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 13h30 / 14h30 : RDV avec le service U71 HPDD rumato/neuro/cardio au staff 7 Fontenoy niveau 7</li> <li>- Mettre à jour la fiche pour que la secrétaire médicale la valide</li> <li>- Modifier la partie II et III du rapport</li> </ul> <p><b>Départ : 15h45</b></p>
27 Mai 2015	<p><b>Arrivée : 8h10</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 9h00 / 10h00 : RDV au service U 73 cardio HC Fontenoy niveau 7</li> <li>- Mettre à jour la fiche pour que la secrétaire médicale la valide.</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 12h35 - 13h20</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 13h30 / 14h30 : RDV au service U 74 soins intensif cardio Fontenoy niveau 7</li> <li>- Mettre à jour la fiche pour que la secrétaire médicale la valide.</li> <li>- Mettre à jour le tableau de bord</li> <li>- Mettre à jour toutes les fiches des cinq tâches prioritaires sur un poste de travail</li> </ul> <p><b>Départ : 16h00</b></p>
	<p><b>Arrivée 8h00</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en page du rapport</li> </ul>
28 Mai 2015	<p><b>Pause déjeuner : 13h00 - 13h45</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 13h30 / 14h45: test de rattrapage pour le concours AMA</li> <li>- 14h45 / 15h45 : corriger les tests de rattrapage avec Adeline</li> </ul> <p><b>Départ : 15h45</b></p>
29 Mai 2015	<p><b>Arrivée : 8h00</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voir avec Vanessa pour classer les candidatures Job Dating</li> <li>- Mettre à jour le logo des fiches des cinq tâches prioritaires sur un poste de travail</li> <li>- 9h00 : RDV avec la secrétaire du service pneumo gastro pour réponse aux questions des analyses de texte</li> <li>- 10h00 / 11h00 : point avec Julie (partie I validée et correction des réponses pour analyses des textes)</li> <li>- Partie I finie</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 12h45 - 13h30</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire correction des analyses de texte vu avec Julie ce matin</li> </ul> <p><b>Départ : 15h45</b></p>
Week End	Réfléchir sur la conclusion
1 Juin 2015	<p><b>Arrivée : 8h00</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre à jour la table des matières et le sommaire</li> <li>- Classer les candidatures</li> <li>- Réfléchir sur la soutenance</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 12h40 - 13h25</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 13h30 / 14h30 : Point avec Julie</li> </ul> <p><b>Départ : 15h45</b></p> <p><b>Soir :</b> Mettre à jour et en page toutes les annexes et commencer à relire et corriger la partie II</p>
2 Juin 2015	<p><b>Arrivée : 8h00</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre tous les annexes au propre</li> <li>- Finir la partie II</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 13h00 - 13h45</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Commencer à rédiger la conclusion</li> </ul> <p><b>Départ : 15h45</b></p>

<p><b>3 Juin 2015</b></p>	<p><b>Arrivée : 8h10</b>  - Continuer à rédiger la conclusion  - Aller voir Charlène pour se procurer l'ordre du jour CHSCT (version sous WORD)</p> <p><b>Pause déjeuner : 13h00 - 13h45</b>  - Revoir les analyses et les cas concrets</p> <p><b>Départ : 16h00</b></p>
<p><b>4 Juin 2015</b></p>	<p><b>Arrivée : 8h00 (Julie absente)</b>  - Mettre à jour la bibliographie  - Finaliser la conclusion  - Renvoyer un mail aux secrétaires pour validation des fiches</p> <p><b>Pause déjeuner : 13h00 - 13h45</b>  - 14h00 point avec Marco</p> <p><b>Départ : 15h45</b></p>
<p><b>5 Juin 2015</b></p>	<p><b>Arrivée : 8h00</b>  - 8h30 / 13h00 Participer à l'instance du CHSCT (salle Conseil d'Administration (bâtiment Fontenoy))</p> <p><b>Pause déjeuner : 13h00 - 13h45</b>  - Préparer un mail (brouillon) pour toutes les secrétaires et secrétaires coordinatrices  - Correction des analyses de texte  - Rédaction de la procédure des secrétaires médicales version type CHM</p> <p><b>Départ : 15h45</b></p>
<p><b>Week End</b></p>	
<p><b>8 Juin 2015</b></p>	<p><b>Arrivée : 8h05</b>  - Relancer Sophie POURCEAU pour la validation des fiches du service SAU et USC du pôle URA  - Finaliser le mail de remerciement pour pouvoir le faire lire à Julie  - Présenter la procédure des entretiens de recrutement SM à MARCO</p> <p><b>Pause déjeuner : 13h00 - 13h45</b>  - 14h00 / 15h00 : Reporting avec Julie lui présenter la partie II et III et la conclusion + retravailler sur le cas 3 des analyses de texte et sur les jeux de rôle ensemble</p> <p><b>Départ : 16h45</b>  <b>Soir :</b> Finaliser la partie II et retravailler la partie III et la conclusion</p>
<p><b>9 Juin 2015</b></p>	<p><b>Arrivée : 8h00</b>  - Terminer les analyses de texte, les cas concrets et la procédure des entretiens de recrutement des secrétaires médicales. Transmettre à Marco tout le dossier pour les entretiens de recrutements des secrétaires médicales avec tous les documents nécessaires (la procédure, les trois cas d'analyse, les jeux de rôle et cas concrets et les 4 grilles d'évaluation...)</p> <p><b>Pause déjeuner : 13h00 - 13h45</b>  - Faire le brouillon du mail à envoyer à toutes les secrétaires médicales, cadres et à Julie MORISOT pour les remercier</p> <p><b>Départ : 15h45</b></p>
<p><b>10 Juin 2015</b></p>	<p><b>Arrivée : 8h00</b>  - Relancer Valérie HOUALARD, Valérie FERRAND et les secrétaires médicaux pour validation des fiches des cinq tâches prioritaires sur un poste de travail.  - Fixer un RDV avec Sandra et Vanessa la semaine prochaine pour pouvoir leur présenter et leur expliquer tout mon travail  - Envoyer un mail à Julie pour lui transmettre mes remerciements à envoyer à toutes les équipes du secrétariat médical  - Travailler sur la conclusion et le bilan</p> <p><b>Pause déjeuner : 13h00 - 13h45</b>  - Finaliser la partie III du rapport</p> <p><b>Départ 15h45</b>  <b>Soir :</b> Finaliser la conclusion</p>

<b>11 Juin 2015</b>	<p><b>Arrivée : 8h00 (Julie absente)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relire l'intégralité du rapport</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 12h00 - 13h20</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Commencer à réfléchir sur la soutenance</li> </ul> <p><b>Départ : 15h45</b></p>
<b>12 Juin 2015</b>	<p><b>Arrivée : 8h00</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retravailler la conclusion une dernière fois</li> <li>- Relecture et mise à jour de toutes les fiches de poste ainsi que les fiches des cinq tâches prioritaires sur un poste de travail.</li> <li>- Mettre dans un dossier tous les fichiers et documents à transmettre à Julie</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 13h00 - 13h45</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 14h15 / 15h15 : Reporting avec Julie pour lui représenter tout mon travail et lui transmettre tous les documents</li> </ul> <p><b>Départ : 15h45</b></p>
<b>Week end</b>	Rapport de stage fini. Terminer les dernières mises en forme et le relire pour correction.
<b>15 Juin 2015</b>	<p><b>Arrivée : 8h00</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Envoyer le mail de remerciement aux secrétaires médicales</li> <li>- Vérifier si toutes les fiches des cinq tâches prioritaires ont bien été validées par les secrétaires mais aussi les cadres du secrétariat médical sinon les relancer par mail</li> <li>- Préparer les fiches de poste du pôle FME CHIRURGIE et SMMI</li> <li>- Mise à jour et mise en forme du tableau de bord</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 13h00 - 13h40</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Imprimer la partie I II et les annexes pour une dernière relecture sur papier.</li> </ul> <p><b>Départ : 15h45</b></p>
<b>16 Juin 2015</b>	<p><b>Arrivée : 8h05 (l'équipe est absente car Job Dating)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédiger mon engagement sur l'honneur de non plagiat</li> <li>- Ecrire le mail de remerciement pour le service DRH</li> <li>- Mettre à jour les documents officiels pour le service (les imprimer)</li> <li>- Gestion de l'accueil téléphonique et physique car l'équipe est au Job Dating jusqu'à 13h</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 13h00 - 13h45</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Imprimer la conclusion</li> </ul> <p><b>Départ : 15h50</b></p>
<b>17 Juin 2015</b>	<p><b>Arrivée : 8h00</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Travailler sur la soutenance</li> <li>- Préparer mon évaluation de stage</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 13h00 - 13h45</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 14h00 / 15h00 point avec Julie</li> <li>- 15h30 : point avec Marco et Julie pour remplir la fiche d'évaluation du stage et pour faire le bilan</li> </ul> <p><b>Départ : 16h15</b></p>
<b>18 Juin 2015</b>	<p><b>Arrivée : 8h00</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 8h30 / 13h00 : Participer à l'instance du CTE (salle du Conseil d'Administration , bâtiment Fontenoy) (ANNULE : un syndicat à refuser de siéger)</li> <li>- Correction des fautes d'orthographe du rapport (une dernière fois avant l'impression)</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 13h00 - 13h45</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Travailler soutenance</li> </ul> <p><b>Départ : 15h45</b></p>
<b>19 Juin 2015</b>	<p><b>Arrivée : 8h00</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 09h00 : présentation de tout le travail que j'ai effectué à l'équipe du SRM</li> <li>10h00 : Pot de départ (gâteaux bonbons boissons...) avec le service et Julie MORISOT</li> </ul> <p><b>Pause déjeuner : 13h00 - 13h45</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 14h00 / 16h00 : Faire le bilan fin de stage avec Julie</li> </ul> <p><b>Départ : 15h45</b></p>
<b>Du 19 juin au 1<sup>er</sup> juillet</b>	Travailler et préparer sérieusement ma soutenance de stage qui aura lieu le 2 juillet 2015 à 14 h00 Salle G 108



## Table des matières

---

Engagement sur l'honneur de non plagiat .....	2
Remerciements .....	3
Sommaire .....	4
Introduction .....	5
Partie I – La présentation de l'établissement et du Service Recrutement et Mobilité .....	7
A – Le Centre Hospitalier du Mans en quelques points .....	7
1 – Le positionnement et l'attractivité du CHM .....	7
2 – Le Centre Hospitalier du Mans : une organisation en pôles d'activités .....	8
3 – Les valeurs et les missions du CHM .....	9
a. La prévention .....	9
b. L'enseignement et la formation .....	9
c. La qualité .....	10
d. L'égalité, la neutralité et la laïcité : lutter contre les discriminations .....	10
e. La permanence .....	10
4 – Le cœur du projet stratégique 2013 - 2018 .....	10
5 – Les différents métiers du CHM .....	12
6 – Un exemple précis : le métier de secrétaire médical au CHM .....	13
a. Les secrétariats médicaux en quelques chiffres au CHM .....	13
b. Quelles sont les compétences et qualités attendues d'une secrétaire médicale? .....	14
c. Le secrétariat médical : quel avenir ? .....	15
B – Le Service Recrutement et Mobilité : son rôle, son organisation et ses liens au sein de la DRH .....	17
1 – Les missions actuelles du SRM .....	17
2 – Quel avenir pour le service ? .....	18
3 – L'organisation interne du service .....	19
4 – Les objectifs du service pour 2015 .....	21
5 – Les cinq grandes valeurs du SRM .....	22
C – Les missions confiées pendant mon stage .....	22
1 – Des missions principales .....	22
2 – Des missions secondaires .....	24
Partie II – Un ou deux processus de recrutement des secrétaires médicales au CHM : une perpétuelle évolution depuis 2012	25
A – Le processus de recrutement du service avant 2014 .....	25
1 – Le recrutement des secrétaires médicales au sein du CHM : un long processus .....	25
a. L'identification des besoins .....	26
b. La présélection des candidatures par le chargé de recrutement .....	26
c. La sélection des candidats pour l'organisation de tests .....	26
d. L'organisation des tests (au CHM) .....	27
e. La correction des tests par les cadres du secrétariat médical .....	28
f. La transmission des tests et de la liste des candidats sélectionnés pour l'entretien de recrutement .....	28
g. Le déroulement de l'entretien de recrutement et l'avis définitif du jury .....	28
h. Les opérations post-recrutement .....	32
2 – Pourquoi optimiser le processus de recrutement des secrétaires médicales ? Les grands enjeux .....	32

B – Les forces et les faiblesses du processus de recrutement des secrétaires médicales au CHM .....	33
1 – Le bilan et l’analyse du processus de recrutement en 2013 .....	33
a. La diffusion des annonces et des candidatures reçues.....	33
b. Le bilan des tests .....	33
c. Les résultats détaillés des tests.....	34
Le tableau ci-dessous présente les résultats détaillés des tests pour 2013.....	34
d. La synthèse des entretiens .....	35
e. Le bilan des recrutements .....	35
2 – Les principales forces et faiblesses du service suite à la procédure de recrutement.....	36
C – Les améliorations prises par le service recrutement face aux diverses faiblesses constatées : l’optimisation .....	37
1 – L’optimisation de la lutte contre les discriminations : un enjeu fort pour le service.....	39
2 – La mise en place du partenariat avec Pôle Emploi en 2014 .....	40
3 – Un nouvel avenir pour les entretiens de recrutement des secrétaires médicales .....	41
a. Le déroulé du parcours professionnel (15 minutes au total) .....	42
b. La mise en situation (30 minutes au total).....	42
Partie III – Bilan personnel sur le stage et sur mes projets futurs.....	45
A – Mon bilan personnel du stage.....	45
1 – La recherche de stage.....	45
2 – L’intégration et l’ambiance au sein de l’établissement et du service .....	46
3 – Un sujet passionnant et un travail instructif et performant.....	46
4 – Une expérience professionnelle intéressante, captivante et enrichissante .....	48
B – Un aperçu de mes projets futurs .....	49
Conclusion .....	50
Glossaire .....	52
Bibliographie et Sitographie.....	53
1 – Ouvrages généraux et document officiel.....	53
2 – Articles et livres .....	53
3 – Sitographie.....	54
Annexe 1 : Simulation de salaire d’une AMA titulaire de classe normale .....	55
Annexe 2 : Simulation de salaire d’un Adjoint Administratif titulaire de 2 <sup>ème</sup> classe .....	56
Annexe 3 : Modèle institutionnel de la fiche des cinq tâches prioritaires sur un poste de travail .....	57
Annexe 4 : Organigramme de la DRH .....	59
Annexe 5 : Organigramme du Service Recrutement et Mobilité.....	60
Annexe 6 : Modèle de la fiche de poste institutionnelle des secrétaires médicales du CHM .....	61
Annexe 7 : Les quatre grilles d’évaluation pour le recrutement AMA .....	66
Annexe 8 : Statistiques du job dating .....	70
Annexe 9 : Ordre du jour du CHSCT et du collège des cadres .....	71
Annexe 10 : Tableau des motifs de recrutement.....	73
Annexe 11 : Tableau de suivi des stagiaires .....	74
Annexe 12 : Calendrier annuel des tests et entretiens de recrutement des secrétaires médicales (2015).....	75
Annexe 13 : Convocation aux tests de sélection .....	76
Annexe 14 : Pièces administratives obligatoires .....	77
Annexe 15 : Schéma du processus de recrutement (interne et externe) au CHM.....	78
Annexe 16 : Curriculum vitae .....	79
Annexe 17 : Lettre de motivation Centre Hospitalier du Mans .....	80
Annexe 18 : Tableau de bord .....	81
Table des matières.....	93