



**EHESP**

---

**Directeur d'établissement sanitaire,  
social, médico-social**

Promotion : **2021 - 2022**

Date du Jury : **Novembre 2022**

---

**Les outils de la GPMC : leviers  
d'attractivité et de fidélisation ?**

---

**Manon KHALFI**



---

# Remerciements

---

J'adresse mes plus sincères remerciements à Charlotte et Marion, respectivement maître de stage et directrice des ressources humaines, pour leur confiance et leur accompagnement tout au long de ces huit mois.

Je remercie également tous les professionnels du CDEF pour leur accueil et leur investissement au quotidien.

Je tiens également à remercier Mr Carl Allemand, qui a accepté de m'accompagner dans la réalisation du présent mémoire.

Enfin, je remercie ma famille et mes proches pour leur soutien, et plus particulièrement Ambroise pour ses relectures attentives et les graphiques qui ont permis d'illustrer le présent mémoire.



---

# Sommaire

---

<b>Introduction</b> .....	<b>3</b>
Méthodologie .....	7
<b>I. La GPMC et son lien avec les problématiques relatives à l'attractivité et à la fidélisation des agents</b> .....	<b>8</b>
I.1 Si la GPMC peine à s'imposer dans le secteur social et médico-social, les orientations réglementaires récentes favorisent son déploiement .....	8
<i>I.1.1 Issue du secteur de l'entreprise, la GPMC peine à s'imposer dans les établissements du secteur social et médico-social</i> .....	8
<i>I.1.2 Le contexte réglementaire et institutionnel actuel favorise le déploiement de la GPMC</i> .....	11
I.2 La GPMC a un lien avec les problématiques liées à l'attractivité et à la fidélisation inhérentes au secteur social et médico-social .....	12
<i>I.2.1 Un secteur soumis à de fortes problématiques de manque d'attractivité et de besoin de fidélisation</i> .....	12
<i>I.2.2 De l'opportunité d'activer une stratégie de GPMC pour répondre aux problématiques liées à l'attractivité et à la fidélisation</i> .....	14
<b>II. Le déploiement de la démarche GPMC : une opportunité pour améliorer l'attractivité et agir sur la fidélisation ?</b> .....	<b>17</b>
II.1 La construction et le déploiement des outils de la GPMC : une première réponse aux problématiques de l'attractivité et de la fidélisation .....	17
<i>II.1.1 Métier et poste : deux notions différentes</i> .....	17
<i>II.1.2 La cartographie des métiers est un outil de clarification des écarts entre les attendus d'un métier et la réalité de terrain</i> .....	18
<i>II.1.3 Les référentiels métier-compétences (RMC), socles de l'évaluation professionnelle, servent à fixer les attendus de chaque métier au regard des caractéristiques de l'établissement</i> .....	19
<i>II.1.4 Les fiches de poste permettent de sécuriser l'organisation des postes</i> .....	22
<i>II.1.5 La cartographie des missions additionnelles et les fiches correspondantes</i> ...	23
II.2 Les outils GPMC permettent la construction de parcours professionnels et agissent sur la valorisation des compétences .....	24

<i>II.2.1 Les outils de la GPMC sont indispensables à la construction des parcours professionnels et à leur utilisation en tant que leviers d'attractivité et de fidélisation.</i>	24
<i>II.2.2 Les outils de la GPMC sécurisent l'inscription des agents dans un parcours de formations qualifiantes et de validation des acquis .....</i>	29
<i>II.2.3 Les outils de la GPMC ont un rôle dans la valorisation des compétences des agents.....</i>	30
<b>III. Le succès et la pérennisation de la démarche GPMC en tant que levier d'attractivité et de fidélisation dépend de plusieurs prérequis .....</b>	<b>33</b>
III.1 L'importance de la participation des agents à la démarche : une implication complexe à construire mais nécessaire pour pérenniser les effets de la démarche sur l'attractivité et la fidélisation.....	33
<i>III.1.1 Impliquer les agents dès le début de la démarche est essentiel.....</i>	<i>33</i>
<i>III.1.2 Partager un vocabulaire commun à l'échelle de l'établissement : une nécessité pour l'appropriation des notions autant qu'un défi.....</i>	<i>34</i>
III.2 L'importance de structurer une démarche institutionnelle pour lutter contre certains effets pervers et pérenniser les actions mises en place.....	35
<i>III.2.1 La construction d'une démarche institutionnelle est nécessaire pour éviter certains effets pervers lors du déploiement de la GPMC.....</i>	<i>35</i>
<i>III.2.2 Seule la structuration d'une démarche institutionnelle en la matière permet de pérenniser les actions construites.....</i>	<i>37</i>
III.3 L'importance de construire la démarche en lien avec les organisations syndicales	38
<i>III.3.1 Travailler avec les organisations syndicales est un prérequis nécessaire au bon déroulement de la démarche .....</i>	<i>38</i>
<i>III.3.2 Un exemple concret pour aller plus loin : la prime d'engagement collectif .....</i>	<i>38</i>
<b>Conclusion .....</b>	<b>40</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>41</b>
<b>Liste des annexes.....</b>	<b>I</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

ANAP : Agence national d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux

ASE : Aide sociale à l'enfance

CDEF : Centre départemental enfants familles

ESMS : Etablissement social et médico-social

GPMC : Gestion prévisionnelle des métiers et compétences

IRTS : Institut régional du travail social

LDG : Lignes directrices de gestion

QVT : Qualité de vie au travail

RMC : Référentiel métier-compétence





## Introduction

« Plutôt que de subir la situation, comment peut-on en être acteur ? », demandait à son équipe de direction la directrice générale du Centre départemental enfants-famille de X, en référence à une problématique partagée par de nombreux établissements sociaux et médico-sociaux : comment attirer de nouveaux agents et leur donner envie de rester au sein de l'établissement ? Dans un contexte de pénurie accrue de certaines catégories socio-professionnelles (éducateurs, psychologues, cadres socio-éducatifs pour le secteur de la protection de l'enfance, personnels paramédicaux et médicaux pour le secteur de la santé) due tant aux départs induits par la crise covid qu'à des causes plus structurelles (crise des vocations, manque de valorisation au travail, etc.), cette question a sous-tendu l'intégralité de mon stage de professionnalisation. En raison des départs fréquents obligeant tant au recrutement de non-diplômés qu'à celui de vacataires et d'intérimaires, les équipes du terrain de stage étudié se trouvent très fragilisées, ce qui impacte fortement tant la qualité de vie au travail que la prise en charge des enfants accueillis.

L'attractivité, de manière large, correspond à « un ensemble de bénéfices possibles qu'un employé potentiel associe au fait de travailler dans une organisation spécifique » (BERTHON P., EWING M. et HAHLL. (2005)). Afin de promouvoir ces bénéfices, de nombreuses études soulignent l'importance pour l'établissement de se forger une « marque employeur » lui permettant de véhiculer l'image d'un lieu de travail où il fait « bon vivre », en opposition à ceux proposés par ses potentiels concurrents. Cela passe par la valorisation d'un large éventail de caractéristiques du travail (le salaire/la rémunération, la localisation géographique, les opportunités de carrière, la possibilité d'apprendre de nouvelles compétences et de bénéficier de programmes de formation, le sens au travail, la sécurité de l'emploi...) mises en avant au moment du recrutement.

La notion de fidélisation est quant à elle étroitement liée à celle de l'attractivité et vient y ajouter une dimension de pérennité. Il s'agit de créer les conditions d'emploi pour que l'agent en poste souhaite rester au sein de l'établissement. Si la fidélisation passe aussi par un sentiment d'appartenance à l'établissement, elle passe en grande partie par des politiques volontaristes internes en faveur du bien-être au travail. Avoir une bonne impression de l'établissement ne suffit alors plus, car cela peut se heurter à des réalités de travail très différentes de l'image transmise. Les attentes des candidats sont alors déçues, ce qui crée sur le plus long terme des écueils qui peuvent expliquer le départ d'un agent. Ainsi une personne est-elle considérée comme fidèle « lorsqu'elle est en mesure de contribuer à la performance tout en ayant une faible propension à rechercher un travail en dehors de l'organisation » (PERETTI J-M., SWALHI A. (2007)). Dans leur étude sur

l'attractivité et la fidélisation du personnel des EHPAD, Renaud Petit et Véronique Zardet soulignent à quel point ce concept de fidélité à une organisation est difficilement mesurable. Ils expliquent qu'au fur et à mesure de la complexification des critères utilisés pour évaluer la fidélisation (le calcul du turn-over, de la motivation, de l'intention de départ, etc.), les recherches tendent à s'accorder sur le fait que ces derniers se rapprochent de ceux servant à mesurer l'attractivité. De ce fait, ces deux notions ne peuvent s'étudier séparément, et ce sont par « des actions multidimensionnelles » qu'il est possible de fidéliser le personnel et de rendre l'établissement attractif.

Si des actions de communication et un management RH offensif centré sur la mise en avant d'une « image de marque » de l'établissement sont souvent mis en avant comme piste de résolution de ces problématiques, l'objet de ce mémoire est d'analyser si des outils RH très concrets issus de la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC) peuvent eux-aussi concourir à l'amélioration de l'attractivité et à la fidélisation des agents.

La logique métiers-compétences appartient au champ plus large de la gestion prévisionnelle des métiers et compétences (GPMC). Initialement issue du secteur de l'entreprise et intitulée gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), cette démarche s'est progressivement diffusée dans le secteur public. La GPMC est une démarche de pilotage RH ayant pour objectif de se projeter et d'anticiper les besoins de l'établissement en termes de métiers et de compétences. Elle vise donc à l'inscription du management des RH dans une logique de compétence, qui va permettre comme l'indique la directrice des RH du terrain de stage étudié de « remettre de l'ordre » dans les métiers et qualifications de chacun et d'inscrire les agents dans des parcours professionnels sécurisés, évalués et qualifiants. Pour ce faire, la GPMC implique le développement d'outils de pilotage internes, dont la palette est très large, allant des procédures RH aux organigrammes en passant par des outils informatiques permettant l'analyse des besoins en effectifs et en compétences.

Si ces outils RH très techniques sont à première vue déconnectés de la problématique de l'attractivité et de la fidélisation, mon stage de professionnalisation m'a fait m'interroger sur l'opportunité d'en faire le cœur d'une stratégie de promotion des « bénéfices possibles » associés au fait de travailler au sein du Centre départemental enfants familles (CDEF). Appartenant au secteur de la protection de l'enfance, ce terrain de stage de professionnalisation comporte des caractéristiques intéressantes. Etablissement de taille moyenne (474 ETP pour 361 places), il comporte à ce jour trente-huit métiers identifiés. Il compte douze sites distincts répartis sur l'intégralité du territoire, ainsi qu'un site plus excentré (deux heures de route bâtiment administratif), et un siège administratif également

séparé. Ces différentes structures sont organisées en cinq pôles d'accueil. Du point de vue de l'organigramme, chaque foyer est dirigé par un chef de service socio-éducatif, sous la responsabilité d'un responsable de pôle (ayant le statut de cadre supérieur socio-éducatif ou d'attaché d'administration hospitalière.) L'équipe de direction et la directrice générale viennent ensuite compléter cette chaîne hiérarchique.

Il est important de mentionner le contexte historique du CDEF. Chacun des pôles d'accueil était auparavant dirigé par un directeur d'établissement sanitaire, social et médico-social et disposait donc d'une autonomie et d'une identité propre. Depuis les années 2010, la dynamique s'inverse diamétralement : l'objectif de chacun des projets déployés étant de forger une « identité CDEF » et d'uniformiser les pratiques et modes de fonctionnement. Néanmoins, cette ligne directrice se heurte bien souvent au poids de l'histoire que nous venons d'évoquer. Le lancement d'une démarche GPMC, qui implique de réfléchir aux besoins de l'établissement en termes de métiers et de compétences, n'y fait pas exception.

En parallèle de la construction d'une démarche GPMC, le CDEF se lançait parallèlement dans une démarche volontariste de renforcement de son image et de promotion auprès des organismes de formation du personnel socio-éducatifs, tout en construisant une politique d'accueil des nouveaux arrivants et de « projets de service ». J'ai pu constater, au fur et à mesure de l'avancée de ces deux projets, que nous construisions la stratégie relative à la GPMC de façon à la lier étroitement aux politiques de renforcement de l'attractivité et de la fidélisation. Cette dynamique a également été favorisée par le travail sur les lignes directrices de gestion (LDG) en cours dans l'établissement et qui venait inscrire dans un cadre institutionnel les arbitrages posés lors des réflexions issues des groupes de travail GPMC.

\*

Ainsi l'idée de ce mémoire a-t-elle mûri progressivement. Celui-ci vise non pas à traiter la GPMC en tant qu'entité large d'analyse qualitative et quantitative, mais à s'intéresser à certains de ses outils très concrets, qu'ils soient utilisés à l'échelle de l'ensemble des établissements de santé, sociaux et médico-sociaux (cartographie des métiers, fiches de poste, profils de poste, etc.), ou développés en interne (référentiel métier-compétence, cartographie des missions additionnelles, fiches mission additionnelles.) Les analyses seront plus spécifiquement tournées vers le secteur de la protection de l'enfance, bien que la plupart des éléments de réflexion et de méthode soient applicables dans les autres

champs du sanitaire et du médico-social<sup>1</sup>. L'observation de la pratique lors des groupes de travail et de réflexion, et durant les entretiens, ainsi que les lectures réalisées dans le cadre de ce mémoire ont permis la formulation de trois constats :

- Le lien entre outils de la GPMC et le renforcement de l'attractivité et de la fidélisation des agents n'est pas à première vue évident pour des établissements n'ayant pas débuté la démarche.
- Se lancer dans la GPMC est un projet lourd, qui demande d'importantes ressources en temps et en accompagnement. Il oblige à impliquer étroitement les agents et de ce fait à inscrire la démarche sur le long terme pour ne pas décevoir les attentes soulevées.
- Chaque session de travail sur les outils de la GPMC cités ci-dessus, faisait apparaître des solutions en matière de qualité de vie au travail via la valorisation des parcours, l'accompagnement des carrières et la sécurisation des parcours. De surcroît, la participation des agents aux groupes de travail était en elle-même sécurisante et valorisante.

Ainsi, les outils de la GPMC peuvent-ils constituer un levier pour améliorer l'attractivité des établissements et fidéliser leurs agents ?

Après avoir analysé les caractéristiques de la GPMC, et son lien avec les problématiques liées à l'attractivité et à la fidélisation (I), il s'agira d'étudier l'opportunité de construire une telle démarche au sein d'un établissement afin d'activer une stratégie d'amélioration de l'attractivité et de renforcement de la fidélisation (II).

---

<sup>1</sup> Voir pour un exemple dans le sanitaire, annexe II – Entretien avec E. Henry, cadre de santé au CHU de Dijon ayant développé une réflexion sur la valorisation des compétences à l'échelle de son service

## Méthodologie

Chargée d'organiser les groupes de travail sur l'élaboration de la cartographie métier et des référentiels métier-compétence, j'ai également pu en assurer le déroulement en collaboration avec un consultant extérieur lorsque la DRH était absente. Cela m'a permis de participer directement à la construction de la démarche GPMC et aux réflexions qui en découlaient.

L'étude d'un corpus documentaire vient tout d'abord nourrir les analyses de ce mémoire et permettent de l'illustrer avec des exemples issus du terrain :

- L'analyse des documents institutionnels (projet d'établissement, rapports d'activité, questionnaires de départ des agents.) ;
- L'analyse de mes notes prises au cours des groupes de travail sur les outils de GPMC étudiés (cartographie métier, RMC, fiches de poste)

Plusieurs entretiens ont par ailleurs été réalisés et seront exploités dans ce mémoire. En interne, avec l'une des déléguées syndicales de l'établissement, et en externe, afin de disposer d'un exemple dans le champ du sanitaire, avec une cadre de santé ayant expérimenté un système de valorisation des compétences au sein de son service. Non retranscrit ici car plus éloigné du sujet, un entretien avec un expert de l'ANAP a également été réalisé afin de mieux cerner les initiatives de cette agence en matière de valorisation des parcours et des compétences.

Enfin, l'observation participante lors de différents temps (réunion de direction, réunion avec les responsables de pôle, groupe de travail sur l'attractivité, etc.) permet d'étoffer ces différentes ressources. Plus précisément, se retrouvent en annexe des extraits d'un groupe de travail sur l'un des référentiels métier-compétence, qui permet d'illustrer concrètement les enjeux relatifs à la mise en place de la démarche GPMC.

# **I. La GPMC et son lien avec les problématiques relatives à l'attractivité et à la fidélisation des agents**

Après avoir défini plus précisément tant la GPMC en général que le contexte réglementaire relatif à cette démarche (1.1), cette partie vise à s'interroger sur le lien qui peut s'établir entre cette démarche et l'activation d'une stratégie d'amélioration de l'attractivité de l'établissement et de fidélisation de ses agents (1.2).

## **I.1 Si la GPMC peine à s'imposer dans le secteur social et médico-social, les orientations réglementaires récentes favorisent son déploiement**

Lancée dans les années 2000, la GPMC s'est depuis lors confrontée à des difficultés de mise en œuvre dans les établissements sociaux et médico-sociaux (1.1.1) mais rencontre aujourd'hui un contexte réglementaire favorisant son déploiement (1.1.2).

### **I.1.1 Issue du secteur de l'entreprise, la GPMC peine à s'imposer dans les établissements du secteur social et médico-social**

#### ***a. La GPMC : une notion à plusieurs dimensions issue du secteur de l'entreprise***

Dans le secteur public, la notion de GPMC est créée dès 1990, et généralisée dans les années 2000. Elle s'appuie à l'époque sur la mise en place du répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière, renommé dans sa troisième version, actuellement en vigueur, « répertoire national des métiers de la santé et de l'autonomie. » Dans sa dénomination première de Gestion prévisionnelle des effectifs et des emplois (GPEC), l'objectif était de « passer d'une gestion exclusivement statutaire à une gestion plus centrée sur les métiers et les compétences », comme le souligne la circulaire dite « Rocard » du 23 février 1989 relative au renouveau du service public. La GPMC peut se définir comme « une démarche permanente qui permet d'anticiper l'évolution quantitative et qualitative des emplois à moyen terme, et en conséquence d'orienter les politiques de formation, de recrutement, de mobilité et de reconversion/reclassement. », comme l'indique la plaquette de présentation de la GPMC éditée par l'ANFH. De fait, elle a pour but d'analyser les effectifs et les évolutions de la masse salariale et d'évaluer les compétences actuelles et les écarts au regard des besoins présents et futurs de l'établissement. Si dans ses premières vagues de déploiement sa dimension d'analyse quantitative était mise en valeur

(il s'agissait de penser en termes de nombre de postes et d'emplois, comme le montre sa dénomination anciennement utilisée : la Gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)), c'est aujourd'hui l'aspect qualitatif de la GPMC qui prédomine. Il s'agit moins de prévoir un nombre de postes et d'emplois (grâce à des outils comme la pyramide des âges, ou les flux d'entrées et sorties), que d'anticiper les évolutions de certains métiers ainsi que les nouveaux besoins en termes de métiers et de compétences.

*b. Malgré son intérêt pour le gestionnaire, la GPMC s'est faiblement déployée dans le secteur social et médico-social*

En 2015, dans son guide de promotion de la GPMC expliquant comment la mettre en œuvre au sein d'un établissement, l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé sanitaires et médico-sociaux (ANAP) souligne que celle-ci « n'est pas pratique courante dans le secteur médico-social ».

Le faible déploiement de la GPMC dans le secteur du social et du médico-social peut s'expliquer par plusieurs facteurs. La lourdeur du projet tout d'abord, qui demande à la fois de fortes ressources en temps et en accompagnement afin de retravailler les anciens outils de ressources humaines et de mettre à jour des procédures dans le but de renforcer leur efficacité. Ce besoin en temps se heurte bien souvent aux contraintes liées au quotidien d'un service des ressources humaines. De même, un accompagnement plus technique afin de lancer la démarche est nécessaire et peut être apporté par le recours à un consultant extérieur.

Des facteurs plus culturels entrent également en compte. La GPMC est en effet fortement associée à la notion de performance des ressources humaines, et à un fonctionnement d'entreprise, qui est perçu comme s'opposant aux valeurs du secteur public. A titre d'exemple, cet argument a été évoqué par l'un des directeurs de l'établissement de stage étudié, lors d'une réunion de présentation de la démarche GPMC que la directrice des ressources humaines et moi-même en tant que stagiaire directrice, avions organisée. Un outil aussi classique que la fiche de poste, remodelé grâce à une réflexion sur la GPMC, a été jugé « inapproprié » pour le CDEF dans sa nouvelle forme. Ce type de résistance s'est aussi manifesté dans les interventions des organisations syndicales en instance, qui jugeaient cet outil éloigné des réalités de terrain des agents et donc des priorités de l'établissement.

La perception de la GPMC en interne et sa faible appropriation par les agents, notamment de l'encadrement, peut faire obstacle à son déploiement. « C'est assez rébarbatif », déclare la déléguée syndicale au début de notre entretien. Et cela est révélateur de l'image globale que chacun, des directeurs aux agents en passant par les membres de l'encadrement, se fait de la GPMC. Le terrain de stage étudié, au sein duquel j'étais notamment chargée de communiquer sur le lancement de la démarche GPMC, m'a permis de constater que celle-ci est systématiquement vue comme un projet à la fois très technique, déconnecté des enjeux quotidiens des agents, et dont les intérêts sont difficiles à mesurer. Le but premier retenu par les agents était celui de l'amélioration de la performance des ressources humaines et non son lien étroit avec les réalités de travail quotidiennes des agents.

Pourtant, l'idée première de la GPMC et de la logique métier-compétence est bien d'affirmer qu'un agent n'est plus seulement défini par son statut, son corps d'appartenance et son grade, mais par le métier qu'il exerce au quotidien. A titre d'exemple, les attachés d'administration hospitalière, dont le terme désigne tout à la fois un métier et un corps devront être traités dans la logique GPMC de manière métier, le terme renvoyant dès lors à des activités attendues et des compétences associées, et non à une rémunération et à un statut. De manière plus pragmatique, cela implique pour l'établissement se lançant dans cette démarche de ne plus formuler des avis de recrutement sur un grade, mais sur le métier correspondant. Cette logique irrigue toute la GPMC et explique la nécessité de déployer les outils que nous détaillerons ultérieurement.

Enfin, des freins techniques peuvent retarder la mise en place de la GPMC dans les établissements. Ceux-ci ne disposent pas forcément des logiciels et des outils RH adéquats. A titre d'exemple, intégrer la logique d'évaluation sur la base des compétences métier est fortement favorisé par la mise en place simultanée du logiciel *Gesform*. Celui-ci permet en effet de systématiser le calcul de la valeur professionnelle sur la base de compétences déjà entrées dans le logiciel et qui correspondent aux activités du métier du répertoire national. Ce logiciel est donc construit spécifiquement pour répondre aux besoins de la démarche GPMC. Or son intégration au sein d'un service des ressources humaines, comme cela a été le cas dans le terrain de stage étudié, n'est pas sans susciter des résistances. Cela nécessite en effet de désigner et former des agents du services RH dédiés à la maîtrise du logiciel. Par ailleurs, les premières années du déploiement demandent un investissement en temps très fort, puisqu'il s'agit de rentrer l'ensemble des données relatives aux compétences identifiées pour chaque métier, sur lesquelles seront ensuite évalués les agents.



## **I.1.2 Le contexte réglementaire et institutionnel actuel favorise le déploiement de la GPMC**

Malgré la faible diffusion de la GPMC dans le secteur social et médico-social, l'environnement réglementaire actuel favorise sa mise en place. Elle peut dès lors devenir un outil utile pour les directions d'établissement.

En effet, d'importants changements ont été institués en matière d'entretien professionnel et de valorisation des compétences métiers. La loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique (art. 27) supprime la notation à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021 et précise les nouvelles conditions de mise en œuvre de l'entretien professionnel annuel. Complétée par le décret d'application du 12 juin 2020 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de la fonction publique hospitalière, ces dispositions fixent les conditions de fixation de la valeur professionnelle, qui devient l'un des critères de l'évaluation annuelle du personnel. Par ailleurs, l'entretien est consacré comme un moment clef de la vie professionnelle de l'agent, et doit s'appuyer sur des compétences à évaluer identifiées par l'établissement, afin d'inscrire chaque agent dans un parcours professionnel sécurisé et qualifiant. L'introduction des lignes directrices de gestion (LDG) par la même loi vient compléter ces obligations, en déterminant la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, concernant la gestion prévisionnelle des emplois et compétences ainsi qu'en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels.

La démarche GPMC permet dès lors de mettre en œuvre ces orientations. En effet, l'appréciation de la valeur professionnelle se fait notamment en fonction « des compétences et connaissances professionnelles et techniques ». Comme le précise la juriste Céline Bethier dans son article « De la notation à l'évaluation, la transformation du cadre d'évaluation des agents hospitaliers » (*Gestions hospitalières*, n°598, sept. 2020): « L'enjeu est double : supprimer le système de notation, ressenti comme obsolète et inopérant, et surtout instaurer un nouvel outil de gestion des ressources humaines ou profit des cadres de proximité, qui tendent à devenir de véritables managers associés aux parcours de leurs agents. [...] ces nouvelles pratiques sont pérennisées et renforcées afin de valoriser et d'objectiver les compétences et la façon de servir de l'agent. »<sup>2</sup> Le lien avec la GPMC se dessine donc : sans outils pour clarifier et fixer les compétences associées à chaque métier, il apparaît compliqué voire impossible de s'accorder sur un calcul objectivable de la valeur professionnelle, pourtant nécessaire à la mise en place des LDG.

De ce fait, le paysage institutionnel du monde de la santé est également vecteur de diffusion de la GPMC. Des organismes comme l'ANAP et l'ANFH favorisent également le déploiement des outils de la GPMC et aident à l'impulsion d'une nouvelle dynamique. C'est surtout sous l'angle de la valorisation de la compétence que la GPMC est abordée. « Place des talents », mise en exergue des « cartes fortes » des agents, sont autant de pistes explorées par l'ANAP, qui prépare par exemple une bibliothèque des initiatives de valorisation des compétences lancées par les établissements de santé, sociaux et médico-sociaux de France. L'ANFH propose quant à elle aux établissements un suivi externe pour mettre en place la démarche GPMC et le logiciel *Gesform* associé, afin de se conformer à la nouvelle législation sur les entretiens professionnels et l'évaluation annuelle.

Si la GPMC tend à se diffuser plus facilement au sein des établissements, il s'agit à présent de se pencher plus précisément sur certains de ses outils concrets afin de mieux cerner l'opportunité que peuvent avoir les directions de s'en saisir.

## **I.2 La GPMC a un lien avec les problématiques liées à l'attractivité et à la fidélisation inhérentes au secteur social et médico-social**

L'actuelle pénurie de certaines catégories socio-professionnelles et la crise des vocations rendent nécessaire la construction de politiques d'établissement offensives (1.2.1). Dans ce contexte, les outils de la GPMC peuvent avoir un lien avec les problématiques liées à l'attractivité des établissements et à la fidélisation de leurs agents (1.2.2).

### **I.2.1 Un secteur soumis à de fortes problématiques de manque d'attractivité et de besoin de fidélisation**

Dans l'établissement de stage étudié, plus d'une vingtaine de postes d'éducateurs sont vacants. Le recours aux vacataires et aux intérimaires, s'ils permettent d'alléger la pression liée à cette pénurie, se révèle néanmoins très fragilisant tant pour l'organisation quotidienne que du point de vue de la prise en charge des enfants.

Les difficultés liées à l'attractivité et à la fidélisation des professionnels du sanitaire, du social et du médico-social sont multifactorielles et plus largement causées par une pénurie de certaines catégories professionnelles dans le monde de la santé. Les conditions

d'exercice, ainsi que la rémunération sont souvent évoquées comme pistes d'explication de cette profonde problématique. Les questionnaires de départ distribués aux agents quittant le CDEF mettent également en avant d'autres facteurs : le manque de valorisation au travail (en troisième position), et l'absence de reconnaissance par la direction.

Des phénomènes de mise en concurrence entre plusieurs institutions expliquent également dans une certaine mesure les difficultés de recrutement. Plusieurs études mettent en évidence que cette concurrence entre les employeurs implique de développer des outils pour attirer et retenir les salariés les plus compétents. Pour le secteur de la protection de l'enfance, les réunions mensuelles avec l'Aide sociale à l'enfance (ASE) auxquelles j'ai pu assister mettaient souvent en exergue ce phénomène. Confrontés à une pénurie de personnel socio-éducatif, tant l'ASE que le CDEF évoquaient leur volonté de ne pas créer de la concurrence entre eux, tout en défendant par la suite la promotion de leurs propres actions auprès des organismes de formation et des Instituts régionaux du Travail social (IRTS). Ces formes de concurrence à l'embauche ne sont pas spécifiques à la protection de l'enfance. Pour le secteur médico-social, dans leur article sur l'attractivité, la fidélisation et l'implication du personnel des EHPAD, R. Petit et V. Zardet (« Attractivité, fidélisation et implication du personnel des EHPAD : une problématique sectorielle et de management ») mettent en évidence le fait que les nouveaux diplômés, ainsi que certaines catégories socio-professionnelles (aides-soignants, aides médico-psychologiques, etc.) tant pour un premier emploi que dans le déroulement de leur carrière, privilégient davantage le secteur hospitalier, considéré comme plus valorisant.

Cette « guerre des talents » incite les employeurs à créer ou améliorer leur marque employeur. Cette dernière représente « les avantages perçus de travailler pour une organisation, ainsi que les efforts visant à communiquer, en interne et en externe, le message selon lequel elle est un lieu attractif où il fait bon travailler et distinctif de ses concurrents. » (Berthon et al, ainsi que Chhabra N.L. et Mishra A. (2008). "Talent management and employer branding: Retention battle strategies".) Au niveau des grandes entreprises, l'image apparaît comme un paramètre déterminant de la séduction qu'elle opère sur les jeunes diplômés ainsi que sur les professionnels les plus recherchés. Le champ du marketing RH s'avère ainsi l'approche traditionnellement choisie pour réfléchir les stratégies d'amélioration de l'attractivité et de la fidélisation d'un établissement.

Néanmoins, si la question de la « marque employeur » ou de « l'identité de marque » est largement soulevée, il s'avère également que résoudre le problème de l'attractivité et de la fidélisation ne se résume pas qu'à une « simple notion d'image » (MARTIN G., BEAUMONT P., DOIG R., PATE, J. (2005), Branding: A New Performance Discourse for HR), comme le

soulignaient certains auteurs (Serge Panczuk, Sébastien Point, 2008, et Martin, 2005). Les « stratégies médiatisées de recrutement » ne suffisent pas à accroître de façon pérenne l'attractivité des établissements. De surcroît, compter uniquement sur une action sur l'image de l'établissement peut amener à faire surgir des « incohérences entre la marque et le vécu de travail » (BERGER-REMY Fabienne, DELMAS Sylvain, De Villartay Sophie, « Entre désenchantement et pragmatisme, les stratégies des collaborateurs face aux incohérences entre la marque et le vécu de travail »), le quotidien de travail étant dès lors déconnecté des attendus de l'agent. Ces phénomènes sont visibles dans les ESMS : à titre d'exemple, plusieurs agents de l'équipe socio-éducative interrogés lors d'une enquête administrative ayant eu lieu durant mon stage soulignaient leur déception face à une réalité de terrain très éloignée des attendus évoqués lors du recrutement et sur les fiches de poste.

Il s'agit donc de dépasser cet angle traditionnel d'étude en étudiant les liens qui peuvent se former entre les outils de la GPMC et les problématiques liées à l'attractivité et à la fidélisation.

### **1.2.2 De l'opportunité d'activer une stratégie de GPMC pour répondre aux problématiques liées à l'attractivité et à la fidélisation**

Il est important d'associer toute réflexion sur le renforcement de l'attractivité et sur la fidélisation à la notion de métier, dans la mesure où « différentes branches professionnelles et secteurs d'activités rencontrent des problématiques d'attractivité, de capacité à générer de la mobilité professionnelle et/ou de fidélisation sur certains métiers tant externe qu'interne. » (BRILLET F., JANAND A. (2016), « Pratique de la mobilité interne au sein de deux entreprises publiques » et HULIN A. (2010), « Les pratiques de transmission du métier : de l'individu au collectif, une application au compagnonnage ».) Ainsi une politique offensive en la matière peut-elle logiquement passer par une réflexion sur les métiers de l'établissement et sur leur devenir.

Cette problématique de l'attractivité et de la fidélisation est intrinsèquement liée à celle de la mise en valeur des métiers et des activités des agents exerçant au sein des établissements, et ce à tous les niveaux. Des professionnels socio-éducatifs et soignants, aux agents du plateau technique et logistique, en passant par les personnels administratifs, chaque métier rencontre ses difficultés propres et il s'agit de ne pas centrer son action uniquement sur l'étude des métiers « cœur » de l'établissement (socio-éducatif dans le cas de mon établissement de stage, soignant pour les EHPAD et le sanitaire par exemple.) On

rappellera en effet qu'un hôpital compte plus de 200 métiers différents, et un Centre départemental enfants familles pas moins de trente-huit.

La GPMC, en tant que démarche d'analyse des métiers et des compétences, permet tout d'abord de catégoriser les différents métiers d'un établissement. Dans leurs travaux sur le devenir des métiers, L. Boyer et A. Scouarnec, distinguent trois types de métiers : les « métiers perdus », les « métiers en survie positive » et les « nouveaux métiers ». Si les premiers sont destinés à être abandonnés par l'institution, les deuxièmes demandent quant à eux une évolution des compétences en lien avec la formation des agents. Les troisièmes désignent des métiers pour lesquels les activités et les compétences sont nouvelles ou combinés à celles demandées autrefois, pour répondre à une nouvelle finalité. Enfin, M. Tissioui identifie une dernière catégorie de métier : les métiers émergents, encore non implantés mais qui correspondent à un besoin de l'établissement. Dès lors, le lien avec la GPMC apparaît : il s'agit d'une démarche ayant justement pour but d'élaborer des parcours professionnels, du recrutement jusqu'au départ de l'agent, qui suivent sa carrière et lui permette de se projeter en termes d'évolutions. Une fois ce cadre tracé et institutionnalisé, il est plus aisé pour un établissement de s'en servir comme leviers.

Levier d'attractivité tout d'abord, puisque disposer d'une ligne claire sur le devenir d'un métier, ses évolutions possibles au sein de la structure, ainsi que sur la recherche de nouveaux métiers nécessaires à l'établissement est un prérequis indispensable à sa promotion auprès de potentiels candidats. L'entretien de recrutement devient dès lors un moment clef, dans lequel peuvent être exposées les possibilités de carrière dans l'établissement. Autre temps fort de la vie professionnelle, les entretiens d'évaluation et de formation permettent d'ajuster la trajectoire prise par un agent et de lui proposer différentes alternatives afin de le faire gagner des qualifications dont l'établissement a besoin. L'inscription des orientations de l'établissement en la matière, effectuée grâce au travail sur la GPMC, a alors un double effet, créant un « double engagement », comme le souligne la directrice des ressources humaines du terrain de stage.

Elle permet tout d'abord de confirmer l'engagement de l'établissement vis-à-vis de l'agent. L'établissement propose ainsi différentes possibilités d'évolution de carrière (en interne grâce à la mobilité, ou en termes de qualifications vers un autre métier) auxquelles sont adossées des offres de formations ou de reconnaissance des acquis dans la perspective d'un concours. En parallèle, l'agent est également tenu de s'engager dans le parcours proposé par l'établissement, dans la mesure où il est dès le recrutement au courant de ces perspectives.



## **II. Le déploiement de la démarche GPMC : une opportunité pour améliorer l'attractivité et agir sur la fidélisation ?**

Cette seconde partie vise à analyser, en lien avec des illustrations concrètes rencontrées sur le terrain de stage de professionnalisation, si les outils de la GPMC peuvent être mis au service d'une stratégie d'amélioration de l'attractivité et de la fidélisation. Il s'agira pour cela de voir comment cette démarche s'est construite et déployée dans l'établissement de stage (2.1), puis d'en étudier l'effet sur trois thématiques principales : le parcours professionnel, la valorisation des compétences et l'inscription dans des formations qualifiantes (2.2). Enfin, il est également important, en tant que directeur, de souligner les points de vigilance et d'émettre un regard critique vis-à-vis de cette approche (2.3).

### **II.1 La construction et le déploiement des outils de la GPMC : une première réponse aux problématiques de l'attractivité et de la fidélisation**

Remettre la personne au bon ordre, au bon moment avec les bonnes compétences, telle est le but de la GPMC. Afin d'atteindre cet objectif, plusieurs outils doivent être créés et déployés.

Après s'être penché sur les deux notions clef que sont le métier et le poste (a), il s'agira de présenter ces différents outils en suivant leur ordre logique d'élaboration lors de la mise en œuvre de la démarche GPMC dont les différentes étapes consistent à recenser les métiers à l'aide de la cartographie (b), construire le référentiel métier-compétence (c), mettre à jour les fiches de poste et créer au besoin d'autres outils tels que les fiches de missions additionnelles (d).

#### **II.1.1 Métier et poste : deux notions différentes**

Il s'agit tout d'abord de différencier la notion de métier de celle de poste. Ces dernières sont le point de départ de toute démarche GPMC et peuvent parfois être confondues tant au moment du recrutement que dans la vie quotidienne de l'établissement.

Un métier correspond strictement à l'un des 210 métiers du répertoire national. Il est impossible pour un établissement d'en créer. Ce sont à partir des activités détaillées dans la fiche métier national que vont se bâtir les référentiels de compétences associés.

Un poste décrit quant à lui une organisation de travail. Il est spécifique à un établissement et à un contexte institutionnel et peut être modifié en fonction des besoins. Il ne correspond pas, comme c'est parfois le cas, à un agent. La fiche de poste n'a ainsi pas vocation à être détaillée et personnalisée, mais émane au contraire d'un besoin de l'établissement en termes de ressources ou d'organisation. De ce fait, le gestionnaire reste libre du découpage interne des postes de l'établissement, ce qui offre une grande latitude en termes d'organisation, afin de se rapprocher des besoins de l'établissement.

### **II.1.2 La cartographie des métiers est un outil de clarification des écarts entre les attendus d'un métier et la réalité de terrain**

Point de départ de la démarche GPMC, la cartographie des métiers est un document qui a pour objectif de répertorier l'ensemble des agents de l'établissement en les rattachant à l'une des 210 fiches métiers du répertoire national des métiers de la fonction publique. Selon le consultant externe venu accompagner le CDEF, elle a vocation à « marquer les failles du système ». En d'autres termes, elle permet d'identifier les écarts entre les besoins de l'établissement en termes de métiers et de compétences, et le quotidien de travail des agents.

L'exemple d'un agent du terrain de stage étudié illustre le fossé qui peut se créer au fil des années entre ces deux dimensions. Il s'agit en l'espèce d'un agent exerçant à la fois des tâches de secrétariat (l'intitulé de son poste étant « secrétaire de pôle ») et l'encadrement de l'équipe des cuisiniers, des agents de bionettoyage et des agents d'accueil. Ces dernières tâches, pour lesquelles l'agent n'a pas de qualifications, lui ont été attribuées progressivement au fil des années. La cartographie pose donc le problème suivant : à quel métier rattacher cette personne, qui en exerce en réalité plusieurs ?

La règle principale étant qu'un agent ne peut être rattaché qu'à un seul et unique métier du répertoire national, il s'avère impératif de trancher sur le devenir de ces postes problématiques. Ainsi un agent exerçant plusieurs métiers, car son poste est dimensionné de cette façon-là, sera-t-il rattaché soit au métier qui représente le plus gros prorata de son temps de travail (dans notre exemple : l'encadrement), soit au métier le plus spécialisé (par



exemple dans le cas d'un agent technique effectuant en réalité un métier d'électricien, celui-ci sera rattaché au métier d'électricien.) Dans certains cas, le travail sur la cartographie se fait l'illustration de dysfonctionnements organisationnels. Afin de combler un vide, un agent se voit alors progressivement occuper des fonctions pour lesquelles il n'est pas qualifié, sans être accompagné institutionnellement. Dès lors, ces constats imposent aux directeurs de réfléchir à ce que l'institution attend exactement d'un poste, tout en mettant en lumière des besoins auparavant masqués par l'organisation historiquement en place.

Ainsi, la première étape de la démarche GPMC, grâce à l'outil que constitue la cartographie des métiers, permet-elle d'identifier pour un agent plusieurs informations essentielles à la clarification de l'organisation des ressources humaines de l'établissement :

- **Le métier**, nécessairement issu du répertoire national ;
- **L'emploi**, qui correspond au périmètre du poste tel que tracé dans l'établissement. Ce dernier peut choisir de ne pas le nommer de la même façon que le métier national.
- **Le ou les grades actuels** présents dans l'établissement, un même métier correspondant bien souvent à une pluralité de grades et de statuts, parfois très éloignés de leur périmètre métier de référence.
- **Le grade-cible**, essentiel à tout travail sur l'amélioration de l'attractivité et au renforcement de la fidélisation.

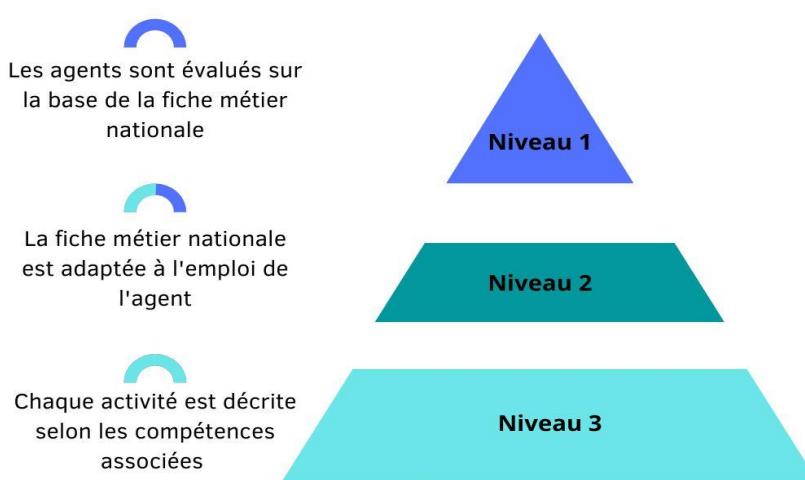
Enfin, il est utile que la cartographie soit présentée en instance afin que les organisations syndicales soient informées des arbitrages qu'elle pose.

### **II.1.3 Les référentiels métier-compétences (RMC), socles de l'évaluation professionnelle, servent à fixer les attendus de chaque métier au regard des caractéristiques de l'établissement**

Outil essentiel au prolongement de la démarche GPMC, les référentiels métiers-compétences (RMC) viennent logiquement compléter et étoffer le travail réalisé lors de la cartographie des métiers. Un RMC permet de nommer les compétences de manière homogène pour un même métier au niveau de l'ensemble de l'établissement, et de définir des niveaux de compétence (niveau de base, maîtrise partielle, maîtrise, expert) qui serviront de socle à l'évaluation professionnelle. Cela s'avère d'autant plus nécessaire dans le cadre des LDG et de la nouvelle réglementation sur l'entretien professionnel, qui impliquent de déterminer avec précision et justesse la valeur professionnelle des agents. Il est dans ce contexte nécessaire que les membres de l'encadrement puissent s'appuyer sur des compétences objectives.

La réglementation sur les LDG et l'entretien professionnel introduit également la nécessité d'évaluer les agents sur la base de leur fiche métier national. Or celle-ci reste très générique, sans entrer dans le détail, ni de l'emploi de l'agent au sein de l'établissement, ni des compétences associées à chaque activité (cf annexe IV). Il devient dès lors essentiel de construire en interne des outils permettant de transcrire en compétences les activités exercées par les agents au quotidien. A titre d'exemple, le tableau suivant récapitule les trois niveaux de l'évaluation professionnelle, le niveau 3 étant celui visé à l'issue de la démarche GPMC, car décrivant sur la base des compétences l'emploi de l'agent.

Tableau 1– Les différents niveaux de l'évaluation professionnelle



Dans le cas du terrain de stage étudié, le travail sur ce document a constitué le cœur de la stratégie de déploiement de la logique métier-compétence. Afin de structurer le travail sur ces RMC, qui ne pouvait par faute de temps avoir lieu pour l'ensemble des métiers la première année du déploiement de la démarche, l'établissement a choisi de sélectionner un ou deux métiers par filière (logistique, soignante, administrative, socio-éducative, technique). Il est par ailleurs important de remarquer que ce travail ne peut s'effectuer uniquement au sein du service des ressources humaines. Il est en effet nécessaire de constituer des groupes de travail avec un ou deux représentants des agents du métier concerné, ainsi que des membres de leur encadrement.

Une fois les métiers de l'établissement identifiés grâce à la cartographie, le groupe de travail d'élaboration des RMC peut s'organiser comme suit :

1. Partir de la fiche métier nationale à laquelle l'agent a été rattaché lors de la cartographie.

Celle-ci décrit des activités qui ne peuvent pas être changées et figureront telle quel dans le référentiel.

2. Regarder si certaines de ces activités sont « non requises » au vu du travail quotidien de l'agent et des besoins de l'établissement.  
L'agent ne sera pas évalué sur ces activités.
3. A l'inverse, rajouter des activités non comprises dans la fiche métier nationale si l'agent les exerce au quotidien, afin de valoriser l'ensemble des pans de son travail.
4. Définir et détailler les compétences attendues pour chacune des activités, en accord avec le périmètre métier du poste<sup>3</sup>.

*Exemple tiré du lieu de stage — Groupe de travail sur le RMC du cadre technique en charge de la sécurité incendie<sup>4</sup>*

Le CDEF ayant développé en interne un outil spécifique de suivi des événements du SSI (nommé « tableau de bord des événements liés à la sécurité incendie »), la compétence suivante a été rajoutée :

« Contrôle le tableau de bord des événements liés à la sécurité incendie, en vérifie le bon remplissage et assure le suivi opérationnel des événements remontés par les sites »

5. Reformuler ou corriger au besoin avec les agents concernés et leur encadrement, les activités et les compétences attendues.

*Exemple de reformulation tiré du lieu de stage — Groupe de travail sur le RMC du cadre technique en charge de la sécurité incendie<sup>5</sup>*

Partons de l'activité relative au « Contrôle des données/documents relatifs à son domaine d'activité » issue de la fiche-métier du répertoire national. Cette activité, une fois détaillée dans le RMC faisait apparaitre une compétence relative « au bon remplissage des registres de sécurité incendie. »

Or en raison du caractère multi sites du CDEF, le chargé de sécurité incendie ne peut remplir concrètement les registres de sécurité. L'une des compétences est donc uniquement le « contrôle à chaque passage sur les différents sites le bon remplissage du registre de sécurité ».

---

<sup>3</sup> Voir **Annexe III-c** — Exemple du détail des compétences attendues pour l'activité « Contrôle des données/documents relatifs à son domaine » du cadre technique en charge de la sécurité incendie

<sup>4</sup> Voir **Annexe III-a** — Extrait d'un groupe de travail sur le RMC du cadre technique en charge de la sécurité incendie

Et **Annexe III-b** — Extrait de la fiche métier « Encadrant de sécurité incendie » du répertoire national des métiers de la fonction publique hospitalière

<sup>5</sup> Voir **Annexe III-a** — Extrait d'un groupe de travail sur le RMC du cadre technique en charge de la sécurité incendie

Et **Annexe III-b** — Extrait de la fiche métier « Encadrant de sécurité incendie » du répertoire national des métiers de la fonction publique hospitalière

#### **II.1.4 Les fiches de poste permettent de sécuriser l'organisation des postes**

Enfin, l'issue de la démarche GPMC consiste en la consolidation des fiches de poste, et des profils de poste qui peuvent en découler. La cartographie des métiers, puis les RMC permettent de définir une organisation-cible des métiers de l'établissement (identification des postes problématiques, d'éventuels métiers émergents, des cas particuliers), et la traduction de leurs activités en compétences évaluables. Néanmoins, s'emparer de cette démarche pour en faire un véritable outil de QVT implique un travail important sur les fiches de poste.

Le terrain de stage étudié, au sein duquel l'une de mes missions en tant qu'élève-directrice a constitué en la réécriture des fiches de poste de certains services, a mis en évidence cette nécessité. En effet, tant la fiche de poste que d'autres outils que l'établissement peut décider de déployer (profils de poste, fiches de tâches, etc.) prolongent naturellement la cartographie et l'adapte au niveau de la réalité de l'emploi. Ces outils n'ont pas le même objectif que les RMC, bien qu'ils visent tous à adapter une réalité métier à un contexte d'emploi.

Partant du répertoire national des métiers, elle est adaptée en fonction des activités concrètes des agents sur leur poste. Néanmoins, elle n'a pas vocation (au contraire de la fiche de tâches), à être personnalisée en fonction de l'agent : en théorie, l'ensemble des agents exerçant un même métier au sein d'un établissement disposent de la même fiche de poste (à l'exception de l'ajout d'une rubrique « activités non relatives au métier », qui permet d'élargir le périmètre des activités confiées.) Il est intéressant de noter qu'un même agent peut avoir plusieurs fiches de poste, s'il exerce plusieurs fonctions au sein de l'établissement. Il ne sera en revanche rattaché qu'à un seul et unique métier.

La fiche de poste cadre donc ce qui est attendu de l'agent, tant en termes d'activités, de compétences, que de qualifications. La jurisprudence la consacre en tant que document opposable, dans le cas d'une inadéquation entre la réalité de travail et la fiche délivrée à l'agent. De ce fait, elle implique *a minima* de dérouler un parcours de formations adéquat dans le cas d'un agent recruté sans avoir les attendus en termes de diplômes et de qualifications inscrits sur la fiche de poste initial, signant de ce fait l'engagement de l'établissement envers lui.

Enfin, la fiche de poste et le profil de poste qui en découle, sont des outils utiles à la promotion de l'établissement auprès des futurs candidats. Comme en témoigne la directrice des ressources humaines du CDEF (voir annexe pour l'extrait complet) : « *Pour les fiches*

*de poste, l'idée c'était qu'elles correspondent à une nomenclature CDEF. C'est nous qui choisissons de nommer les choses comme on le souhaite, ce qui n'est pas le cas du métier. Et la question du profil de poste, qui lui est plus pour le recrutement. Il y a une distinction entre fiche de poste et profil de poste. Par exemple sur le diplôme requis. Dans la fiche de poste, on évite de le mettre, mais on le met dans le profil de poste. Car sinon on se tire une balle dans le pied juridiquement le jour où on prend quelqu'un qui est faisant-fonction et qui n'est pas du tout diplômé alors même que dans notre fiche de poste on avait dit qu'il fallait un diplômé, potentiellement ça peut nous être reproché après. C'est intéressant. Dans l'idée j'aimerais que l'on puisse créer des choses un peu plus dynamiques pour les recrutements que nos fiches de poste actuelles qui sont un peu trop longues. Les profils de poste seront donc l'occasion de synthétiser. J'aimerais bien qu'on s'équipe au niveau RH de fiches de poste, profil de poste, voire aussi d'un texte simplifié. C'est-à-dire vraiment d'un tout petit texte. On va vers une publication très courte pour les fonctions types. Et je pense ça par exemple pour l'encadrement, où il faut qu'on soit visibles à plusieurs endroits avec un texte court. »*

### **II.1.5 La cartographie des missions additionnelles et les fiches correspondantes**

Parallèlement au travail sur les métiers, sur les RMC et sur les fiches et profils de poste, il est intéressant de se pencher sur un dernier outil, visant à répertorier les missions additionnelles de l'établissement. Une mission additionnelle et la fiche mission additionnelle qui lui est associée, contrairement au poste et à la fiche de poste, n'est pas liée à une personne. Un agent spécifique peut être référent sur un domaine donné et en démontrer les compétences nécessaires. Toutefois, au départ de l'agent, la mission additionnelle ne sera pas forcément transmise à son successeur. D'un point de vue pratique, ces missions ne doivent pas représenter plus de 20% du temps de travail lissé sur l'année (dans le cas contraire, elles constituent un poste.) Dans la majorité des cas, ces missions ne donnent pas droit à une augmentation de salaire ou à une prime. L'enjeu sera dès lors de trouver des façons de valoriser cet investissement dans le cadre de l'avancement, et au niveau de la reconnaissance au travail.

Afin de sécuriser ces outils, une cartographie des missions additionnelles peut être élaborée à l'échelle de l'établissement. Il est intéressant de noter que cette dernière répertorie tant des missions correspondant à un besoin de l'établissement (référent CGOS, référent égalité F/H, référent harcèlement, référent GPMC, etc.) que des missions créées en fonction des compétences valorisables dans les équipes (référent « peinture » au sein

du service technique par exemple). Le gestionnaire possède ainsi une certaine latitude dans le choix et l'octroi des missions additionnelles.

## **II.2 Les outils GPMC permettent la construction de parcours professionnels et agissent sur la valorisation des compétences**

### **II.2.1 Les outils de la GPMC sont indispensables à la construction des parcours professionnels et à leur utilisation en tant que leviers d'attractivité et de fidélisation.**

- a. *La cartographie métier permet de fixer des grades-cibles en fonction des filières professionnelles, base nécessaire à la caractérisation des besoins de recrutement pour attirer les profils les plus adéquats*

Comme évoqué précédemment, la démarche GPMC apporte nécessairement une réponse à la question du grade-cible. Celui-ci peut se définir comme le grade correspondant à la fois aux besoins de l'établissement en fonction du poste déterminé, et cohérent avec le métier nécessaire pour exercer ce poste. Si les agents occupant le poste concerné par un grade-cible ne l'ont pas atteint à un moment identifié, il constitue néanmoins un objectif pour la stratégie pluriannuelle des ressources humaines. Définir quel est le grade-cible permet de mettre de l'ordre dans la correspondance grade-métier. Tant les départs que les mobilités internes peuvent permettre de positionner petit à petit les bons grades sur les bons postes.

En apparence évident, les trois groupes de travail sur la cartographie métier ont montré à quel point il pouvait être complexe de trancher sur le grade-cible de certains métiers. En effet, des éléments historiques peuvent constituer des freins au changement. Dans son entretien retranscrit en annexe, la déléguée syndicale interrogée évoque par exemple le cas des responsables de pôle, auparavant nommés « directeurs de pôle » : *il s'agissait de « mettre des attachés d'administration en responsabilité de pôles. On voit que ça évolue, déjà du temps de Madame N et là aussi du temps de Madame G et de Madame F. de cette volonté de mettre plus des cadres sups' que des attachés. Pourquoi nous on tient, c'est vrai qu'on rappelle toujours l'histoire des élèves directeurs que du temps des directeurs sur les pôles, le directeur dans ses prérogatives, avait des prérogatives plus importantes et une légitimité plus important qu'un attaché. Donc déjà il arrivait à être mieux entendu entre guillemets clairement même si on est dans une communication « équipe de direction » dans sa globalité. Un directeur et un attaché n'ont pas voilà, le même grade et du coup pas la*

*même légitimité, ce qui est une réalité.* » Du point de vue de la déléguée syndicale (point de vue partagé par de nombreux membres de l'encadrement), les « directeurs de pôles » permettaient aux différents sites d'avoir « une légitimité plus importante » que les responsables de pôle actuels, rattachés au grade de cadre supérieur. On voit dès lors toute l'importance que peut revêtir le choix du grade-cible, tant d'un point de vue fonctionnel que symbolique. La stratégie actée par la direction, qui mènera *in fine* à la construction d'un organigramme global et des parcours professionnels par métiers, soulève différents enjeux qu'il est nécessaire d'anticiper, dans la mesure où cela vient heurter tant une organisation historique qu'une perception des métiers qui seront amenées à évoluer.

Enfin, il est important de remarquer que la question du grade-cible doit prendre en compte le contexte externe à l'établissement, et notamment son environnement en termes de ressources salariales disponibles sur le territoire. Il est en effet toujours possible d'avoir une cible, mais si celle-ci est totalement déconnectée des réalités de pénurie de certaines catégories socio-professionnelles, elle ne sera jamais atteinte. Cela explique par exemple le nombre important de faisant-fonction présents au CDEF (faisant-fonctions de cadre socio-éducatif, ou d'assistant socio-éducatif notamment.)

*b. De la cartographie métier vers la construction des parcours professionnels, leviers d'attractivité et de fidélisation*

Une fois ces besoins en termes de grade-cible et de métiers pris en compte dans la cartographie, se dessine la notion de parcours professionnel. Dans l'esprit du décret de 2010 instituant l'entretien professionnel, il est important pour nourrir la motivation au travail, que l'agent puisse être acteur de son parcours professionnel.

Le tableau n°2 illustre l'intérêt de construire des parcours professionnels afin de sécuriser le devenir des filières métiers existantes. En effet, dès le recrutement, l'agent doit être en mesure de pouvoir se projeter au sein de l'établissement et de savoir vers quel type de métier les directions souhaitent l'orienter. Le choix n'est pas forcément évident, dans la mesure où l'état des lieux initial fait lors de la cartographie montre la pluralité de grades qui peut se cacher derrière un intitulé métier. Chaque grade étant rattaché à un métier, lui-même inscrivant l'agent dans une filière, il est important de mettre en cohérence ces différents éléments. A titre d'exemple, il n'y a guère de logique à recruter un maître de maison sur un grade d'aide-soignant (exemple rencontré sur le terrain de stage), pour ensuite lui proposer une évolution vers le métier de moniteur éducateur (filiale socio-éducative.) De même, il est important d'acter ce que l'on attend des veilleurs de nuit : sont-

ils destinés à évoluer vers des métiers de la filière logistique (le CDEF compte une forte représentation de veilleurs avec des grades d'ouvrier professionnel (OP)), ou l'établissement souhaite-il plutôt leur proposer des perspectives de carrière vers la filière socio-éducative ? Ces questions sont à la base de toute réflexion sur l'élaboration des parcours professionnels.

Ce tableau a pour but de synthétiser différents exemples de cas complexes rencontrés lors de la construction de la cartographie des métiers. Ces exemples ont été retenus car ils montraient la difficulté à laquelle est confronté le directeur lors de l'élaboration des parcours professionnels, et la nécessité, pour qu'ils soient porteurs de sens et donc levier de fidélisation et d'attractivité, de les construire de façon cohérente. Ces différentes situations seront réutilisées et développées par la suite dans le présent mémoire.

**Tableau 2 - Exemples de situations rencontrées lors du travail sur l'élaboration de la cartographie du CDEF, et les parcours professionnels en découlant**

Métier	Emploi (métier selon l'intitulé CDEF)	Grades actuels présents au CDEF	Parcours professionnels possibles	Grade-cible choisi
<i>Auxiliaire de puériculture</i>	Auxiliaire de puériculture	Aide-soignant	Éducateur de jeunes enfants (EJE)	AP
<i>Éducateur non diplômé</i>	Agent éducatif	Non diplômé	Agent éducatif vers moniteur éducatif (ME), puis éducateur de jeunes enfants (EJE), puis éducateur spécialisé (ES)	ME (faisant fonction)
<i>Maître de maison</i>	Maître de maison	Aide-soignant (AS) - Accompagnement éducatif social (AES)	<u>Filière soignante</u> : AS vers auxiliaire de puériculture ou assistant médical - <u>Filière socio-éducative</u> : AES vers ME	AES
<i>Surveillant de nuit</i>	Veilleur de nuit	Agent d'entretien qualifié (AEQ) - Accompagnant éducatif social (AES) - Ouvrier professionnel (OP)	<u>Filière logistique</u> : AEQ vers OP - <u>Filière socio-éducative</u> : AES vers ME	AES
<i>Responsable socio-éducatif</i>	Responsable de pôle	Attaché d'administration hospitalière - Cadre socio-éducatif	Encadrant socio-éducatif avec ouverture vers un emploi de responsable de pôle	CSE



Du point de vue de l'attractivité et de la fidélisation, acter des parcours professionnels clairs et uniformisés à l'échelle de l'établissement a un double intérêt. Premièrement, lors du recrutement, cela permet d'informer le candidat de la possibilité d'évoluer vers un autre métier, ce qui est facteur de motivation et d'attractivité. La fiche de poste peut dès lors devenir un outil de promotion de l'établissement qui, contrairement à ses concurrents, a fait l'effort de développer une ligne directrice en la matière. Par ailleurs, la réflexion sur le grade-cible permet d'indiquer dès la fiche de poste le type de profil recherché, réduisant les risques d'inadéquation entre le candidat recruté et la réalité du travail quotidien.

*c. Plus précisément, l'utilisation de la cartographie métier et des RMC permet d'organiser l'accompagnement des cas particuliers et d'identifier les métiers émergents à valoriser*

Les cas particuliers identifiés après analyse du groupe sur l'élaboration de la cartographie métier sont les suivant : les faisant-fonctions et les non-diplômés. Les faisant-fonctions sont des agents recrutés sur un grade ne correspondant pas à l'emploi qu'ils occupent au sein de l'établissement (par exemple : un éducateur spécialisé faisant fonction de cadre socio-éducatif). Les non-diplômés sont des agents sans qualification, recrutés sur des emplois exigeant un diplôme. Afin de palier au phénomène de turn-over et aux divers arrêts qui ponctuent la vie d'un établissement, le taux de non-diplômés est très élevé au CDEF. Relier ces réflexions au renforcement de l'attractivité est aisé. En effet, cela a un triple impact positif.

Premièrement, cette démarche permet de proposer aux nouveaux arrivants des perspectives d'évolution cadrées et validées institutionnellement empêchant par exemple de bloquer les carrières de certains.

Deuxièmement, la construction de parcours dédiés pour ces deux cas particuliers introduit plus d'équité dans la manière d'évaluer les agents. L'objet principal de la cartographie métier et des RMC étant d'identifier les écarts entre les besoins-cibles de l'établissement et les réalités de travail, il en découle logiquement que l'établissement ne peut pas attendre la même chose de tous les membres d'une même équipe, notamment ceux exerçant un métier similaire tout en n'ayant pas les mêmes qualifications. Selon cette logique, un moniteur éducateur (ME) faisant-fonction d'éducateur spécialisé (ES) sera évalué sur le même référentiel de compétences qu'un ES, mais avec un niveau de maîtrise attendu inférieur sur certaines compétences (niveau « pratique courante » au lieu du niveau « maîtrise » par exemple.) De ce fait, il ne sera pas pénalisé dans le calcul de la valeur

professionnelle qui a un impact sur les avancements de grade. De même, il est important que les faisant-fonctions exerçant des responsabilités supérieures à celles correspondant à leur métier de rattachement du fait des besoins de l'établissement puissent être valorisés lors des évaluations et pour prononcer les avancements de grade.

A titre d'exemple, le tableau précédent indique le parcours imaginé par le terrain de stage étudié, à la suite des groupes de travail sur la cartographie métier et sur les RMC des éducateurs spécialisés (ES), des moniteurs éducateurs (ME) et des non-diplômés faisant-fonction de ME (renommés « agents éducatifs » dans l'intitulé CDEF de l'emploi.) Il est également possible dans le cadre des LDG de permettre à ces agents d'avoir des points complémentaires quand ils sont en situation d'écart de grade, si cela fait partie de la politique d'avancement choisi par l'établissement. Cela permet in fine de valoriser le traitement de ces cas particuliers et donc de les attirer.

Troisièmement, celui-ci peut avoir un effet positif sur la représentation des non-diplômés au sein des équipes. En effet, une responsable de pôle remarquait dans une réunion de direction élargie dédiée à la thématique des nouveaux arrivants qu'une forme de jugement avait tendance à sous-tendre les relations entre personnel diplômé et non-diplômé, car cette différence était passée sous silence au CDEF. Doter leur emploi d'un intitulé spécifique duquel découlent un accompagnement et un programme de formation organisé, pourra permettre de les légitimer dans leur fonction.

Enfin, il est intéressant de se pencher sur le cas très particuliers des métiers émergents. Un cas rencontré au CDEF lors d'un groupe de travail sur les référentiels métiers-compétence est éloquent : lors de la confrontation entre le métier (auxiliaire de puériculture) et le quotidien de travail, un fort aspect relatif à l'accompagnement à la parentalité est apparu. Ce dernier ne fait pas partie des compétences associées au métier d'auxiliaire de puériculture et ne peut donc que difficilement rentrer dans un référentiel d'évaluation des compétences de ce métier, même s'il est nécessaire de le valoriser. Employée au pôle mère-enfant qui accueille des jeunes mères mineures ou majeures et leurs enfants de moins de trois ans, l'agent en question avait en réalité construit son propre emploi au fil du temps et des nécessités du service. Elle parvient ainsi à un niveau d'autonomie plus grand qu'une auxiliaire de puériculture classique. Il a donc été envisagé de changer l'intitulé de l'emploi en celui « d'accompagnant à la parentalité », celui-ci devenant de fait un métier émergent au CDEF et répondant à un besoin qui n'aurait pas été identifié sans ce travail sur les RMC.

*d. L'implication des agents dans la démarche est en elle-même un vectrice de fidélisation*

Enfin, l'étude menée pour réaliser ce mémoire permet de poser le constat qu'une démarche GPMC bien lancée et impliquant les agents et leur encadrement dès l'élaboration des RMC, est en elle-même un levier de fidélisation. Les réactions des agents entre le début et la fin du groupe de travail sur les métiers les concernant sont éloquentes. En début de séance, l'intégralité des agents présents pour l'élaboration de leur référentiel manifestait une certaine méfiance, la GPMC restant une notion vague et confondue avec un travail sur les fiches de poste. A la fin du groupe, en revanche, tous sans exception ont remercié la direction de leur avoir octroyé un espace pour parler de leur réalité quotidienne.

Au-delà de ce sentiment d'avoir été écouté, le fait de construire avec les agents le référentiel de compétences sur lequel ils seront évalués a une forte propension à valoriser, motiver et rassurer. En témoignent une nouvelle fois les réactions des agents interrogés à l'issue des groupes de travail et qui ont pu faire part du fait qu'ils se sentaient rassurés de savoir sur quoi ils allaient être évalués, car les supports de notation précédents leur semblaient soit éloignés de leur réalité de travail, soit trop génériques. Ainsi, avoir pu contribuer à la formulation des compétences du métier exercé est un élément très important pour les agents. Cette méthodologie, si elle est pérennisée et reproduite pour chaque agent de l'établissement, sera vectrice de fidélisation dans le sens où chacun saura ce que l'établissement attend de lui et en miroir, ce qu'il peut attendre de l'établissement en termes de reconnaissance au travail et d'avancement de grade.

## **II.2.2 Les outils de la GPMC sécurisent l'inscription des agents dans un parcours de formations qualifiantes et de validation des acquis**

*a. Les outils de la GPMC sécurisent l'accompagnement des cas particuliers tout au long de la carrière professionnelle*

Le rôle de la formation et de la validation des acquis dans la valorisation des professionnels et la reconnaissance au travail est primordial. Elle constitue à la fois un vecteur et un outil de motivation, puisqu'elle ouvre des perspectives d'évolution au sein de l'établissement et dans sa carrière professionnelle. La construction de la carrière tout au long de la vie mobilise de nombreux outils qui pourront être autant de leviers actionnés par le directeur : formation obligatoire ou non obligatoire, étude promotionnelle, validation des acquis et de l'expérience (VAE) ou reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP) dans la perspective d'un concours, etc.

Fixer des parcours professionnels sur la base de la cartographie métier, comme nous l'avons vu, permet d'inscrire dès le recrutement les agents dans les bonnes filières et d'être transparent sur les perspectives d'évolution proposées au sein de l'établissement, empêchant notamment de bloquer les carrières de certains. L'exemple emblématique du terrain de stage étudié est celui d'un responsable de pôle. Celui-ci est anciennement recruté sur deux grades : CSE et AAH. Le premier lui permet de dérouler une carrière dans la filière socio-éducative, le second dans la filière administrative. Or la démarche GPMC a permis d'identifier que la perspective d'évolution la plus logique pour devenir responsable de pôle était de passer préalablement par un poste de cadre socio-éducatif. Un attaché d'administration hospitalière qui souhaiterait exercer au CDEF en venant du secteur sanitaire serait confronté à un large fossé entre les compétences attendues dans son nouvel emploi et celles qu'il exerçait auparavant. Non seulement il n'est pas cohérent de continuer à recruter des responsables de pôle sur le grade d'AAH, mais il est également utile de tirer de ces réflexions des moyens de renforcer la mobilité interne, facteur de fidélisation et d'attractivité.

*b. Ces outils jouent de surcroît un rôle important dans l'évaluation professionnelle*

Les outils de la GPMC, et plus particulièrement les RMC ainsi que la fiche de poste, jouent un rôle direct dans l'amélioration de la façon d'évaluer les agents. Ils vont ainsi servir de base à l'entretien d'évaluation et à l'entretien de formation. L'intérêt d'avoir formalisé ces outils apparaît alors, puisque cela permet de s'en saisir comme levier de fidélisation. Dans le cadre des parcours professionnels, gradués nous l'avons vu dans certains cas particuliers (faisant-fonction, non-diplômés) il devient dès lors possible, pour les premiers d'ajuster les attentes au degré de qualification, et pour les seconds de dérouler un parcours d'intégration à l'établissement.

### **II.2.3 Les outils de la GPMC ont un rôle dans la valorisation des compétences des agents**

Nous avons pu présenter l'opportunité d'établir, dans le cadre du déploiement d'une démarche GPMC, une cartographie des missions additionnelles et des fiches de missions correspondantes. Ces outils, pour avoir une véritable utilité, doivent s'incarner dans les pratiques quotidiennes. Les membres de l'encadrement doivent notamment s'en saisir afin d'en faire des leviers dynamiques de valorisation, de motivation et de reconnaissance au travail.

Ce mémoire a été l'occasion d'interroger Mme H, cadre de santé exerçant au CHU de Dijon, porteuse d'une initiative de valorisation des compétences à l'échelle de son service. Ainsi son témoignage est-il intéressant : *« Ma visée c'était ça, savoir ce que tu aimes faire vraiment et puis je vais t'en donner les moyens. Donc j'ai identifié la « carte forte » de chacun. Qu'est-ce que qu'il avait envie de partager. Le cadre aurait tendance à mettre le soignant dans des groupes de travail, la qualité pour la qualité, la gestion des risques, vous voyez des choses qui n'ont pas de sens pour eux. Qu'est-ce qu'on met derrière le mot qualité ? Par contre vous voyez, on me dit « j'aime que le patient soit confortable, soit bien ». Très bien, alors tu peux travailler sur la toilette, sur un soin. Tu as envie de ça, nickel. Et vous voyez, il fait de la qualité. Mais il est rentré par un soin, par quelque chose qu'il avait envie de porter, qu'il avait envie d'accompagner mais dont on ne lui avait pas donné les moyens. »* (cf : annexe II pour la retranscription de l'entretien.) Mme H précise que ça démarche consistait à recenser l'ensemble des « cartes fortes » de son service (envie de travailler sur le développement durable, sur l'accueil des stagiaires, etc.) et de leur donner un temps dédié à l'exercice de cette mission. Par ailleurs, ces actions étaient évoquées lors de l'entretien annuel, afin de valoriser le travail de l'agent.

Cet exemple montre plusieurs choses. D'une part, la cadre de santé a pu constater les effets positifs de sa démarche, tant en termes d'implication au travail de son équipe, que de la motivation des agents qui s'engageaient dans des projets qu'ils avaient choisis. D'autre part, le succès de cette initiative repose sur deux éléments vecteurs de valorisation : premièrement, elle leur octroi un temps dédié pour l'exercice de cette mission (par exemple, une inscription au planning d'un groupe de travail sur le développement durable). Deuxièmement, elle boucle la démarche en l'intégrant à l'entretien professionnel, consacrant ces activités comme appartenant véritablement à du temps de travail.

La question demeure donc : comment retranscrire cela au niveau d'un établissement qui souhaiterait s'engager dans une démarche de valorisation des compétences, et comment s'emparer de ces « cartes fortes » pour fidéliser ? Un extrait de la réunion de présentation de la démarche GPMC à la directrice générale du CDEF, effectuée par Mme F, directrice des ressources humaines, et moi-même en tant qu'élève-directrice, permet de saisir le rôle à donner en la matière aux missions additionnelles : *« Et du coup la fiche additionnelle permet beaucoup plus de souplesse, et surtout de ne pas avoir à réviser la fiche de poste. On gère avec les personnes à un instant T toutes les missions additionnelles que l'on a à répartir. Et ce n'est pas mal, car ça permet de penser plus par service et de dire : pour tel service, quelles sont les missions additionnelles, et ensuite on les répartit. Alors qu'aujourd'hui elles rentraient dans nos fiches de poste, et on en voit les limites. Ce qui est important, c'est qu'au moment du recrutement on puisse dire aux agents : voilà, vous avez*

*vosre fiche de poste classique, mais sachez qu'il peut vous être demandé des missions additionnelles. »*

Il est ainsi intéressant de combiner les deux approches : celle prise au niveau de Mme H, en tant qu'encadrante, et celle d'une direction d'établissement, qui vient institutionnaliser la démarche de valorisation des compétences.

### **III. Le succès et la pérennisation de la démarche GPMC en tant que levier d'attractivité et de fidélisation dépend de plusieurs prérequis**

La construction d'une stratégie de renforcement de l'attractivité et de fidélisation sur la base des outils GPMC n'est en effet pas sans écueils et il s'agit, en tant que directeur, de prendre en compte les questions soulevées par la mise en œuvre de cette démarche. Fruit d'une réflexion avec la directrice des ressources humaines du terrain de stage, étayée par les échanges avec l'équipe de direction et les organisations syndicales, les points de vigilance relevés concernent tant la nécessité d'impliquer les agents à toutes les étapes du projet (II.2.1), que celle de structurer une démarche institutionnelle afin d'éviter certains effets pervers (II.2.2), en lien avec les organisations syndicales (II.2.3).

#### **III.1 L'importance de la participation des agents à la démarche : une implication complexe à construire mais nécessaire pour pérenniser les effets de la démarche sur l'attractivité et la fidélisation**

##### **III.1.1 Impliquer les agents dès le début de la démarche est essentiel**

L'analyse des groupes de travail menés tout au long du stage de professionnalisation et les témoignages des agents les ayant suivis permet de confirmer tant l'intérêt de la démarche GPMC que la nécessité de les impliquer au plus tôt lors du lancement de la démarche.

La présence d'agents et plus spécifiquement de membres de l'encadrement dans les groupes de travail est d'autant plus nécessaire que ceux-ci vont être garants de la diffusion des outils GPMC dans les services et de leur incrémentation tout au long de l'année. En effet, eux seuls peuvent assurer tant les remontées d'informations relatives à l'actualisation de la cartographie, que l'actualisation des fiches de poste selon des procédures cadrées et fixées, ou l'identification de nouvelles missions additionnelles.

### **III.1.2 Partager un vocabulaire commun à l'échelle de l'établissement : une nécessité pour l'appropriation des notions autant qu'un défi**

Comme le souligne l'entretien avec la déléguée syndicale Force ouvrière, l'une des critiques récurrentes faite à la démarche GPMC est son apparente opacité, ainsi que son caractère « éloigné du terrain ». Or les précédentes analyses du présent mémoire ont permis de montrer qu'au contraire le lancement de la démarche GPMC, tant au stade de la cartographie des métiers qu'à celui des référentiels métiers compétences ou du travail sur d'autres outils (fiches de poste, fiches de missions additionnelles, etc.) avait l'effet exactement inverse. Il s'agit en effet de se rapprocher au plus près des réalités quotidiennes des agents afin d'identifier les besoins et de poser une organisation-cible.

De ce fait, l'un des principaux prérequis au bon déploiement de la démarche et à son utilisation dans le cadre d'une politique globale de renforcement de l'attractivité et de la fidélisation, est de partager un vocabulaire commun au sein de l'établissement. Il est apparu à toutes les étapes de la démarche que tant les organisations syndicales que les membres de l'encadrement (pourtant formés à l'entretien professionnel et au recrutement), pouvaient confondre les notions clefs de grade, de métier et de poste. Par ailleurs, parler de RMC ou de « logique métier », termes identifiés comme faisant partie du vocabulaire spécifique des ressources humaines, n'est pas porteur de sens et peut même effrayer. Bien souvent, les agents convoqués pour les groupes de travail croyaient venir parler de leur fiche de poste, malgré les explications préalablement réalisées. Ainsi le manager est-il confronté à un véritable défi : comment parvenir à planter petit à petit les graines de la culture GPMC, afin que le vocabulaire qu'elle mobilise soit intégré à l'échelle de l'établissement.

L'incompréhension du sens de la démarche GPMC a des conséquences directes sur la réussite ou non d'actions visant à améliorer l'attractivité et la fidélisation des agents. Un exemple peut illustrer cet état de fait : celui du déploiement de la campagne d'évaluation professionnelle sur la base des RMC. L'évaluation professionnelle, comme vu précédemment, peut être sécurisée grâce aux outils de la GPMC, qui fixent les compétences associées aux différents métiers de l'établissement. Ces outils permettent de générer des supports d'évaluation plus justes, dans le sens où une compétence est uniformisée à l'échelle de l'établissement. C'est une même compétence, pour un même métier, qui va être évaluée par les cadres. Néanmoins, l'appropriation de ces supports par l'encadrement nécessite le partage préalable des notions de la GPMC et du sens donné à la démarche. Dans le cas contraire, le risque de non application de certains principes est fort (par exemple : ne pas évaluer sur un même niveau de maîtrise les non-diplômés par



rapport aux diplômés, et leur proposer un parcours de formation en accord avec le parcours professionnel acté.)

Des solutions peuvent être mobilisées face à ces problématiques. Pour aller au-delà des groupes de travail sur les RMC, il est notamment intéressant d'installer un système de « référents GPMC » au sein de l'établissement. Les référents peuvent être soit des membres du service RH déjà sensibilisés à la démarche, soit des membres de l'encadrement afin de disposer de relais internes aux différents services. Pour boucler cette action et être cohérent avec l'esprit de la démarche globale, une fiche de mission supplémentaire peut être élaborée, afin de permettre la valorisation de cette mission dans le cadre des évaluations.

Si la mobilisation de référents GPMC peut être une solution, il apparaît en parallèle essentiel de mener un large programme de formation à destination des encadrants, premiers relais de la démarche. Ces formations peuvent être globales (de type formations à l'entretien professionnel) comme spécifique à la GPMC. Dans le cas de ces dernières, le principal frein mis en avant par la directrice des ressources humaines interrogée était celui du temps et de la ressource à mobiliser en interne pour les délivrer. En effet, si la participation d'un membre du service RH lui avait permis d'obtenir de solides bases en GPMC, le quotidien du service le mobilisait toutefois entièrement, sans lui laisser le temps d'organiser des sessions de formation à destination des encadrants.

## **III.2 L'importance de structurer une démarche institutionnelle pour lutter contre certains effets pervers et pérenniser les actions mises en place**

### **III.2.1 La construction d'une démarche institutionnelle est nécessaire pour éviter certains effets pervers lors du déploiement de la GPMC**

Nous avons pu voir que la démarche GPMC, via ses outils, sécurise une organisation des métiers et des compétences, et permet de ce fait de construire un terrain propice à l'amélioration de l'attractivité et à la fidélisation. Néanmoins, ce processus n'est pas exempt de certains effets pervers. Deux points de vigilance peuvent ainsi être relevés : les écarts entre la valorisation du métier au sein de l'établissement et la réalité statutaire de l'agent en termes de rémunération, et le risque d'une « atomisation » des métiers.

Afin d'illustrer ces deux effets néfastes, nous pouvons reprendre l'exemple identifié lors du travail sur les RMC, d'une auxiliaire de puériculture dont le périmètre de responsabilités va bien au-delà des prérogatives de son métier de rattachement, celle-ci exerçant des missions d'accompagnement à la parentalité. Cela amenait la direction à se poser la question de la création d'un métier émergent au CDEF, celui « d'accompagnant à la parentalité. » Il faut par ailleurs prendre en compte l'historique du poste au sein de l'établissement. Par manque de personnel soignant au sein du pôle « mère-enfant », cette auxiliaire de puériculture avait progressivement endossé des fonctions relatives à l'accompagnement parental afin de « combler un vide » que l'institution n'avait pas identifié, ou refusait de voir. Interrogée lors du groupe de travail, elle explique également avoir « construit son propre poste » en fonction des missions qui lui plaisaient le plus (à savoir le contact avec les parents et les enfants). Dans ce cas de figure, le poste émergent correspond bien à un besoin de l'établissement. Deux choix s'offrent alors au gestionnaire. Il peut envisager d'en faire un métier émergent à ouvrir au recrutement. Il peut aussi, plus simplement, choisir conserver un agent rattaché au métier d'auxiliaire de puériculture et de valoriser la dimension « accompagnement parental » de son poste lors de l'évaluation. Cela impliquera de rajouter dans le RMC une activité relative à l'accompagnement à la parentalité, et d'y identifier les compétences associées.

Or ce dernier cas de figure fait apparaître un premier effet pervers : l'agent exercera des missions relatives au métier d'accompagnant à la parentalité en ayant le grade d'aide-soignant et en visant le grade-cible d'auxiliaire de puériculture (cf : tableau 1 en II.1.1). Or la dimension d'accompagnement à la parentalité, si elle peut être valorisée dans l'évaluation professionnelle pour les avancements de grades, ne sera pas prise en compte dans la rémunération. Laisser perdurer de telle situation peut être in fine vecteur de démotivation au travail : l'agent en question était très épanouie dans son travail, mais souhaitait paradoxalement quitter l'établissement à moyen terme car elle ne se sentait pas accompagnée dans son projet professionnel et ne voyait aucune perspective d'évolution au sein de cet établissement.

Un second effet néfaste mis en avant par l'étude des groupes de travail sur les RMC consiste en un risque d'atomisation des postes afin qu'ils correspondent exactement au terrain. S'il est extrêmement positif que la construction des outils de la GPMC aille au plus près des réalités quotidiennes des agents, cela peut également déclencher le phénomène inverse de l'effet voulu : les agents, prenant conscience de certaines spécificités de leur poste, pourraient vouloir que leur celui-ci soit consacré comme unique au sein de l'établissement, chacun revendiquant son propre métier comme différent de celui de son

voisin. Si dans le cas de l'auxiliaire de puériculture cette demande était plutôt légitime, il s'agit néanmoins en tant que directeur de rester vigilant face à l'affirmation des spécificités identifiées par les agents. Dans le cas du terrain de stage étudié, un pôle géographiquement éloigné des autres revendiquait en toute occasion son caractère spécifique, ce qui se matérialisait concrètement par des fiches de poste extrêmement détaillées et personnalisées en fonction de l'agent concerné, et non au regard des besoins organisationnels.

Afin de ne pas passer à côté de ces vigilances, le cadrage des missions par la fiche de poste et la fiche de mission additionnelle apparaît dès lors indispensable. Dans la forme, ces outils sont à travailler avec soin, les fiches de poste devant par exemple faire apparaître les mêmes rubriques pour tout l'établissement, et les mêmes missions pour même métier (avec bien sûr des variations à la marge en fonction des spécificités du service.) C'est en effet sur ces deux documents que va s'appuyer l'évaluation professionnelle. De même, l'état des lieux fait à l'occasion de la construction des outils GPMC doit impliquer nécessairement l'inscription de parcours professionnels clairement définis : dans ce cas de figure, il serait par exemple intéressant de faire figurer dans les LDG que l'une des évolutions possibles au métier d'auxiliaire de puériculture au sein du CDEF est « accompagnant à la parentalité ». Enfin, la prime d'engagement collectif peut parfois être un levier attractif à mobiliser, même si, nous le verrons, cela demande d'avoir préalablement fait infuser la culture GPMC auprès des acteurs clefs que sont les organisations syndicales.

### **III.2.2 Seule la structuration d'une démarche institutionnelle en la matière permet de pérenniser les actions construites**

Comme le montre l'exemple de valorisation des compétences au sein d'une équipe mis en place par Mme H, cadre au CHU de Dijon, les initiatives isolées, si elles peuvent avoir un effet positif de court terme, se poursuivent en revanche difficilement dans le cas d'un changement de chef de service. Cette dernière s'inquiète ainsi de l'abandon de son système de « cartes fortes » et donc de la démotivation de son équipe qui s'en suivrait.

Ainsi, l'intérêt d'impliquer les directions afin d'avoir un portage institutionnel permet de sécuriser des outils tels que les fiches de missions additionnelles, et de les organiser non pas seulement au sein d'un seul service, mais à l'échelle de l'établissement.

### **III.3 L'importance de construire la démarche en lien avec les organisations syndicales**

#### **III.3.1 Travailler avec les organisations syndicales est un prérequis nécessaire au bon déroulement de la démarche**

Le terrain de stage étudié, au sein duquel les organisations syndicales sont particulièrement actives, a parfaitement illustré l'importance de les associer au plus tôt dans la démarche. Tout d'abord, cela est intéressant afin de prendre du recul sur la démarche. Les OS et leurs délégués, parfois présent dans l'établissement depuis de nombreuses années, mettent en effet bien souvent en évidence l'histoire de l'établissement, des métiers et de la construction des postes telle qu'elle existe au lancement de la démarche. *« Vous arrivez dans une conception de remettre les choses à plat, ce qui est très bien et de pouvoir rééquilibrer les choses, sauf que, chacun a un passé, et du coup ça nécessite un accompagnement »*, remarque la déléguée syndicale interrogée. Cet aspect est en effet primordial. Sans avoir le recul sur la façon dont les précédentes directions et plus globalement l'ensemble des agents ont façonné progressivement l'organisation existante, il est impossible de se saisir de la GPMC comme d'un outil de fidélisation ou d'amélioration de l'attractivité.

Il est donc important que les grandes orientations prises tout au long de la démarche, sur les métiers de rattachement (qui vont potentiellement affecter les organigrammes et donc les organisations de travail), ou sur les grades-cible, soient présentées aux organisations syndicales au fur et à mesure.

#### **III.3.2 Un exemple concret pour aller plus loin : la prime d'engagement collectif**

L'aval des organisations syndicales permet également de consolider les politiques de renforcement de l'attractivité et de fidélisation construites grâce à la GPMC et de les étoffer pour leur donner un sens supplémentaire. A titre d'illustration, obtenir un accord collectif avec les OS permet d'ouvrir la voie à la valorisation des compétences par la prime d'engagement. Pour rappel, *« cette prime relève d'un dispositif ayant pour objet de favoriser la cohésion interprofessionnelle, la mobilisation des personnels autour de projets collectifs décidés au niveau des équipes et de valoriser l'engagement collectif dans ces*

démarches ».<sup>6</sup> Par ailleurs « des orientations-cadre de l'établissement en matière de politique d'engagement collectif sont arrêtées par le chef d'établissement après avis du CSE ». Les groupes de travail sur les RMC ont bien souvent souligné ce besoin de projets collectifs. En effet, parler du quotidien de travail des agents permet de mettre en avant certains manques. Dans le groupe d'élaboration du RMC de la filière soignante (infirmière, auxiliaire de puériculture, infirmière de puériculture), les agents ont pu faire part à la direction et à leur responsable de pôle de l'absence de certaines procédures et d'outils (grille d'estimation de la douleur, procédure de suivi des médicaments délivrés, fiches de transmission type, etc.). Un intéressement collectif, valorisé par une prime, pourrait donc être mis en place ayant pour but le travail sur la formalisation des outils en santé. Plus globalement, certaines missions additionnelles pourraient en bénéficier.

Tant en termes de valorisation salariale que de motivation au travail, cela constitue un point d'aboutissement des stratégies d'établissement visant à valoriser les compétences étudiées précédemment. C'est également un facteur favorisant la motivation au travail et ayant un impact probable sur la fidélisation des agents. Si cette dernière, nous l'avons vu, est difficilement mesurable par des critères objectivés, il n'en demeure pas moins, selon les agents interrogés lors des groupes de travail et leurs responsables hiérarchiques, que la mobilisation autour de projets d'équipe et la rémunération supplémentaires qui en découlent sont vus très positivement et contribuent à donner du sens au travail. A titre d'exemple, E. Henry, cadre de santé du CHU de Dijon, souligne que la participation des agents de son équipes à certains groupes de travail (sur le développement durable, l'accueil aux urgences, etc.) a sans doute permis de réduire le turn-over de son service.

---

<sup>6</sup> Décret n°2020-255 du 13 mars 2020 pris pour l'application de l'article 78-1 de la loi du 9 janvier 1986 et portant création d'une prime d'engagement collectif dans les établissements mentionnés à l'article 2 de la loi du 9 janvier 1986

## Conclusion

L'étude du lancement de la démarche GPMC au sein du terrain de stage nous a permis de formuler le constat que bien des effets de la GPMC agissaient directement sur des facteurs touchant à l'attractivité et à la fidélisation. Qu'il s'agisse de la construction des outils GPMC en eux-mêmes, ou de leur déploiement, cette démarche est essentielle pour identifier les besoins et sécuriser les orientations choisies en termes de devenir des métiers.

Du fait de la nouvelle réglementation sur l'évaluation professionnelle et les LDG, réfléchir à la notion de compétence et à sa traduction concrète au sein de l'établissement est également essentiel, afin de déterminer avec précision et justesse la façon dont seront évalués les agents. En cela, les outils de la GPMC permettent d'objectiver et d'inscrire ce sur quoi chacun sera évalué, en nuancant ces attendus en fonction des situations particulières (faisant-fonction, non diplômés, etc.)

Du point de vue de l'attractivité et de la fidélisation, ces outils apparaissent donc essentiels. Ils permettent de sécuriser des parcours professionnels, qui peuvent être mis en avant comme facteur d'attractivité dès le recrutement. Posséder une ligne claire en la matière permet ainsi d'attirer les bons profils et de leur exposer un parcours clair d'évolution au sein de l'établissement. Par ailleurs, les outils de la GPMC agissent également sur la valorisation des compétences, facteur essentiel de motivation et de reconnaissance au travail.

En tant que directeur d'établissement, il s'agit toutefois de considérer les écueils de cette démarche, et les points de vigilance, ainsi que de trouver des ressources en temps et en personnel. Sans certains prérequis, le succès de la démarche GPMC en tant que levier d'attractivité et de fidélisation est en effet compromis. Malgré ces freins les conclusions du présent mémoire restent positives et invitent les directeurs à se saisir de la démarche GPMC afin d'activer une stratégie d'amélioration de l'attractivité et de fidélisation est très intéressant.

---

# Bibliographie

---

## Méthodologie

BEAUD Stéphane, WEBER Florence, Guide de l'enquête de terrain, Paris, La Découverte.

## GPMC et évaluation professionnelle

BERNIER Philippe, GRESILLON Annabelle, La GPEC : Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Paris Dunod, 3<sup>e</sup> édition, 2016

LEDOUX Jean-Pierre, La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences – La caisse à outils, Decitre, 2008.

LHERMIE Stéphane, L'évaluation professionnelle – Réflexions sur les blocages et modernité d'une pratique française, GERESO 2<sup>e</sup> édition.

## Attractivité/ fidélisation

BERGER-REMY Fabienne, DELMAS Sylvain, et DE VILLARTAY Sophie. « Entre désenchantement et pragmatisme, les stratégies des collaborateurs face aux incohérences entre la marque et le vécu de travail », *Décisions Marketing*, vol. 99, no. 3, 2020, pp. 37-59.

BERTHON P., EWING M. et HAHLL.L. (2005). "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding", *International Journal of Advertising*, vol. 24, n° 2, p. 151-172.

BOYER L., SCOUARNEC A. (2009), *La prospective des métiers*, Cormelles-le-Royal, Editions EMS.

BRILLET F., JANAND A. (2016), Pratique de la mobilité interne au sein de deux entreprises publiques : une relation dyadique entre fins et moyens, revue *Recherches en Sciences de Gestion*, 2016/1, n°112, pp. 121-152.

CHARBONNIER-VOIRIN Audrey, VIGNOLLES Alexandra, Marque employeur interne et externe, Lavoisier, 2015/1 N°146, p. 63-82

Chhabra N.L. et Mishra A. (2008). "Talent management and employer branding: Retention battle strategies", *ICFAI Journal of Management Research*, vol. 7, n°11, p. 50-61.

GUILLOT-SOULEZ C., SOULEZ S. (2011), Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y, *Recherche et applications en marketing*, 26.

HULIN A. (2010), Les pratiques de transmission du métier : de l'individu au collectif, une application au compagnonnage, Thèse de doctorat, Université de Tours, 508 pages.

Kapoor V. (2010). "Employer branding: A study of its relevance in India", *IUP Journal of Brand Management*, vol. 7, n° 1/2, p. 51-75.

MARTIN G., BEAUMONT P., DOIG R., PATE, J. (2005), Branding: A New Performance Discourse for HR?, *European Management Journal*, 23, 76-88.

PANSZUK S., POINT S., (2008), *Enjeux et outils du marketing RH – Promouvoir et vendre les ressources humaines*, Ed. Eyrolles

PETIT Renaud, ZARDET Véronique, « Attractivité, fidélisation et implication du personnel des EHPAD : une problématique sectorielle et de management », *GRH*, 2017/1 (n° 22), p. 31-54.

PERETTI J-M., SWALHI A. (2007), Mesure de la fidélité organisationnelle, *18ème Congrès de l'AGRH*, Université de Fribourg, Fribourg, Switzerland.

JAÏDI, Y. POINT S. (2011), Décrypter les comportements de recherche d'emploi des jeunes diplômés, *Revue de Gestion des ressources Humaines*, n°81, pp. 39-56

SOULEZ Sébastien, et POUJOL Fanny. « Marketing et GRH : un avenir commun ? », *Décisions Marketing*, vol. 99, no. 3, 2020, pp. 5-16.

TISSIOUI M. (2008), « Essai de modélisation du processus de naissance des métiers : cas des métiers de soin », *Revue Management et Avenir*, n°17, p 234-258



---

## Liste des annexes

---

**Annexe I** – Retranscription d'un entretien avec la déléguée syndicale Force ouvrière

**Annexe II** — Retranscription de l'entretien avec Mme H, cadre de santé au CHU de Dijon

**Annexe III-a** — Extrait d'un groupe de travail sur le RMC du cadre technique en charge de la sécurité incendie

**Annexe III-b** — Extrait de la fiche métier « Encadrant de sécurité incendie » du répertoire national des métiers de la fonction publique hospitalière

**Voir Annexe III-c** — Exemple du détail des compétences attendues pour l'activité « Contrôle des données/documents relatifs à son domaine » du cadre technique en charge de la sécurité incendie

**Annexe IV** — Extrait de la réunion de présentation de la démarche GPMC à la directrice générale du CDEF

## **Annexe I – Retranscription d'un entretien avec la déléguée syndicale**

### **Force ouvrière**

Manon Khalfi — Ma première question est juste de savoir pour vous si le terme de GPMC vous parle, qu'est-ce que ça vous évoque ?

Mme T — Alors. C'est vrai que c'est assez rébarbatif comme terme. Maintenant nous ce qu'on voit c'est plus ce qui est métier. Après nous c'est vrai que syndicalement, on est plus sur les..., souvent les directeurs font référence à des fichiers métiers, alors que nous on est plus sur des fichiers de grades. Et c'est là qu'on peut ne pas forcément être en accord. Après c'est vrai que de part les demandes que vous avez pu faire par mail, nous ce qu'on a pu voir c'est : est-ce que de ce que moi je pense, derrière c'est la question des fiches de poste que vous établissez, est-ce que ça peut être cohérent avec un établissement ? Après c'est tout ce qui est attractivité, les départs à la retraite etc. Pour moi tout ce qui est dans la GPMC, j'y mets tout ça.

Manon Khalfi — Et est-ce que vous pensez que ça parle aux agents quand on leur dit « gestion prévisionnelle métiers compétences ».

Mme T — Ah non non, pas du tout.

Manon Khalfi — J'enfonce une porte ouverte.

Mme T — Après c'est pour ça, les agents eux raisonnent par rapport à leur grade et leur fonction. Vous quand vous arrivez en parlant de métier, le problème c'est que parfois il y a des différences entre leur grade et leur fonction. Educateur spécialisé, c'est un éducateur spécialisé. Une maîtresse de maison, elle n'a pas le grade de maîtresse de maison, elle a un grade technique, donc c'est vrai que... et alors maintenant qu'on arrive à un accompagnement éducatif avec les AES, mais jusque là c'est beaucoup plus des grades techniques en fait. Et c'est vrai que du coup le lien de cause à effet n'est pas tout à fait le même.

Manon Khalfi — Justement, l'objet du mémoire c'est de montrer comment les outils de GPMC, alors pour moi j'entends ça de manière beaucoup plus large, c'est pas forcément que les fiches de poste, et même j'ai envie de dire, avant les fiches de poste, c'est comment déjà rattacher les agents au bon métier qu'ils exercent, comment élaborer ce qu'on est en train de faire actuellement, les référentiels métiers-compétences. C'est-à-dire identifier pour chaque métier qu'elles sont les compétences associées. Dans un souci aussi d'équité, car

on ne peut pas attendre forcément la même chose de tous les agents qui exerce un métier, notamment pour les non-diplômés par exemple. Qui sont positionnés sur certains postes, mais pour lesquels ce serait injuste d'attendre le même niveau de compétence que un agent diplômé qui lui a reçu la formation.

Mme T — Alors le problème, c'est que ça on en a discuté même si on ne voulait pas perdre le lien avec les instances. On en a quand même discuté sur un service éducatif où vous embauchez notamment, un certain nombre d'agents non-diplômés et c'est là le débat qu'on a eu avec Mme Ferret qu'on a en temps que DG sur ... où à l'époque ils étaient mis sur des élèves-éducateurs ou élèves moniteurs-éducateurs, c'est vrai que c'était un grade qui n'existait pas en temps que tel mais qui faisait une reconnaissance dans ce métier qu'ils exerçaient d'éducateur même s'ils n'en avaient pas le diplôme, ils en avaient en tout cas la fonction. Les maîtres ASHQ c'est très injuste au niveau salarial et ça ne représente pas le métier qu'ils doivent faire, en fait doc là c'est vrai, il y a tout un débat autour de ça, parce que... oui on les mets ASHQ parce qu'ils sont non-diplômés mais dans ce cas là s'ils sont non-diplômés on ne les prend pas en tant qu'éduc'... Vous voyez ? Et le problème c'est de se dire que l'on ne demande pas la même chose, on peut l'entendre mais sur le terrain, malheureusement si l'ASHQ est tout seul non-diplômé et qu'il doit partir en mission, et bien il part en mission.

M Khalfi — Et du coup par rapport à ma première question, quel est l'historique au CEDEF des grades cibles justement, parce que je sais que c'est une question qui a été bcp abordé en instance, donc quelle est l'histoire qu'il y a derrière.

Mme T — : Alors... Là il faut reprendre tout le mode d'emploi

M Khalfi — Non, pas forcément, juste un ou deux exemples ?

Mme T — Prenons l'exemple des postes de responsables de pôle. Dans l'histoire du CEDEF les pôles étaient gérés, alors déjà le CDEF est assez récent, il est autonome depuis 2004, à l'autonomie on avait un directeur général et des directeurs adjoints sur chaque pôle et, en 2016 peut-être 2015, 2015 je crois où là il y a eu un changement d'organigramme. Il faudrait retrouver les archives je dirai peut-être des bêtises mais à peu près à cette période-là, un organigramme qui a recentralisé le rôle des directeurs et créés aussi des fonctions qui n'existaient pas, parce que ... notamment le directeur des ressources humaines qui n'existait pas, le directeur financier qui n'existait pas. Donc c'était recentralisé le directeur pour leur donner des fonctions pilotes entre guillemets...

M Khalfi — ... Des directions fonctionnelles quoi ?

Mme T — Voilà, de l'organisation exactement. Et du coup, mettre des attachés d'administration en responsabilité de pôles. Euh, là on voit que ça évolue, déjà du temps de Madame N et là aussi du temps de Madame G et de Madame F. de cette volonté de mettre plus des cadres sups' que des attachés. Pourquoi nous on tient, c'est vrai qu'on rappelle toujours l'histoire des élèves directeurs que du temps des directeurs sur les pôles du coup bah le directeur dans ses prérogatives, avait des prérogatives plus importantes et une légitimité plus important qu'un attaché. Donc déjà il arrivait à être mieux entendu entre guillemets clairement même si on est dans une communication « équipe de direction » dans sa globalité. Y a pas... un directeur et un attaché n'ont pas voilà, le même grade et du coup pas la même légitimité, ce qui est une réalité. Et c'est vrai que déjà là, on a perdu en, euh... C'est pas spécialement en dialogue parce que le dialogue pourrait se faire c'est pas ça... c'est que en moyens accordés au pôles avec cette légitimité d'un directeur qui défend entre guillemets son pôle. Donc on a voulu créé, un seul et même établissement dont la conception c'était simple sauf qu'aujourd'hui on s'aperçoit qu'il y a une charge de travail demandé aux attachés et aux chefs de service, hein, même si à l'époque, si on reste... Là je vais dériver un peu sur les fonctions de chef de service, à l'époque on avait un établissement, soit qui avaient 2 groupes d'urgences mais sur des pôles avec beaucoup moins de chefs de service. On a des directeurs, cadres sups' et cadres mais il y en avait beaucoup moins. Après, on s'est aperçu qu'il y avait une charge de travail, même pour les personnels éducatifs qui s'est multiplié notamment an administratif avec, voilà un certain nombre de travaux à faire qui se mettaient plus autour de l'éducatif. C'est vrai qu'à l'époque, les cadres étaient vraiment centrés sur l'éducatif, maintenant, le cadre comme l'attaché de pôle, euh, voilà, a un certain nombre de missions, enfin, de fonctions, bien plus large que l'éducatif entre guillemets. Ce qui était la fonction à l'époque du directeur notamment. Le directeur était beaucoup plus le gestionnaire et il transmettait tout ce qui était pédagogie aux cadres. Voilà. Donc après quoi qu'il en soit on a perdu en force en ayant des attachés, c'est pas contre les attachés hein, c'est par rapport aux fonctions qu'ils ont et à la légitimité qu'ils ont. Et aujourd'hui on veut, on veut la direction axerait plus (wtf à 7 min 35 secondes) puisque, à défaut on a eu une cadre sur un poste de responsable de pôle, une cadre sup'. Après, pour être dans une cohérence éducative, la direction souhaiterait, déjà à l'époque de Mme N. de mettre les attachés en cadres sup'. Euuuh, Pour nous c'est une grave erreur, tant salarialement que organisationnellement in fine, parce que l'attaché a cette fonction budgétaire et a un certain nombre.. en fait ils sont complémentaires. C'est à dire que l'attaché à une certaine mission et charge de travail, que les cadres ont différents... ca veut pas dire que l'attaché comprendra pas l'éducatif. Quoiqu'il en soit, l'attaché a quand même une responsabilité, de responsable de pôle avec une responsabilité importante. Le mec cadre sup', c'est à dire qu'on va lui demander des responsabilités et ne pas le reconnaître

salarialement puisque les grilles sont beaucoup moins intéressantes entre les cadres, cadres sup' et attachés. Attaché va beaucoup plus loin niveau salarial. Mais c'est pas seulement une question salarial, c'est une question de complémentarité aussi par rapport à leur formation. Voilà, ça c'est pour vous faire un peu sur les grades cibles, après les grades cibles euh, après on retombe sur les éduc's, voilà au changement, c'est Madame F qu'a souhaité de changer parce que du temps de Mr M. et de Mr. L ça n'avait pas changé, on était toujours sur des éducateurs spécialisés donc assistants sociaux éducatif en grade cible euh.. et éducateur de jeunes enfants. Les ME, voilà, plus ont mets de ME, c'est pas un problème pour les concours sur titres, par contre ce qui est gênant, c'est ces grades réels avec ces grades cibles, pour nous les grades réels ne peuvent pas être les ASHQ, euh, même si on entend « c'est des non-diplômés etc.. » maintenant ça évolue avec Mme F qui disait bah oui on l'entend ce que vous dites parce on le recrutera pas » là j'arrive sur l'attractivité, c'est que si on demande absolument une charge de travail alors là, notamment aux éducateurs mais ça peut être aussi au niveau administratif, ce dont je parlerai, la fusion des postes aussi mais c'est peut-être dans vos questions, mais une charge de travail qui est trop importante par rapport au salaire qu'on leur donne et à la reconnaissance qu'on leur donne par leur contrat, ça peut pas fonctionner. C'est à dire que les agents partent dans l'associatif où là ils sont réellement reconnus et on leur paie leur formation. Donc, c'est vrai que si, un agent a une certaine expérience en animation et c'est marrant nous vous n'étiez pas avec nous hier, Mr J disait que quand il est arrivé au CEDEF, il a été recruté il était animateur. Ici c'est marrant en fait comme quoi on revient en arrière, par ce que nous on a découvert la recherche d'animateurs dans le CDEF pour essayer parce qu'on en a discuté avec la directrice des ressources humaines, on s'est dit olala ça va précariser. Quand on a regardé la fiche de poste, enfin la fiche de corps et métier, on s'est aperçu qu'au niveau de la grille salariale, elle était la même que les ME voire plus parce qu'elle avait 3 grilles, donc c'est vrai qu'au niveau salarial elle est intéressante et au niveau pluridisciplinarité, elle est intéressante si on ne favorise pas non plus que ces postes-là. C'est à dire qu'il faut faire comme les ME, faire quelques postes d'animateurs qui peuvent mettre une complémentarité notamment pour des services où il y a des enfants qui, pardon il y a peut-être quelqu'un qui arrive...

M Khalfi ... oui, excusez-moi deux minutes, oui ? Ah oui, merci, attendez je vous donne un stylo... merci beaucoup ! Hop, c'est bon, désolé !

Mme T — Non, il n'y a pas de soucis ! Bah je sais plus où j'en étais, par rapport euh...

M Khalfi — Oui, en plus c'était intéressant !

Mme T — Ah, oui ! Sur les histoires des animateurs. Voilà de faire comme les ME, c'est à dire ça crée une pluridisciplinarité dans les équipes et notamment les équipes où il y a des enfants qui sont descolarisés, ce dont on parlait hier. Ca peut être alors, descolarisé ou non, en tout cas ça peut être une composition d'équipe qui peut être intéressante. Après, il ne faut pas non plus que ça soit une majorité des personnel qui représentent par ce que.. soit, ils sont moins payés mais on est quand même foyer protection de l'enfance, voilà les animateurs n'ont pas la même formation que les éducateurs, on va être clair. Après, en effet je vous rejoins, on ne peut pas demander à quelqu'un qui est non diplômé d'avoir les mêmes compétences que quelqu'un qui a fait 3 ans d'études c'est une réalité. Et même hier on discutait des VAE et de la reconnaissance des acquis, même dans la reconnaissance des acquis nous on le voyait plus notamment par rapport aux Ségur mais pour les maîtresses de maisons qui elles sont au quotidien avec les enfants mais qui sont dans les métiers d'accompagnement avec les éduc's... Parce que là quand on regarde les fiches de postes et qu'on voit les glissements qui se passent sur le terrain, là encore ce matin on a une collègue, ça on va le faire remonter mais si vous êtes au siège vous pouvez leur en parler n'hésitez pas, c'est qu'on a une collègue intérimaire qui est sur une prise en charge d'un enfant, qui ce matin était toute seule. La maîtresse de maison était en arrêt par rapport à son enfant, bon ça, ça arrive mais il n'y avait pas d'éducateurs alors que ça aurait pu être anticipé. Ça c'est des glissements qui se font régulièrement, là c'est l'intérimaire, mais régulièrement c'est la maîtresse de maison qui se retrouve toute seule, et ça c'est pas possible, c'est pas possible niveau sécurité, et c'est pas possible au niveau du respect aussi de l'agent, qui est maîtresse de maison et pas éducateur et qui n'est donc pas payé pour ça, et de la prise en charge d'accompagnement de l'enfant... C'est sans dénigrer personne, chacun a un poste et chacun a une fiche de poste qui doit en cas d'urgence, peut glisser mais ça doit pas se généraliser. Voilà, j'arrête... (rire)

M Khalfi — Non, Non c'est intéressant, juste pour rebondir sur ce point précis, c'est clair qu'il faut sécuriser en fait, il faut sécuriser l'agent et ... faire en sorte que... d'où l'intérêt du fait que l'agent remonte ça au cadre directement, que là je suis dans une procédure en mode dégradé. Donc oui, par assuré la continuité de service, tu vas te retrouver seul de tel heure à tel heure voilà, mais c'est parce qu'on est en procédure dégradé. Et c'est aussi cela qu'il manque au CDEF, voire un outil crée pour dire qu'est-ce que la procédure dégradée, bon là, on sort du sujet, mais c'est....

Mme T — Ce qu'il faudrait, c'est faire régulièrement des recrutements dans le CDEF, pour le CDEF à proprement dit, par ce qu'il y a tellement de turn-over.. C'est vrai que là c'est la période des vacances, pour peut qu'on soit déjà en mode dégradé, initialement, c'est vrai qu'il faut alors on a souvent parler du pool de remplacement, alors pour avoir un pool de

remplacement, il faut déjà des équipes stables, mais du coup, ça nécessite d'avoir des recrutements réguliers pour éviter, par ce que derrière ça crée plein de dysfonctionnements en fait, et là on croise la collègue et on lui dit : tu appelles l'astreinte pour le signaler, c'est des choses qui pouvait être anticiper et tu vas écrire dans le cahier du CHSCT, c'était pas repéré, mais là quand c'est repéré, qu'est ce qu'on met comme moyen en place pour éviter que ça arrive en mode dégradé de fait, vous voyez ?

M Khalfi — C'est là où on retombe sur tous ce qu'on peut possiblement développer comme politique dont la GPMC, mais oui, je suis d'accord avec vous, après c'est un problème tellement large et tellement.. structurel, et même qui attrait au contexte extérieur, que forcément il va falloir mettre en place plein de choses et petit à petit, on verra des améliorations, mais oui...

Mme T — Après, dans le dialogue qu'on a eu hier, justement, on avait plusieurs sujets, mais voilà, si on peut pas être dans le... dans la prise de conscience, il faut qu'on mette dans la réalité les choses. Quand on parlait d'attractivité hier, on parlait des avancements justement par rapport à la PPCR sur les avancements des éducateurs qui depuis 2019, depuis la réforme des agents de catégories A, il n'y avait pas eu d'avancement de grades, euh, alors que ... nous on a débattu là-dessus avec Madame F. et Monsieur L. en disant si, les textes disent que c'est possible et ... moi j'avais avancé les choses parce que j'avais d'autres camarades sur d'autres établissements hospitaliers ou foyers de l'enfance, qui avaient pu négocier même des quotas, moi après j'avais rééchangé avec ma régionale qui m'a dit il n'y a pas de quotas tout le monde passe comme à l'époque les ASE, à l'époque, ça fait 5-10 où il n'avaient pas de quotas, les EJE en avaient mais les ASE n'en avaient pas et à partir du moment où ils remplissaient les conditions ils passaient tous, mais là, on se retrouve dans cette situation là et comme on a dit à la direction, on peut pas parler d'attractivité ni même la mettre en place . Pour le coup là à priori, ça concernerait 60 agents, si on prend 10 % ça fait 6 alors que si vous passez les 60 agents d'emblée vous reconnaissez les personnels anciens en fait, et ça, c'est des leviers qu'il faut utiliser parce qu'il y en a tellement peu dans la réalité que quand on peut le faire.. bon là c'est vrai que sur le ségure il y a quand même des choses intéressantes depuis la direction des ressources humaines qui amène sur la reconnaissance des acquis etc, et on a de plus, la possibilité d'avoir un plan de formation assez intéressant, où il peut y avoir un départ en conventionnel, mais c'est vrai qu'il y a cette volonté de professionnaliser tout le monde... Donc, ça nous, on ne peut être que d'accord, ça c'est clair. Maintenant, nous on a dit il faut des échéances, s'il n'y a pas d'échéances, ça ne donne pas de visibilité aux agents et du coup il y a des départs qui continue là actuellement, on a encore des collègues sages-femmes qui disent on s'en va, des collègues infirmiers qui disent on s'en va, c'est la

débandade, en fait. Bon, le problème c'est que tant que ça ne se stabilise pas... Bon, je vais arrêter et je vous laisse poser vos questions...

M Khalfi : Non, c'est bon, c'est bon... c'est que, on toquait dans mon bureau.

Mme T — Nous a mis des affiches, comme ça on est sûr qu'on ne nous dérange pas !

M Khalfi — Oui, les sage-femmes ? Ah oui ! Le problème c'est que c'est une contagion, quand il y en a un qui part, ça donne aux autres envie d'aller voir ailleurs même s'il y en a qui reviennent, mais pas tant que ça. Par rapport au nombre de départ, il n'y a pas tant de retours que ça. Mais bon, ils s'aperçoivent que l'herbe n'est pas plus verte qu'ailleurs, mais c'est vrai que l'internat est quelque chose de difficile, s'en aller de l'internat et découvrir l'externat ou autres secteurs fait que les gens reviennent très peu en internat, on va être très clair. Et c'est pour ça qu'il faut les fidéliser et qu'il faut les reconnaître au quotidien, et les sages-femmes notamment, dans le protocole des sage-femmes, à l'époque ce qu'ils faisaient au département et qu'on faisait pas au CDEF, c'est de reconnaître l'ancienneté. La direction a refusé de mettre une prime d'ancienneté ce qui aurait pu se faire, ce qui permettait même si ce n'était pas grand-chose, ça permettait aux sage-femmes qui restait 2 ou 3 ans d'avoir un peu plus que la nouvelle arrivée. Et du coup ça permettait aussi de dire, ça fait 10 ans que t'es là donc voilà, tu es récompensé de ton ancienneté. Voilà, voilà, je suis un peu bavarde.

Manon Khalfi — Non, Non, au contraire, c'est bien, c'est très bien. Je reviens un peu en arrière, vous parliez des fusions de postes. Qu'est-ce que vous entendiez par-là ?

Mme T — Les fusions de postes c'est les départs en retraites. Les départs en retraites, on sait bien que dans le CDEF ou pour d'autres institutions, on en profite pour soit supprimer des postes ou les modifier. Ce qu'il s'est passé pour la réorganisation du service administratif de B... Vous avez vu le tract qu'on avait fait sur la réorganisation, non ? En fait ce qu'on explique, c'est que nous syndicat Force ouvrière, et la CGT je pense que c'est la même chose, c'est, on est contre les suppression, après on peut faire les modifications, les modifications elles vont avoir un sens.. Après c'est vrai, quand vous avez eu cette mission par rapport aux fiches de poste à établir, voir avec les agents etc, dans le CDEF, les fiches de poste sont très peu passées en instance, moi à l'époque de D, donc ça remonte à 2010, on avait exigé en CTE le passage des fiches de postes, elles sont toutes passées et on s'est aperçu qu'il y avait des incohérences, sachant qu'à l'époque il y avait un directeur par pôle, donc chaque directeur avait sa propre fiche de poste, donc on était parti sur une homogénéisation, au moins de la présentation du CDEF, mais du coup derrière



en effet, si on est maîtresse de maison sur un site ou un autre, on doit avoir un socle commun, mais maintenant, vous ne pouvez pas faire sans le passé et le passif tant des agents que de l'établissement. Et vouloir tout remettre d'équerre, par la réglementation et les fiches de métiers, ça ne peut se faire sans un accompagnement et un accompagnement RH, c'est ce qu'on expliquait avec Mme F. notamment, bah vous qui avez suivi la situation de B. Madame, comment elle s'appelle... Madame L, c'est vrai qu'elle a évolué dans sa carrière au fur et à mesure, je parle d'elle parce que ça a été vraiment parlant et elle a fait part aux deux syndicats de sa souffrance...

Manon Khalfi — Mais j'en ai totalement conscience, à titre personnel j'en ai conscience, si ça peut vous rassurer, ce n'est pas quelque chose que j'ai fait... après voilà c'est toujours...

Mme T — Oui, après c'est compliqué, vous arrivez dans une conception de remettre les choses à plat, ce qui est très bien et de pouvoir rééquilibrer les choses, sauf que, chacun a un passé, et du coup ça nécessite un accompagnement avec les responsables de pôles, avec les RH, ça doit se faire dans un travail, des fois ça peut être très rapide, des fois ça peut être un peu plus long et il faut aussi faire du donnant-donnant, c'est à dire que cette dame, bon au départ elle est adjoint des cadres, elle est secrétaire de direction, elle évolue dans sa carrière et on lui donne un certain nombre de responsabilités, responsabilités qu'elle honore, et pour lesquelles elle est reconnue. C'est vraiment.. autant pour d'autres on pourrait dire « boarf », mais cette femme elle est vraiment reconnue auprès des professionnels dans le pôle, elle est vraiment consciencieuse etc. Donc, plus vous lui enlevez, donc plus vous... je ne dis pas vous, la direction hein, donc de tâches, plus elle se sent dévalorisée en fait, donc là il y a tout un aspect qu'il faut prendre en compte, par ce que derrière quelqu'un qui est démotivé, bah il n'est plus motivé, voilà, il peut se sentir non reconnu et du coup que son intégrité psychologique soit atteinte voire aller vers la maladie... donc voilà, il y a des risques psycho-sociaux qui ne sont pas à minimiser, sachant qu'on a des gens aussi qui ont fait 30 ans de carrière ou qui sont là depuis 5 ans, c'est pas pareil. Donc voilà, il y a tout un contexte aussi à prendre, individuel et institutionnel, voilà. La fusion, ah oui la fusion, il y a le site B mais il y a aussi le site V, et là c'est ce que je disais à Madame D. à la dernière instance, bah vous étiez là, en CA quand j'ai dit : ça y est, il y a encore d'autres départs dont Mr X. le comptable du site V et ça fait deux postes de comptables déjà, c'est à dire que quand L. L. était sur la facturation et... F. C qui était sur la régie de V sont partis en retraite, nous les départs en retraite il y a des modifications, parce que, d'une manière on entend depuis des années que le conseil départemental dit au CDEF : vous avez trop de postes administratifs, il faut en supprimer, il faut réduire etc. On en entendait parler déjà du temps de Mr. M. voire du temps de Mr. D., mais à l'époque de Mr. D, c'était la création du CDEF, donc on était dans une création, on essayait plus de créer que de

supprimer. Là, on serait plus dans une logique budgétaire de moins il y a de postes, peut-être en administratif, plus on va en créer en éducatif, mais à essayer de recentrer les choses en disant, peut-être que l'on peut faire 2 en 1, c'est pareil, ça nécessite un accompagnement et une réflexion. Pourquoi je dis ça ? Je...

Manon Khalfi — L'objectif de ça c'est vraiment, c'est intéressant que vous le perceviez comme ça, mais cet objectif d'uniformisation ne veut pas dire suppression en fait... C'est pas...

Mme T — Justement, c'est pour ça qu'il faut de la transparence, c'est à dire que nous qui connaissons le passif du CDEF, et pourquoi ces postes ont été créés et comment ils ont été créés etc. et tous les souhaits du département aussi, que des postes administratifs soient beaucoup moins nombreux dans le CDEF, ça emmène au moment des retraites à faire des modifications. Ça peut être aussi pour des projets de ... que ça soit plus cohérent, notamment pour... comme elle dit Madame B., pour là... de sécuriser la filière financière en fait....

Manon Khalfi — ...Sécuriser la chaîne comptable ?

Mme T — C'est ça, on peut l'entendre, la première fois quand elle était en intérim de direction générale, elle nous avait expliqué le projet, ça on peut l'entendre, nous on avait déjà dit : est-ce que à termes on arrive sur des suppressions et elle nous a dit, ça je ne peux pas vous le dire aujourd'hui puisque j'ai besoin de faire un état des lieux. Donc, ça on pouvait l'entendre. Sauf que, quand on arrive objectivement, on s'aperçoit, bon, là qu'on nous présente notamment l'organigramme du site de B, qu'un partie et pas les deux, en même temps si on nous présente une partie, on nous présente une partie complète, sinon cela ne peut pas être entendable, parce que d'emblée, nous, on dénonce, il n'y a pas de transparence, et on sait déjà ce qu'il va se passer, car c'est annoncer au personnel, nous, nos collègues nous disent, à mon départ en retraite on nous supprime le poste donc on le sait d'avance ! Souvent, les syndicats, c'est très intéressant qu'il y ait beaucoup de communication entre la direction et les syndicats parce que moi je me rappelle d'appeler le directeur général à l'époque et dire : mais, attendez, vous en avez plus que moi, parce que c'est vrai qu'il y a des choses qui se véhiculent par plein de biais et il y a aussi des peurs et des angoisses des agents, donc ça permet de calmer les choses et de réfléchir les choses etc. Cette communication elle est nécessaire. Après il faut que ça soit vraiment.. de partir pour aller vite... Si on le fait pas bien, on ne gagne pas de temps du tout, bien au contraire, c'est qu'on va désorganiser des choses.. Souvent, nous, on dit : Pourquoi vous touchez quand ça fonctionne ? Soit, on peut se dire, c'est un problème d'outil, on a besoin

de créer de la cohérence, d'homogénéiser ok, mais il y a aussi une question budgétaire, il faut être transparent, il faut être vrai avec les gens. C'est vrai que s'il n'y a pas de transparence, ça crée du fantasme. Et c'est vrai que quand il y a eu l'histoire de B, on a dit : vous devez nous donner les fiches de postes et Mr. S qui découvre si c'est obligatoire ou pas obligatoire... non ! Les fiches de postes en CTE sont obligatoires. Venir donner au représentant du personnel, alors qu'on nous a promis des fiches de postes depuis des années, non, on vous les donne pas ou on vous les donnera après mais on a pas d'obligations, ça peut pas créer un climat serein, et du coup si ça démarre des conflits, parce que derrière il y a l'angoisse des agents, les syndicats se cristallisent, ça peut pas fonctionner en fait. Et c'est pour ça que je le dis, une réorganisation ça se pense, ça se partage, avec les agents, avec les organisations syndicales, et on met tout sur la table. Après on est d'accord ou on est pas d'accord, qu'importe, ça permet de clarifier les choses en fait. Mais sur les fusions, je reviens sur le site de V, où il y a eu ces postes de facturation et compta qui ont été rassemblés. On a eu une comptable qui n'est pas restée très longtemps, qui est partie pendant la période d'essai et qui a dit j'aurai trop de charge de travail... Et un deuxième comptable, qui, après avoir échangé avec Madame B. qui a dit qu'il voulait rester malgré la charge de travail et qui a dit, je vais essayer. Il faut aussi entendre, si on a une personne, deux personnes, trois personnes, il faut entendre qu'est ce qui coince, et il faut parfois revenir en arrière. Après, peut-être que certaines personnes s'adapteront, on va être très clair, un contractuel s'adaptera plus facilement qu'un titulaire, après ça dépend aussi de la personnalité, parce qu'après il y a des gens très motivés qui vont accepter une charge de travail, et telle et telle missions, mais s'apercevoir qu'ils n'y arrivent pas. Mais ça il faut l'entendre aussi, il faut aussi se dire qu'on peut revenir en arrière. Mais attention aux fusions, ça veut dire que si dans un pôle, là je prends l'exemple du site de V, ça fonctionne bien, et que parce que on se dit, bon on va fusionner parce qu'on va recentrer des choses au siège et que du coup ça fera moins de charge de travail, il faut le penser avec le personnel qui est en poste de ça. Parce que si la direction le pense seul, ça ne fonctionnera pas. Et je dis souvent à Madame B : faites des réunions avec l'ensemble du personnel et pas seulement avec vos comptables et vos personnels financiers. Tous ceux qui avaient des bouts de financiers, doivent être dans ces réunions pour entendre les choses. Et pour comprendre, pourquoi ça glisse, pourquoi on leur enlève et qu'est ce qui fait que ça sera plus opérant, que c'est pas contre la personne qu'était mauvaise, parce que cette personne à cette époque on lui a donné cette tâche et on lui a dit : tu peux le faire, quel que soit ton grade. Vous voyez ? Les gens se sentent utilisés en fait, vous voyez ? Finalement, on donne une tâche, et finalement la personne se forme sur le terrain à force de le faire. Et on finalement on lui enlève en lui disant bah finalement on va recentraliser parce que ça fonctionnera mieux, ça renvoie qu'il était pas bon.

Manon Khalfi — Non mais je comprends tout à fait. De toute façon c'est toute la question de l'accompagnement. Comment concilier à la fois les besoins de l'établissement et les objectifs de clarification, de transparence, de transparence des métiers et de recentrements des métiers, par exemple, Mme B. l'a dit et redit, comptable c'est vraiment un métier, ce n'est pas une chose qui s'apprend sur le tas... Mais je suis d'accord avec vous sur toute la partie accompagnement.

Mme T — Il faut donner l'opportunité aux agents qui sont en postes, de se former, par ce que peut-être ça les intéresserait ou peut-être pas, mais au moins ils auraient le choix. C'est à dire que tout ce qu'ils ont fait à cette époque-là en tant que non comptable, mais qu'ils ont quand même fait de la comptabilité, ça puisse être reconnu, peut-être pour poursuivre ce poste ou pas. Mais au moins, c'est donner cette possibilité aux agents pour qu'ils ne se sentent pas dépossédé et pas minimisé dans ce qu'ils auraient pu faire qui était important à l'époque, qu'une direction leur a donné quand même, non ? Vous voyez, c'est ça le problème dans les changements de direction, il y a toute cette logique institutionnelle de cohérence etc, il y aussi que chacun à sa vision et que du coup, les gens eux qui restent, bah doivent s'adapter, ou pas et ils s'en vont. Si c'est trop instable, ça créé encore, ça créé de la maltraitance, c'est un gros mot mais en tout cas c'est pas bien traitant et du coup les agents se disent : bah voilà comment on me traite, ils partent en maladie ou ils partent de l'établissement, ou ils s'adaptent, mais il s'adaptent à quel prix aussi... Vous voyez ? Ça dépend de chacun.

Manon Khalfi — D'où la nécessité de vraiment inscrire, écrire ce que les directions font les unes les autres. Ce que dit Mme F. très souvent, les passations de directeurs, il ne faut pas à chaque directeur une politique différente et diamétralement opposée, ça s'est sûr, je suis bien d'accord aussi. Une autre notion qui revenait beaucoup en instance, c'est celle de filière professionnelle, donc du coup, ma question, c'était quel est l'historique de ces filières professionnelles, est-ce que ça croise celles des grade-cible? Parce que ça, ça voit croiser beaucoup la GPMC et la perception des métiers, c'est quelque chose d'intéressant.

Mme T — On s'est posé la même question, notamment pour les maîtresses de maison à l'époque. Parce que, bon elles sont parties il y a pas très longtemps, il restait deux postes d'ASHQ qui étaient deux maîtresses de maison. On se posait la question de pourquoi elles, elles étaient ASHQ et les autres étaient AEQ ou OP, parce que à l'époque, il y a eu des changements justement où ASHQ derrière c'est l'aide-soignant alors que l'OP (l'AEQ) il pouvait monter, et je pense que c'était pour l'évolution salariale, que certains ont été mis dans la filière technique plutôt que dans la filière soignante, notamment maîtresse de maison je parle, car c'est pour les maîtresses de maison que c'est pas si clair que ça. Et

c'est pour ça que pour moi c'est une erreur des mettre les éduc's... Alors, ça c'était le grand débat parce que c'était la CGT qui l'a demandé, mais FO aurait demandé aussi et la direction des ressources humaines était dans la même conception que la CGT. Pour nous c'est ni AEQ ni ASHQ, c'est un grade, puisque en tant que contractuel on peut le faire, spécifique, comme ça se faisait avant du temps de la direction de Mr. B. et de Mr. M. spécifique aux éducateurs et en fonction, donc, ça va se jouer sur les budgets, en fonction de leur diplôme. On va pas demander la même à un éducateur en fonction qui n'a pas de diplôme d'éducateur mais qui a une licence qu'à celui qui a un niveau 3ème. Donc en fait c'est ça, parce qu'il y en a un qui va peut-être s'adapter beaucoup plus facilement, faire des rapports de comportements plus clairs, que celui qui n'a pas un niveau scolaire énorme. Après il peut avoir un très bon lien aux enfants, une expérience et des compétences mais à un moment donné il y aura des choses à rattraper car il n'y a pas le même niveau d'études. C'est bien pour ça que pour nous il ne faut pas enlever ME, les ME sont importants car on a des collègues qui n'ont pas et qui pourraient peut-être aller jusqu'à ASE mais il y en a qui ne peuvent pas et qui pourtant sont de très bons éducateurs. Mais ils seraient sur un niveau 3ème et ils n'arrivent pas à atteindre le niveau ASE parce que le niveau scolaire est beaucoup trop important mais l'histoire des filières, c'est plus dans les maîtresses de maison qu'on le voit où là, c'est pas clair. Vous voyez? L'histoire des éduc's, c'est encore autre chose qui est arrivé et qui a glissé encore, vous voyez, si vous étiez arrivée du temps de Mr. M. ou de Mr. D., eh bien en fonction de chaque direction, chacun a sa propre conception, bah oui, où on met les non-diplômés mais je regrette, à partir du moment où... Je ne sais pas si vous étiez là quand je le disais, on ne peut pas demander à quelqu'un d'être ASHQ d'être payé au SMIC comme un AEQ et de faire des week-ends, des fériés, des soirs, des matins etc, d'avoir des repos variables c'est pas possible. Pour moi c'est de l'exploitation, clairement et les mettre là-dedans, c'est ne pas garder son personnel, car à terme, ils savent très bien que s'ils vont dans l'associatif, ils seront mieux payés. Donc voilà, hormis les ASHQ et les AEQ dont les maîtresses de maisons, les autres sont quand plus ou moins respectés, parce que les veilleurs, alors on est sur les veilleurs aussi... Les veilleurs le truc c'est que, en effet, c'est toujours, par défaut, pour le coup il n'y a pas eu d'ASHQ c'est vrai que c'était des AEQ ; ça veut dire que d'emblée c'est des recrutements sans concours, ils n'avaient pas de diplôme donc on les mettait AEQ. Il n'y avait pas de réflexions autour de ça parce que le poste cible, c'était aide-soignant, donc dans les aides-soignants, ça c'était le grade, et donc on pouvait avoir le diplôme d'auxiliaire de puériculture, d'AMP ou d'aide-soignant. Sachant que ce que je disais, parce qu'on est des anciens, tous les anciens auxiliaires de puériculture qui sont nos collègues veilleurs, ils sont dans le tableau des effectifs aide-soignants. La direction, s'ils ne vérifient pas qu'ils sont auxiliaires. Nous, on le savait et on a demandé pour les prochaines élections, parce qu'il y a eu un changement au niveau des CAP pour les élections de la catégorie C à la catégorie

B que ce soit lisible, ce qui permet de remettre chacun dans les bonnes cases entre guillemets et surtout dans sa spécialité et ses spécificités. Un veilleur qui arrive, qui est auxiliaire et qui arrive à la petite enfance, c'est excellent en fait, parce que du coup c'est une complémentarité avec l'ensemble de l'équipe des veilleurs qui peuvent être aide-soignants ou AMP..

Manon Khalfi — Et pourquoi avoir fait ce choix du coup historiquement, de la filière soignante ?

Mme T — Pour moi, à mon arrivée, c'était ce qui était demandé pour professionnaliser les veilleurs, parce que c'était je pense beaucoup de non-diplômés et quand on a reconnu le travail de nuit comme travail éducatif et pas seulement un travail de garde, c'est à ce moment-là qu'on a demandé une professionnalisation des veilleurs.

Manon Khalfi — Moi c'est ce qui me paraît logique plus en y pensant, en y réfléchissant là maintenant... La filière socio-éducative plutôt que la filière soignante. Après j'avoue, je n'y avais pas réfléchi mais comme on évoque le sujet... Et du coup la filière soignante et veilleurs de nuit... Je ne vois pas le lien évident à première vue. D'où ma question du pourquoi...

Mme T — En plus comme ils étaient seuls la nuit, parce que là c'est récent qu'il y ait des doublures de veilleurs, mais comme ils étaient seuls la nuit il fallait qu'ils puissent réagir à toute éventualité si l'enfant était malade etc. Je pense que c'est plus sécurisant pour l'institution. Moi je le vois comme ça, parce que c'est vrai que il y avait besoin d'un minimum de formation, maintenant ce grade, c'était aide-soignant, ok il n'y avait pas AES mais les AMP c'était pareil ils sont arrivés bien après... On est passé de AEQ à aide-soignant, peut-être que Y. pourra vous en dire plus là-dessus, parce que moi quand je suis arrivée c'était déjà d'actualité. Ça a été négocié... sur la maison de la petite enfance. Parce que vous voyez, sur le site de V, la maison de la petite enfance elle a été créée en 2000, mais à l'époque, on avait le groupe snoopy qui était d'urgence des grands, le groupe lutin qui était d'urgence des petits, ils étaient du côté snoopy, il y avait une porte entre les deux, mais ce qui s'est créé c'est la maison de la petite enfance pour préserver les petits de la violence des grands, d'un côté c'était bien quand il y avait les fratries car il n'y avait juste une porte à franchir, mais c'était plus négatif que positif, car là bon ils traversent le parc et ils peuvent voir leurs frères et sœurs si ils veulent. Mais c'est vrai qu'à l'époque ces veilleurs de nuit, comme c'était la petite enfance du 0-3-6 ans, sachant que nous à l'époque l'urgence des petits, on avait des enfants très petits, de 2 ans, parce qu'on avait les collègues du PF qui sortait de petit-loup, c'était des collègues de petit-loup. En fait, il y avait deux collègues de

petit-loup qui avaient un juste un bureau, et du coup les sage-femmes étaient en lien avec le groupe des petits. Et du coup, tout ce qui était autour du petit, C'était beaucoup de JE et beaucoup d'auxiliaire de puériculture etc. Donc, ça c'est pour la petite enfance et pour les mères-enfants. Pour les mères-enfants, il y avait des équipes : 4 ES et 4 EJE pour faire une évaluation globale et de la mère et de l'enfant avec leurs spécificités. Après pour les autres c'était en général c'était tous des ES. Progressivement dans le temps quand je suis arrivée il y avait très peu de EJE, il devait y avoir 10 EJE, maintenant on monte à 24 EJE. Donc progressivement, et puis aussi par rapport au profil des enfants. Les enfants, on s'en aperçoit, même dans les groupes de grands, un EJE il est essentiel je dirais, il est utile, parce que c'est vrai que l'approche de l'enfant par rapport aux histoires ou autre, l'EF va pas avoir la même approche que ça, il serait plus dans la pathologie, alors que nous on serait plus dans le développement. Alors, je dis nous, parce qu'on est 2 EJE. Mais voilà, c'est pour cela que je trouve que les équipes pluridisciplinaires sont intéressantes. Maintenant, les veilleurs de nuit, pourquoi ils restent des AEQ, c'est parce qu'ils étaient AEQ au départ. C'était ce souhait de les professionnaliser, pour qu'ils soient reconnu au-delà de gardien de locaux, mais vraiment accompagnant auprès des enfants, et pourquoi la filière soignante, parce qu'ils étaient tous seuls. Moi, je pense que c'est ça, maintenant faut creuser et je pense que Y. vous en dirait un peu plus.

Manon Khalfi — Et la notion de parcours professionnel ? Qu'est-ce que ça vous évoque ?

Mme T — Avant, juste une réflexion, est-ce que vous avez vu le protocole sur le travail de nuit ?

Manon Khalfi — Ça c'est intéressant le travail de nuit, car il y a des gros enjeux....

Mme T — Essayer de récupérer le protocole au niveau de la direction. Ah non, attendez, il est là ! Donc, 2004-2005 le protocole de travail de nuit. Et c'est à ce moment là que ça s'est décidé, à la création du CDEF... Vous voyez, veilleur de nuit c'est septembre 2004 – mars 2005, ça remonte à la création du CDEF... Voilà, diplôme et niveau de qualification : le veilleur doit impérativement être titulaire d'un diplôme d'aide-soignant ou d'AMP ou d'auxiliaire de puériculture... En fait c'était vraiment le souhait de qualifier les veilleurs de nuit.

Manon Khalfi — Et sur la notion de parcours professionnel, qu'est-ce que ça vous évoque, qui est purement une notion GPMC.

Mme T — Parcours professionnel, je dirai que c'est cette philosophie de carrière en fait, de continuité dans une institution ou la fonction publique, et cette professionnalisation et cette reconnaissance d'un agent en fait. On peut commencer sans diplôme et suivre une évolution, et on va arriver vers les objectifs etc.. mais l'idée reste d'évoluer et de se professionnaliser en tant qu'agents.

Manon Khalfi — Et de les inscrire dans un certain parcours, parce que ce qui est sécurisant, c'est qu'à l'arrivée d'un agent, on peut lui dire que son déroulé dans le CDEF, ce sera ce parcours-là.

Mme T — Le problème dans les recrutements, c'est qu'on fait beaucoup de promesses aux agents et qu'on ne les tient pas. Du coup, pour les recrutements, il faudrait qu'il y ait un éducatif et un RH, parce que les agents quand ils arrivent, cela peut être compliqué, il peut y avoir plusieurs entretiens, un avec le cadre, un avec le directeur, un avec un RH, après il y a des réflexions qui peuvent se faire entre RH et cadre. En tout cas il faut que ce soit préparé, les entretiens au CDEF ne sont pas suffisamment préparés, ne sont pas suffisamment homogènes, il faudrait au moins, entre ce que l'on dit aux agents quand ils arrivent et ce que l'on met en avant, soit vrai et ne soit pas uniquement des promesses. Je vous donne l'exemple du site de B, on embauche des gens en leur disant qu'ils pourront montrer le projet de ferme pédagogique. Ce projet a été abordé au CDEF mais n'a pas aujourd'hui de réalité... comme la pouponnière, on dit, il y a une pouponnière qui va s'ouvrir, on ne peut pas promettre à un agent que l'année prochaine, il puisse aller à la pouponnière. Il faut être cohérent entre ce que dit et fait l'institution. On va du coup promettre des choses, et même dans les parcours professionnels, il faut être dans la reconnaissance des anciens aussi. C'est à dire qu'on a des gens qui, en fonctions des attachés de pôles, vont se battre beaucoup plus pour leurs agents que d'autres en fonction de leur personnalité. Les agents vont obtenir des études promotionnelles et j'ai dit à la RH, attention, il faut être vigilant parce qu'il y a des agents qui ne sont même pas imprégnés du CDEF et dans l'avenir qui ont eu des études promotionnelles. Alors c'est très bien pour les agents qui ont pu en bénéficier et le cadre qui s'est battu ou le responsable de pôle qui s'est battu pour ces agents-là sauf que les deux agents que j'ai en tête, il y en a un qui a fait un an et qui est parti de l'institution, l'autre il a fait AME, il a fini, il est reparti et il a pas eu d'engagement de servir. Et sauf que par rapport à d'autres, qui sont là depuis des années et qui sont non-diplômés, pourtant qu'on garde parce qu'on en est satisfait, en fait ils passent avant d'autres et ça c'est pas logique, parce que quand on est dans une logique de parcours professionnel, on doit être aussi dans la reconnaissance de l'ancienneté des agents qui sont là. On ne peut pas accepter qu'un agent soit précarisé pendant 2 ans, 3 ans, 5 ans et que d'autres au bout d'un an, partent en formation. Il faut qu'il y ait un équilibre. Alors après, il y en a qui sont



plus motivés que d'autres, mais une fois j'avais dit, car des gens ont été pris en vacation, et on en leur donnait pas de contrat. J'ai demandé syndicalement avec mes agents s'il était bon. S'il n'était pas bon, on ne le gardait pas en vacation. Parce que si on considère qu'il n'est pas suffisamment compétent pour accompagner les enfants pourquoi le prend-on en vacation ? Parce que cela veut dire qu'on se contente de peu après de l'accompagnement des enfants, parce que le vacataire peut faire énormément de dégâts. Quelqu'un qui n'est pas adapté peut faire énormément de dégâts auprès des enfants, on ne devrait pas accepter ça. Voilà, je suis aussi très exigeante. Après vous avez entendu parler de toute la maltraitance et des procès qui ont eu lieu autour de la maltraitance au CDEF, c'était à cause des agents qui étaient embauchés, un jockey, le second un éducateur sportif. A force de tirer sur la corde et de ne pas accompagner les difficultés de service et c'est pour ça que le phare me fait beaucoup penser à snoopy... C'est un dire qu'un service qui va accueillir énormément, en sureffectif, des enfants qui vont rester, qui vont être en souffrance, une équipe qui est complètement en hémorragie ou qui n'est pas diplômée.

## **Annexe II – Retranscription de l'entretien avec Mme H, cadre de santé au CHU de Dijon**

Manon Khalfi — Pour commencer une question très globale, qu'est-ce que le projet et comment l'avez-vous monté ?

Mme H — Je suis cadre de santé et je gère l'équipe de suppléants du pôle, c'est une équipe pluriprofessionnelle, il y a des aides-soignants, des infirmiers, des IAD, ils sont dix-sept et vont sur l'ensemble du pôle. Et la particularité de cette équipe c'est qu'un jour j'ai été dans cette équipe. C'était mes collègues soignants. Et donc quand je suis arrivée sur le poste ils se sont dit que c'était bizarre, vous voyez. Il y a un écart, car je suis infirmière et j'ai la responsabilité d'encadrer des IAD. Un IAD ne peut être encadré que par un IAD... alors tout le monde en est convaincu, moi je suis la seule qui pense qu'on n'a pas besoin de savoir le métier de l'autre si on s'intéresse à lui peu importe qui on est et à ce qu'il fait, ce n'est pas le statut qui fait la compétence cadre en fait.

M Khalfi — C'est sûr.

Mme H — Et maintenant je vais quitter ce pôle là pour aller en pédiatrie, donc je vais coacher des infirmières puéricultrices. Je ne suis pas puéricultrice.

M Khalfi — Non mais vous êtes manager.

Mm H — On est manager c'est ça. Mais dans la compétence, voilà. Donc je suis arrivée et il y avait déjà cette inquiétude de leur part. Moi pas car j'y allais naturellement. Mais je les connaissais en tant que collègue, et là je me suis dit qu'il fallait que je les connaisse en tant que professionnel. Je suis manager, et qu'est-ce que je peux leur apporter ? Donc je leur ai fait un entretien individuel de découverte quand je suis arrivée. Vraiment pour les connaître professionnellement. J'avais fait une grille que chacun a préparé individuellement, avant de les voir. Sur leur quotité de travail déjà, ce qu'ils trouvaient bien dans la suppléance, les points forts, les points plus négatifs de l'équipe de suppléance, ce qu'ils voyaient de bien sur les réanimations, aux urgences, au SAMU, en anesthésie... car ils vont sur plein de secteurs. Donc je leur ai demandé ce qu'ils trouvaient de positif, ce qu'ils trouvaient de négatif. De façon à savoir ce qui est chouette pour eux et là où ça pêche plus. Ce sont des soignants, donc quand il y a de la violence, quand il y a d'autres choses. Ce qu'ils trouvent bien s'ils sont tous d'accord, ça ne sert à rien de le défaire quoi.

Et puis après je leur ai dit « quelles sont les formations que tu as suivies, et qu'est-ce qui te plaît ? Est-ce que tu fais partie d'un groupe de travail ? » La question c'était vraiment « qu'est-ce que tu aimes faire en fait ? » [...] Je ne sais pas si vous connaissez, j'avais lu plusieurs livres de philosophie « La rencontre », « La confiance en soi » et puis « les vertus de l'échec ». Alors ça, je m'en sers quotidiennement j'ai envie de dire, car il y a plein d'exemples notamment sur les enfants. On les fait travailler 10 heures sur un sujet, pour faire un devoir, vous imaginez le temps qu'ils ont passé et le résultat obtenu. Pour eux c'est dévalorisant, c'est frustrant, et ça n'a pas eu d'objectif. Alors que si on les fait travailler sur quelque chose qu'ils aiment vraiment, ils vont donner le meilleur d'eux-mêmes. Ils cartonnent et c'est génial. Ce sont eux spontanément qui finissent par revenir sur quelque chose où initialement ça coïncait. Alors ce n'est pas vous qui les obligez à y aller.

Ma visée c'était ça, savoir ce que tu aimes faire vraiment et puis je vais t'en donner les moyens. Donc j'ai identifié la « carte forte » de chacun. Qu'est-ce que qu'il avait envie de partager. Le cadre aurait tendance à mettre le soignant dans des groupes de travail, la qualité pour la qualité, la gestion des risques, vous voyez des choses qui n'ont pas de sens pour eux. Qu'est-ce qu'on met derrière le mot qualité ? Par contre vous voyez, on me dit « j'aime que le patient soit confortable, soit bien ». Très bien, alors tu peux travailler sur la toilette, sur un soin. Tu as envie de ça, nickel. Et vous voyez, il fait de la qualité. Mais il est rentré par un soin, par quelque chose qu'il avait envie de porter, qu'il avait envie d'accompagner mais dont on ne lui avait pas donné les moyens.

Donc j'ai identifié sur chacun son appétence. Une fois ça fait, quand je les accompagne sur le terrain, l'objectif pour moi c'est qu'ils fassent la fiche de poste. C'est ce que je leur dis souvent. Je voulais les accompagner dans ce qu'ils avaient envie de faire. C'est pas faire à leur place, mais leur ouvrir les portes car en tant que soignant, c'est assez hiérarchique

et on est obligé de passer par le cadre. Et le cadre peut freiner, et dire « je n'ai pas le temps. » Alors oui, je n'ai pas le temps de tout faire, mais par contre je vais leur donner le contact. Un exemple, j'ai une infirmière qui souhaite dans l'équipe accompagner des étudiants. Je lui dis nickel, tu as envie de ça c'est top. Elle a envie, en plus les étudiants, pour l'établissement on a besoin de terrain de stage, donc bénéfique pour l'établissement, moi je ne vais pas avoir le temps de construire le dossier. Par contre j'ai appelé la directrice de l'école d'infirmière, et donc on prend rendez-vous, et je me retrouve à ne pas pouvoir y aller. Mais je lui fais confiance, en fait c'est la confiance qui est importante. Je lui dis qu'elle va rencontrer la directrice, qu'elles vont discuter ensemble et elles ont passé deux heures toutes les deux, génial.

Après le rôle du cadre ne s'arrête pas là. Et du coup c'est sur le planning, la planification de temps de travail dédié à. Il y a le soin, mais il y a aussi le moment de réflexion, et il faut leur en laisser le temps. On leur donne du temps. Dans ce travail-là, elle est m'a rendu compte, elle m'a dit qu'il allait falloir qu'on fasse ça, ça et ça, et je lui ai dit, carrément. On planifie des temps de travail, et puis je supervise.

Après moi je vais partir sur d'autres missions et donc je passe le relai de ça, et c'est là que ça va être un petit peu compliqué. Ils craignent que le relai ne soit pas dans cette dynamique-là.

M Khalfi — Je vais garder cette question pour plus tard.

Mme H — Oui, et donc du coup après j'avais deux options. Je l'ai laissée communiquer auprès de ses collègues et sans mentir, ils la suivent tous. Ils la suivent tous. Car c'est elle qui le propose. Tous sont ok pour prendre des étudiants, et ce seront des étudiants qui vont être accompagnés uniquement par l'équipe de suppléance. Ils vont aller sur plein de secteurs.

M Khalfi — Oui comme ça vous garantissez l'accompagnement. Et est-ce que vous avez pu traduire toutes les compétences, toutes les appétences que vous avez relevées en projets pour l'établissement ?

Mme H — Oui ! Ouais. Car en fait c'est dans leurs objectifs annuels. On a fait l'entretien annuel. Une fois l'identification des cartes fortes de chacun (enfin j'appelle ça comme ça), ils en ont tous une. Et du coup ils travaillent sur le sujet, et en réunion d'équipe ils présentent leur travail. Vous voyez, ils ne vont pas... il partagent, et dans la continuité de ça, on a ouvert un serveur suppléance. On a repartagé sur le serveur commun du CHU. Quand ils sont sur leur session, eh bien ils ont leur travail. C'est notre outil d'échange.

Il y en a un qui a fait sur le parrainage au SMUR. Même entre statuts, que peuvent-ils partager avec leur spécialité ? ce sont les IAD qui parrainent les infirmiers. On a fait un classeur où il y a un projet, qui est prévu avec des échéances. Et de ces échanges-là il en ressort de nouvelles idées pour les prochains. [...]

M Khalfi — C'est la question de la méthodologie que vous leur donnez. La façon de construire un cadre méthodologique pour qu'ils puissent bâtir étape par étape les choses.

Mme H — C'est complètement ça. J'ai ma maquette, j'écris puis je corrige. Je viens toujours en relecture, correction. [...]

M Khalfi — Et quel type d'appétence brute vous avez pu retrouver sur les fiches que vous avez données ?

Mme H — Alors y a sur le tutorat, sur le développement durable, . 20.

### **Annexe III – Intervention de la directrice des ressources humaines lors d'un groupe de travail sur la GPMC**

Mme F (DRH) – Pour nous la GPMC c'est à la fois avoir un vocable commun et un développement d'outils au sein de l'établissement. Le vocable commun est important car aujourd'hui on fonctionne beaucoup en grade, on parle de statut, de grade, de métier, il y a quand même énormément de mots proches les uns des autres. Ce qui est important dans la GPMC c'est de bien comprendre la notion de métier. Le fait que cela soit issu du répertoire national des métiers. On ne peut pas créer des métiers. On peut créer des postes, mais pas des métiers et on recrute en revanche sur un poste avec possibilité de choisir ses intitulés de poste.

Le poste correspond à une organisation de travail, un agent peut être rattaché à plusieurs postes.

M. Khalfi – Et donc à plusieurs fiches de poste.

Mme F – Voilà c'est ça. Et donc un poste ne correspond pas forcément à un ETP budgétaire.

M. Khalfi – Vu qu'un ETP peut correspondre à deux fiches de poste. On comptera un ETP sur le métier de technicien par exemple, et cela correspondra à un poste de peintre à 50% et agent de maintenance à 50% mettons.

Mme F – Par exemple une secrétaire peut être rattachée au métier de secrétaire et avoir 60 de secrétariat et 40% d'autre chose. Il faut également établir le pro-rata de chaque poste pour le rattacher à un métier. S'il y a deux métiers on prend le prorata le plus gros. Si par exemple il y a deux métiers mais qu'il y a une spécialisation plus importante que l'autre, on prend la plus importante.

M Khalfi — Pour rattacher au métier.

Mm F — Voilà, un agent peut avoir deux fiches de poste mais on va prendre pour nommer son métier le plus important.

M. Khalfi — Et in fine l'agent sera évalué sur le métier qu'on aura choisi.

Mme F — Exactement. Ensuite il y a les missions additionnelles. L'idée c'est d'avoir des personnes ressource, des référents sur un sujet particulier. La différence avec le métier et le poste, c'est que la mission additionnelle est liée à la personne contrairement au poste. Elles ne doivent pas dépasser 20% du temps de travail, sinon ce ne sont plus des missions additionnelles, elles sont valorisables lors de l'évaluation et elle peut être refusée par l'agent. L'idée c'est aussi de ne pas cumuler plusieurs missions additionnelles sur la même personne, car ensuite quand la personne part, plus personne ne peut faire le relai.

Mme G (Directrice) — Et après les missions additionnelles sont inscrites sur la fiche de poste de chacun ?

M Khalfi — En fait c'est une fiche à part, je vous montrerai ensuite.

Mme F — C'est dans l'histoire des outils. N va avoir une fiche à part, qui permet de ne pas la relier au poste. Car si untel faisait cette mission et part, ce n'est pas son remplaçant qui va forcément faire la mission. Et du coup la fiche additionnelle permet beaucoup plus de souplesse, et surtout de ne pas avoir à réviser la fiche de poste. On gère avec les personnes à un instant T toutes les missions additionnelles que l'on a à répartir. Et ce n'est pas mal, car ça permet de penser plus par service et de dire : pour tel service, quelles sont les missions additionnelles, et ensuite on les répartit.

Alors qu'aujourd'hui elles rentraient dans nos fiches de poste, et on en voit les limites. Ce qui est important, c'est qu'au moment du recrutement on puisse dire aux agents : voilà, vous avez votre fiche de poste classique, mais sachez qu'il peut vous être demandé des missions additionnelles.

Mme G – Et du coup sur nos fiches de poste, il faudrait indiquer directement que telle ou telle mission additionnelle peut-être demandée.

Mme F – Oui je pense que c'est bien de le faire comme ça. De la même manière que l'on met à la fin de chacune « vous pouvez être amené à remplacer untel ».

[...]

Mme F — Il faut aussi permettre de façon concrète à la personne d'exercer sa mission additionnelle. Parce que le problème ça va être ça : comment on décharge l'agent de ses missions classiques pour lui permettre de faire sa mission additionnelle. En termes de cotation, ça veut dire qu'on définit la cotation de mission additionnelle, et par exemple un éducateur s'il en avait une, on l'autorise à avoir une demi-journée par mois dédiée à sa mission additionnelle. Et du coup il sort du planning et charge au chef de service de le remplacer.

Mme G — Et comment cela va-t-il s'organiser, notamment pour les missions que l'on n'a pas encore mises en place au sein de l'établissement ?

Mme F — La question est de savoir si l'on fait un appel à candidature, ou si nous on pense à des personnes, il y a différentes façons de faire.

Mme G — Cela peut-être pas mal de lancer un appel à candidature.

Mme F — Oui mais en prenant en compte le fait que pour certaines missions les agents ne vont pas forcément être motivés pour les faire. Par exemple, le référent harcèlement, c'est costaud. Tout le monde ne peut pas l'être. Il faut faire attention à ça. Les référents, pour moi, ça va dépendre des services. On peut se dire que sur tel ou tel thème, par exemple, le référent doit être un technique et on voit alors sur le service qui veut le faire. Etc. Et après on fait un appel à projet.

Mme G — Oui ensuite c'est un peu plus délimité.

Mme F — Il faut déjà que l'on fixe des priorités parmi toutes les missions additionnelles, en se disant que notre objectif est de les pourvoir. Et ensuite on voit si c'est par service, si c'est quelqu'un de l'encadrement... le type de profil que l'on voudrait.

[...]

Mme F — Pour les fiches de poste, l'idée c'était qu'elles correspondent à une nomenclature CDEF. C'est nous qui choisissons de nommer les choses comme on le souhaite, ce qui n'est pas le cas du métier. Et la question du profil de poste, qui lui est plus pour le recrutement. Il y a une distinction entre fiche de poste et profil de poste. Par exemple sur le diplôme requis. Dans la fiche de poste, on évite de le mettre, mais on le met dans le profil de poste. Car sinon on se tire une balle dans le pied juridiquement le jour où on prend quelqu'un qui est faisant-fonction et qui n'est pas du tout diplômé alors même que dans notre fiche de poste on avait dit qu'il fallait un diplômé, potentiellement ça peut nous être reproché après. C'est intéressant. Dans l'idée j'aimerais que l'on puisse créer des choses un peu plus dynamiques pour les recrutements que nos fiches de poste actuelles qui sont un peu trop longues. Les profils de poste seront donc l'occasion de synthétiser. J'aimerais bien qu'on s'équipe au niveau RH de fiches de poste, profil de poste, voire aussi d'un texte simplifié. C'est-à-dire vraiment d'un tout petit texte. On va vers une publication très courte pour les fonctions types. Et je pense ça par exemple pour l'encadrement, où il faut qu'on soit visibles à plusieurs endroits avec un texte court. Ce que disait un responsable de pôle c'est qu'en fait on perdait les gens parce que l'annonce étant tellement longue, ils pensaient que cela pouvait empêcher des candidatures. Il faut aussi que l'on regarde et qu'on s'inspire de ce qui est fait ailleurs.

### **Annexe III-a — Retranscription d'un groupe de travail sur les référentiels métiers-compétences du cadre technique chargé de sécurité incendie – Extrait.**

Mr. A (cadre technique en charge de la sécurité incendie) – Il faudrait mettre en place des documents, des procédures. Mais après par la suite faire un suivi. Mais je ne peux pas être sur tous les sites en même temps.

Mme B (Directrice des affaires financières, travaux, informatique et logistique) – En fait c'est la question du pilotage et de l'action concrète.

Mr M (consultant) – C'est tout à fait ça. En fait ce qu'il va bien falloir comprendre c'est que quand on va vous évaluer, nous on doit tenir compte de la réalité de l'établissement et de la réalité de votre poste. Cela veut dire qu'effectivement sur la tenue par exemple des

registres vous êtes sensé le faire. Si par exemple, parce que vous êtes multi-sites et que vous ne pouvez pas tenir à jour tous les registres de tous les sites, vu que vous ne faites que passer sur les sites, ça veut dire que nous lors de l'évaluation on doit tenir compte du fait que cette activité ne peut pas être maîtrisée. On ne vous attendra pas sur un niveau de maîtrise, on vous attendra sur un niveau inférieur, parce que la réalité de l'établissement est comme ça. Charge à l'établissement ensuite de réfléchir pour savoir comment on peut corriger les choses, ou bien est-ce qu'on doit mettre un outil partagé, etc. L'évaluation doit servir annuellement à se poser les bonnes questions et à prendre les bonnes décisions derrière. Mais à l'instant T quand je vous évalue, je dois vous évaluer non pas sur ce que vous êtes sensé faire si nous étions dans le monde idéal, mais bien par rapport à ce que vous êtes sensé faire dans l'établissement par rapport à la réalité de l'établissement [...].

Mme B — Du coup sur la question des registres par exemple, vous vous contrôlez que les registres sont bien remplis, pour autant ce n'est pas vous qui les remplissez concrètement sur le terrain. Donc je pense que dans le référentiel on peut mettre « contrôle des données et documents relatifs à son domaine ». Ça c'est vrai. Vous contrôlez le remplissage, mais ce n'est pas vous qui les remplissez.

Mr M — C'est ça. Il va falloir qu'on adapte les compétences qui vont venir détailler le contrôle des données et des documents.

Mme F (Directrice des ressources humaines) – En fait c'est dans la compétence que l'on va pouvoir déterminer jusqu'à quel niveau l'agent fait son action.

Mr M — D'où l'intérêt de décrire ces compétences qui ne seront pas évaluées une par une, mais qui permettront tout simplement de bien déterminer les attendus pour chacune des activités et éviter que l'évalué et l'évaluateur ne se manipulent pendant l'entretien en racontant les choses de manière différentes.

Mme F — Les compétences des agents vont être beaucoup plus détaillées du coup des les évaluations. Ça va avoir un impact réel sur les évaluations. Souvent on était dans de grands items. Quand je lis les évaluations on est sur des très grands thèmes dans lesquels on peut mettre plein de choses différentes selon chacun. Et du coup on n'évalue pas la même chose d'un agent à un autre.

Mr M — Oui. Quand on va évaluer Mr A, je vais lui demander comment il s'évalue sur le contrôle des données et des documents. Admettons qu'il me dise, « moi je suis en maîtrise », et moi en tant qu'évaluateur j'ai plutôt le sentiment qu'il est un niveau en



dessous, il est en pratique courante. Puisque l'on n'est pas d'accord, on va ouvrir dans le logiciel le détail des compétences. Et on va regarder compétence par compétence les endroits où il y a un écart par rapport à ce que j'attends de Mr A. Si jamais il n'y a pas d'écart, c'est Mr A qui a raison, et du coup il faudra que l'évaluateur revoie sa copie et reconnaisse que Mr A est en maîtrise. Si par contre il y a effectivement une compétence qui n'est pas au bon niveau, ça justifie que je ne mette uniquement que le niveau pratique courante, mais que je réfléchisse avec Mr A soit à la manière de l'accompagner pour qu'il soit en maîtrise, soit que je revoie mon référentiel car j'ai écrit quelque chose qu'il ne fait pas. Donc cette partie compétence c'est vraiment une partie clef. Elle va donner du sens au support d'évaluation et elle doit être le plus proche possible de la réalité de l'agent. C'est ce qui fait le lien entre le référentiel national qui est une espèce de truc générique appliqué quasiment nulle part, et la réalité du poste. Donc on a un sacré boulot à faire là-dessus.

Mme F — Je trouve ça bien par rapport au côté juste de l'évaluation vis-à-vis de l'ensemble des professionnels. Parce que là Mr A est seul sur son poste, mais si on prend un poste d'éducateur, ça permet d'avoir le même type d'évaluation quel que soit le chef de service concerné sur un même type d'activité.

**Annexe III-b** — Extrait de la fiche métier « Encadrant de sécurité incendie » du répertoire national des métiers de la fonction publique hospitalière

## Encadrant(e) sécurité incendie

**Famille :** QUALITE, HYGIENE, SECURITE, ENVIRONNEMENT  
**Sous-famille :** Sécurité des personnes et des biens  
**Code métier :** 30L30

### ▶ Information générale

**Définition :**

Déterminer, piloter et coordonner l'ensemble des activités de sécurité incendie et de prévention.

**Autres appellations :**

Chef(fe) de service de sécurité incendie  
Chargé(e) de sécurité incendie  
Chef(fe) de service de sécurité  
Chargé(e) de sécurité

**Prérequis réglementaires pour exercer le métier :**

Habilitation SSIAP 2 ou SSIAP 3 (arrêté du 2 mai 2005 modifié)

### ▶ Activités

- Contrôle des données / documents relatifs à son domaine
- Élaboration et mise en place du plan concernant la sécurité des personnes
- Élaboration et mise en place du plan de prévention et de traitement des risques, spécifiques à son domaine
- Encadrement de proximité d'équipe(s), gestion et développement des personnels
- Établissement / actualisation, organisation et mise en oeuvre de processus, procédures, protocoles, consignes, spécifiques à son domaine d'activité
- Information et conseil auprès des personnels / utilisateurs / usagers, relatif au domaine d'activité
- Planification et réalisation d'exercice d'incendie
- Planification, contrôle et reporting des activités et des moyens
- Recensement / enregistrement des données / des informations liées à la nature des activités
- Veille spécifique à son domaine d'activité

**Annexe III-c** — Exemple du détail des compétences attendues pour l'activité « Contrôle des données/documents relatifs à son domaine » du cadre technique en charge de la sécurité incendie

#### - Contrôle des données / documents relatifs à son domaine

**Compétence 1 :** S'assure que l'ensemble des documents relatifs à la sécurité incendie sont affichés dans leur version actualisée et que l'ensemble de la signalétique relative à la prévention ou à la gestion du risque incendie et de sûreté sont présentes aux endroits ciblés

**Compétence 2 :** S'assure de la conformité de l'établissement avec les documents légaux et réglementaires relatifs à la prévention et à la gestion du risque incendie, et

identifie les axes de progrès qu'il porte à la connaissance de son responsable hiérarchique

**Compétence 3** : Contrôle à chaque passage sur les différents sites le bon remplissage registre de sécurité

**Compétence 4** : Contrôle le tableau de bord des évènements liés à la sécurité incendie, en vérifie le bon remplissage et assure le suivi opérationnel des évènements remontés par les sites



KHALFI	Manon	Novembre 2022
<b>Directeur d'établissement sanitaire, social, médico-social</b> Promotion 2021-2022		
<b>Les outils de la GPMC : leviers d'attractivité et de fidélisation ?</b>		
PARTENARIAT UNIVERSITAIRE : <Université VILLE>		
<p><b>Résumé :</b></p> <p>La GPMC est une démarche d'analyse qualitative et prospective, permettant de se projeter sur les besoins d'un établissement en termes de métiers et de compétences. Ses outils, que sont la cartographie des métiers, les fiches de poste, les référentiels métier-compétence ou les fiches de missions additionnelles, permettent dès lors d'inscrire les grandes orientations de l'établissement relatives à la construction de parcours professionnels.</p> <p>L'objet du présent mémoire est d'analyser, sur la base d'illustrations concrètes rencontrées au sein d'un établissement de protection de l'enfance, si ces outils, construits dans le cadre du lancement d'une démarche GPMC, peuvent être des leviers d'activation d'une stratégie d'amélioration de l'attractivité et de renforcement de la fidélisation des agents.</p>		
<p><b>Mots clés :</b>  Ressources humaines, Gestion prévisionnelle des métiers et compétences (GPMC), Fidélisation, Attractivité, Etablissements sociaux et médico-sociaux (ESMS)</p>		
<i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i>		













