

# LA GPEC

**DANS LES SECTEURS  
DE LA PROTECTION  
DE L'ENFANCE ET  
DU HANDICAP**

En partenariat avec

**ægist**  
Partenaire de vos projets



**Direccte**  Hauts-de-France  
Direction régionale des Entreprises,  
de la Concurrence, de la Consommation,  
du Travail et de l'Emploi

Renseignez-vous sur [opco-sante.fr](https://opco-sante.fr)

**OPCO**  
SANTÉ

# SOMMAIRE

<b>1. CONTEXTE &amp; ENJEUX DES SECTEURS :</b> <b>LA NÉCESSITÉ D'ENCLANCHER UNE DÉMARCHE GPEC</b>	<b>6</b>
<b>2. LA DÉMARCHE GPEC :</b> <b>QUELQUES REPÈRES POUR S'ENGAGER</b>	<b>8</b>
<b>3. LES ENSEIGNEMENTS DE LA DÉMARCHE :</b> <b>6 CONSEILS POUR RÉUSSIR VOTRE GPEC</b>	<b>10</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>1. Créer de la synergie au-delà des silos et des établissements</li><li>2. Se doter d'une méthode pour gérer des projets de transformation</li><li>3. Accompagner l'évolution des compétences par la mobilité</li><li>4. Optimiser la communication et les moyens de se dire les choses</li><li>5. Clarifier vos périmètres d'intervention dans les situations de la « vraie vie » pour répondre à la question « Qui fait quoi ? »</li><li>6. Équilibrer les postures et pratiques individuelles et collectives</li></ul>	
<b>4. LES TÉMOIGNAGES :</b> <b>LES PREMIERS PETITS PAS</b> <b>ET LES RÉUSSITES DE CETTE DÉMARCHE</b>	<b>28</b>

# EDITO

## Anticiper pour agir plutôt que subir

Les secteurs de la Protection de l'Enfance et du Handicap sont confrontés, comme beaucoup d'autres dans le champ sanitaire, social et médico-social, à de nombreuses transformations et mutations : économiques, organisationnelles, conjoncturelles, etc.

Dans ce contexte de changement perpétuel, les ressources humaines sont la première richesse de nos structures : son management est au cœur des enjeux, qu'il nous faut à la fois préserver au regard des conditions de travail et faire évoluer pour répondre aux besoins en qualification et en compétences.

### Anticiper pour agir plutôt que subir

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'inscrit dans une volonté forte d'anticiper toutes ces évolutions et d'apporter aux collaborateurs des réponses adaptées. Elle apparaît donc, encore plus aujourd'hui, comme un outil incontournable de nos politiques d'établissements et de management des ressources humaines. Se lancer dans une telle démarche impose de poser les bonnes questions

et de se projeter de manière à anticiper le plus en amont possible les principaux changements qui impacteront nos établissements et services.

Sur la base d'états des lieux, d'hypothèses, de problématiques rencontrées, la GPEC est un outil structurant d'accompagnement des transformations de diverses natures, etc. comme l'illustre fort bien la synthèse des différents travaux et expérimentations repris dans ce livret.

Sensible aux enjeux auxquels doivent faire face ses adhérents et soucieux d'apporter des solutions, OPCO Santé Hauts-de-France (anciennement Unifaf), associé à la DIRECCTE régionale, a piloté, accompagné et financé cette prestation et ce document à disposition des établissements et services de notre branche professionnelle.

Onze établissements ont ainsi pu bénéficier de l'expertise et de l'appui du cabinet AEGIST pour s'engager dans une démarche GPEC, traduite par des actions concrètes et profitables pour l'ensemble des structures et des équipes qui s'y sont engagées. Ce livret a pour objectif de partager ces expériences afin d'aider les associations à entrer dans cette démarche.

Nous vous souhaitons bonne lecture,

### Présidence OPCO Santé Hauts-de-France

Claude Duru  
Président  
OPCO Santé de la DRP  
(collège salariés)

Benjamin Lerouge  
Président adjoint  
OPCO Santé de la DRP  
(collège employeurs)



# CONTEXTE & ENJEUX DES SECTEURS : LA NÉCESSITÉ D'ENCLANCHER UNE DÉMARCHE GPEC

## LES ASSOCIATIONS ACCOMPAGNANT LES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP ET/OU LES PERSONNES LIÉES À LA PROTECTION DE L'ENFANCE SONT TOUCHÉES PAR DE MULTIPLES ÉVOLUTIONS DE LEUR CONTEXTE :

- + Réduction budgétaire ;
- + Modification des organisations sur le territoire et des institutions ;
- + Réglementation de plus en plus précise, augmentation de l'âge moyen des personnes accueillies ;
- + Évolution des pathologies et maladies psychiques ;
- + Usure professionnelle des personnels soignants ;
- + Accompagnants et éducatifs, mise en place de programmes qui mettent l'inclusion au cœur des préoccupations d'accompagnement ;
- + Le passage d'un accompagnement en institution à des accompagnements dans les familles...

Ces évolutions viennent **impacter les projets et le professionnalisme** des associations et des personnels qui y travaillent. La finalité de ces associations et leurs valeurs, qui prennent initialement **leur sens autour de l'accompagnement des publics**, sont fortement impactées par un système normatif de plus en plus exigeant, qui empile règles, procédures, reportings, et prescriptions comme un « mille-feuille » de plus en plus lourd et « indigeste » pour les acteurs.

À cela se rajoute les très **fortes exigences budgétaires** qui sont la conséquence à la fois des CPOM négociés avec les autorités de tutelle et des choix d'investissement faits sur le court/moyen terme. Ces transformations de l'environnement de travail, des conditions de travail, comme du travail lui-même, sont souvent induites et prescrites par le respect d'une double exigence : celle de la **bienveillance des personnes accompagnées** et celle de la **maîtrise budgétaire et au-delà de la réduction des coûts**.

### L'ENJEU PRINCIPAL AUQUEL IL CONVIENT DE RÉPONDRE EST CLAIR :

Comment recréer du lien entre les exigences du secteur, les projets des associations, les services attendus par les publics accompagnés et les attentes des salariés ?

## CONTEXTE & ENJEUX DES SECTEURS : LA NÉCESSITÉ D'ENCLANCHER UNE DÉMARCHE GPEC

### L'OPPORTUNITÉ DE LA DÉMARCHE GPEC POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX DU SECTEUR.

Les démarches GPEC permettent à des équipes managériales et soignantes, accompagnantes ou éducatives, de se saisir des différentes questions liées à l'évolution de leur secteur et d'en construire un sens commun pour leurs associations.

Plusieurs situations de changements plaident pour que ce type de démarche GPEC soit mise en œuvre.

On pense ainsi :

- + La modification des périmètres d'intervention et leurs impacts sur l'organisation du travail, les rôles et les compétences des équipes et intervenants. Par exemple, dans la Protection de l'Enfance, les éducateurs peuvent alterner des accompagnements « dans les murs de l'établissement » avec des accompagnements « hors les murs et dans et avec les familles ».
- + La coopération interétablissements afin de faciliter la transversalité et la mutualisation des compétences et d'éviter ainsi le fonctionnement en silos.
- + La construction entre les équipes et les établissements, de référentiels de compétences autour de pratiques communes dans les prises en charge et les accompagnements.
- + La recherche d'un bon équilibre entre les pratiques individuelles et collectives pour que la prise en charge soit la meilleure possible pour les publics accompagnés.
- + La mise en place dans le temps de travail de moments de communication et de capitalisation pour s'informer, partager, mais aussi progresser dans la maîtrise des savoirs agir et des compétences nouvelles.

# LA DÉMARCHE GPEC

## QUELQUES REPÈRES POUR S'ENGAGER

### LA GPEC : GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES, DE QUOI PARLE-T-ON ?

« Gestion » : ce qui relève du « comptable », « économique ».

« Prévisionnelle » : il s'agit donc de l'anticiper.

Des « emplois » : on parle là d'effectif et de contrat de travail. Jusque-là, on est dans une approche quantitative et contractuelle de la ressource humaine.

Mais : «...et des compétences »... c'est plus flou ! Voici quelques repères pour s'engager dans une démarche GPEC porteuse de sens.

### REPÈRE N°1

#### CADRER AUTOUR DU PROJET

Le premier repère de la GPEC est d'abord celui du **projet de l'association**. C'est la représentation claire de la raison d'être (ce pourquoi on existe) et du projet (ce que l'on veut devenir) qui va fonder les repères d'un **professionnalisme** par son organisation du travail, ses modes de fonctionnement, son management, ses outils, et ses compétences qui sont au service des enjeux et des objectifs collectifs.

Chaque étape favorisant la **co-construction** du projet est le moyen le plus sûr pour en partager une vision et un sens commun dans une **dynamique collective**.

C'est une vision partagée des défis à relever, des buts recherchés, qui donne du sens à la prévision des changements et des adaptations du professionnalisme à long et moyen termes.

C'est une vision partagée des objectifs communs qui guide la compétence dans l'action à court terme.

### REPÈRE N°2

#### DÉFINIR SON PROFESSIONNALISME

Le **professionnalisme** n'est pas un état mais un système qui relie intimement l'organisation du travail, le management, les modes de fonctionnement et les compétences. Chaque modification ou évolution d'une de ses composantes a un impact sur les autres. L'enjeu consiste à engager une dynamique d'adaptation permanente du professionnalisme, en **maintenant la cohérence entre l'organisation du travail, les fonctionnements et les compétences**.

C'est bien le projet de l'association qui va tirer le **professionnalisme** vers un but commun, en permettant à chacun **d'en être un acteur**.

Qu'il s'agisse de développement de l'autonomie, d'enrichissement des métiers ou de polyvalence, les nouveaux repères des rôles et des métiers doivent être partagés et **exprimés en termes de compétences** et reliés avec les **conditions d'organisation du travail, de fonctionnement et de management** permettant leur mise en œuvre.

Le management, fondé davantage sur le pilotage que sur le contrôle, doit répondre à trois exigences dont l'efficacité professionnelle est la résultante : le savoir agir (les compétences sont-elles maîtrisées ?), le pouvoir agir (les conditions, ressources et informations sont-elles réunies ?) et le vouloir agir (les conditions de la motivation sont-elles présentes ?).

### REPÈRE N°3

#### PARTAGER UNE IDÉE DU TRAVAIL RÉUSSI

Il est un troisième repère qu'il nous paraît important de poser : celui de l'**idée du travail réussi et du travail réussi ensemble**. Étrangement, cette notion est souvent posée comme une évidence.

Le partage de la représentation de cette idée permet de clarifier le **but commun** et de le rendre explicite, tout en démystifiant la notion de mesure, d'évaluation et de performance. Elle permet aussi d'introduire la notion de qualité de vie au travail et de qualité du travail tout court. Un travail réussi, en termes de résultat produit, peut avoir une dimension quant à la manière de le produire : « faire bien son travail et être bien en le faisant ».

**On pense à tort que nous avons tous la même représentation du résultat prescrit, c'est du « bon sens ».** Or, que ce soit pour l'organisation générale des services ou à l'échelle des équipes, la définition du résultat collectif visé est déterminante pour permettre à chacun de situer son action et la qualité de sa collaboration : « qu'est-ce qu'un travail réussi ensemble et comment peut-on en apprécier l'efficacité ? »

**L'idée partagée du travail réussi, qui peut intégrer l'idée de la qualité de vie au travail, est au service de la raison d'être et du projet ; elle vient s'ancrer dans le processus collectif d'efficacité et permet les régulations utiles.**

### REPÈRE N°4

#### CRÉER DES PASSERELLES AVEC LES SYSTÈMES CLASSANTS RÉGLEMENTAIRES

Le dernier repère est un **point d'achoppement qu'il convient de contourner** : celui du système classant des conventions collectives et/ou des statuts.

Le travail sur les métiers et les rôles, placé sous l'angle de la compétence et de la maîtrise des situations professionnelles globales, crée souvent des « ruptures » avec les repères historiques et réglementaires qui bornent les organisations « classiques ». Immédiatement les boucliers se lèvent : « **c'est impossible !** ».

Or, il ne s'agit pas de s'émanciper des obligations légales et/ou des statuts. Il **s'agit de construire des repères utiles et cohérents avec la réalité organisationnelle et le sens réel de l'exercice des rôles**. Il est par contre important de définir les passerelles qui relient les nouveaux référentiels aux systèmes classants existants. C'est là un travail de pesée et de correspondance, relevant purement de la fonction RH, du **dialogue social et des négociations avec les partenaires sociaux**.



POUR EN SAVOIR PLUS, RENDEZ-VOUS SUR [opco-sante.fr](http://opco-sante.fr)

# LES ENSEIGNEMENTS DE LA DÉMARCHE :

## 6 CONSEILS POUR RÉUSSIR VOTRE GPEC

SUITE AUX SÉMINAIRES COLLECTIFS QUI ONT RÉUNI LES ONZE STRUCTURES AYANT PARTICIPÉ À CETTE AVENTURE, NOUS AVONS PU DÉGAGER PLUSIEURS ENSEIGNEMENTS DE CETTE DÉMARCHE GPEC, TRANSPOSABLES AUX STRUCTURES DU SECTEUR. NOUS VOUS PRÉSENTONS ICI LES SIX ENSEIGNEMENTS LES PLUS SIGNIFICATIFS QUI SONT LES CLÉS DE RÉUSSITE D'ORGANISATIONS PERFORMANTES.

1

## CRÉER DE LA SYNERGIE AU-DELÀ DES SILOS ET DES ÉTABLISSEMENTS

Un des premiers enseignements que nous apporte ce type de démarche est celui de la nécessité de créer de la synergie au-delà des silos que peuvent représenter parfois les différents services ou les différentes équipes d'un même établissement : **C'est l'enjeu du décloisonnement.**

De nombreuses structures sont également confrontées au fait d'avoir une activité qui se décompose en **différents lieux** et en **établissements distincts**. Ces contraintes « historiques » des établissements médico-sociaux sont liées à la nécessité de **distinguer les publics accompagnés**, notamment adultes ou enfants. Cette situation est par ailleurs la **conséquence de nombreuses fusions-absorptions** ou rapprochements qui concernent ces secteurs actuellement.

Pour réussir à créer cette synergie dans ces environnements contraints, bon nombre d'établissements ont fait **le choix de la transversalité, à tous les niveaux de l'organisation**. L'ambition de ces mises en œuvre étant de **passer d'une logique d'établissement à une logique de parcours**.

Cette ambition s'est concrétisée d'abord en mettant en œuvre des « Codir » transverses dans lesquels chaque direction, qu'elle soit d'un secteur, d'une expertise particulière ou encore d'un territoire spécifique, partage un sens et des valeurs communes autour d'un projet fédérateur pour tous.

Nous avons également proposé de nombreux temps de regroupement qui facilitent le « mieux travailler ensemble » comme la participation à des **formations transverses** (troubles psychiques, la sexualité, etc.) ou à des **groupes de travail**, des **comités techniques** ou encore des **journées thématiques**.

**Chaque événement de ce type contribue à une sorte de « codéveloppement » qui permet aux professionnels de partager un regard sur les activités, de mieux comprendre les rôles et interventions des uns et des autres et finalement de mieux collaborer.**

### IMPACT N°1

#### ÉCOUTER LES CRAINTES

Dans des environnements en pleine transformation, la diversité des temps de travail transverses a permis dans de nombreux établissements de libérer la parole et de permettre d'identifier les craintes que peuvent générer un changement. Ces temps auront souvent été le moyen d'adapter et d'améliorer les modes de fonctionnement futurs entre les établissements et les territoires.

**Exemples de temps de travail transverses mis en œuvre pour « écouter les craintes » : Codir Transverse à plusieurs établissements distincts, formation thématique sur la sexualité des usagers ou l'évolution des troubles psychiques, analyses des pratiques ou retours d'expériences entre équipes de territoires différents, journées de services thématiques et projets communs pour des entités différentes autour de l'insertion ou du logement.**

### IMPACT N°3

#### BÉNÉFICIER D'UN AUTRE REGARD

L'organisation des différentes formations, groupes de travail, comités techniques ou encore journées thématiques a souvent nécessité aux établissements concernés de faire appel à une ressource extérieure, une expertise particulière ou à un partenaire du réseau. Ces nouvelles formes de travail visant à créer de la synergie à l'interne ont donc souvent aussi permis de s'appuyer sur l'externe pour bénéficier d'un autre regard sur les pratiques professionnelles, la compréhension de l'évolution des troubles et donc des métiers ou encore l'évaluation de ses propres modes de fonctionnement.

### IMPACT N°2

#### TROUVER UN SENS COMMUN

Bien évidemment le travail collaboratif et transverse aura permis également de prendre conscience de la proximité des missions et des interventions des uns et des autres et ainsi de parvenir à formuler le plus souvent ce qui fait sens commun, généralement autour du bénéfice apporté à la personne accompagnée.

Ce sens commun partagé aura souvent permis de consolider les notions de solidarité et d'entraide entre les professionnels.

**Exemples de formulation du sens commun : projet d'établissement, indicateurs de la qualité de vie des usagers, partage d'une charte interprofessionnelle « ce qui fait un accompagnement réussi », parcours de vie de l'utilisateur et passage d'un établissement à un autre.**

**Exemples de regards extérieurs bénéfiques : consultants ou formateurs pour développer de nouvelles compétences, institutionnels et politiques, pour confronter la valeur ajoutée des projets d'établissements et partenaires du réseau pour mutualiser des accompagnements complémentaires.**

2

SE Doter d'une méthode pour gérer des projets de transformation

PROBLÉMATIQUE VISÉE : ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DES UNITÉS DE VIE ET DES LOCAUX

- + Comment accompagner le passage de 4 à 3 unités de vie, dont une unité mixte, et la création d'une unité semi-autonome ?
- + Comment amener les cadres à conduire le changement, l'anticiper et l'organiser ?
- + Comment rassurer les équipes sur les impacts sur les enfants et le travail en leur donnant de la visibilité sur le projet et en leur permettant de s'y impliquer activement ?

TPOLOGIE DE LA STRUCTURE :

- + Maison d'Enfants à caractère social (M.E.C.S.)
- + Moins de 50 salariés

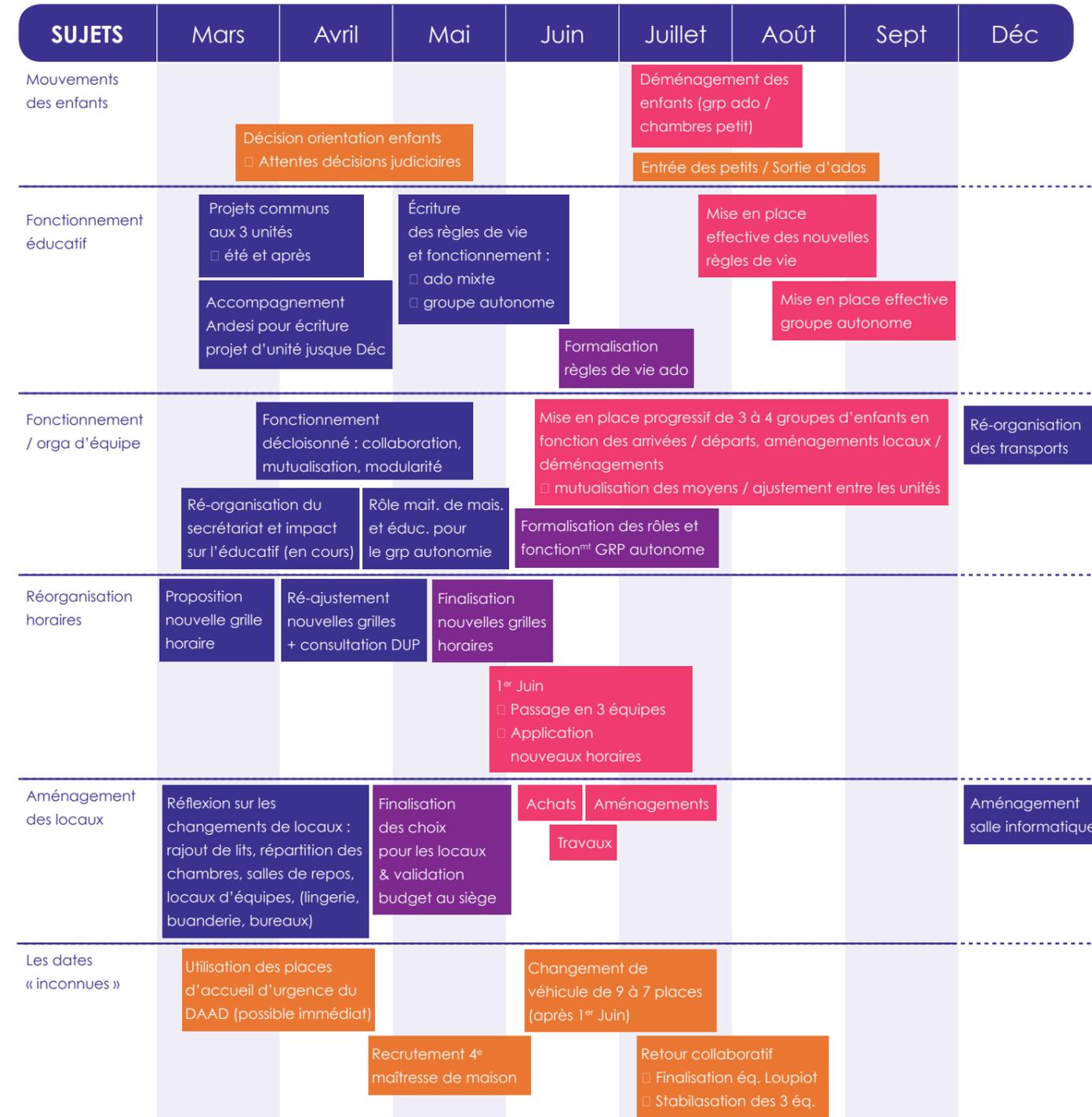
DÉROULÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT :

- + Partager l'objet, les objectifs et les enjeux de la transformation
- + Organiser une démarche participative et collective où chacun prend sa part
- + Communiquer sur les étapes, les incertitudes, les actions à conduire, les décisions à attendre
- + Planifier et animer les réunions de consultation, de décision, de suivi, d'accompagnement à la mise en œuvre
- + Profiter de l'occasion pour réinterroger le fonctionnement, les rôles et la qualité du travail

L'intervention s'est basée sur un groupe composé de 3 cadres qui a été accompagné pour conduire le changement en « mode projet » avec des outils et repères facilement appropriables ainsi qu'un transfert de méthodes d'animation de réunions.

PREMIÈRE ÉTAPE, LA STRUCTURATION DU PROJET :

- Chaque élément a été réparti selon :
- + **sa nature** : est-ce une réflexion à conduire, une décision à prendre ou à formaliser, une action à réaliser ou une décision extérieure à attendre
  - + **le thème** : mouvement des enfants, aménagement des locaux, fonctionnement
  - + **le déroulé dans le temps** en fonction des échéances obligatoires



LÉGENDES

- REFLEXION CONSTRUCTION
- LES INCONNUS
- DÉCISION FORMALISATION
- ACTIONS

Chaque sujet a ensuite été intégré dans un tableau de bord dans lequel nous avons formalisé les différentes actions à mener.

Deux notions majeures de la conduite de projet ont été intégrées dans les actions : la communication tout au long de la démarche et la participation des équipes à chaque étape.

Deuxième étape, nous avons conduit des réunions participatives sur les différents sujets. Chaque équipe concernée a pu partager les enjeux du changement, identifier les impacts et les contraintes, formaliser les actions et délais et nommer des responsables.

LES BESOINS URGENTS POUR GRP S.A.	LES BESOINS URGENTS POUR UNITÉ MIXTE	LES BESOINS URGENTS POUR LES ESPACES COLLECTIFS	LES BESOINS DANS UN SECOND TEMPS POUR LES ESPACES COLLECTIFS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Achat pour espace de vie</li> <li>coin cuisine : cuisine aménagée, frigo, achat petit matériel de cuisine</li> <li>Séparation « déco » entre cuisine/salle à manger et coin salon</li> <li>Coin salon : canapé et TV</li> <li>Buanderie : sèche linge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élément haut de rangement</li> <li>Réorganisation du coin cuisine</li> <li>Équipement cuisine : hotte, cuisinière, matériel, lave-vaisselle</li> <li>Revoir le plan des tables</li> <li>Amener les tables / chaises de la salle des S.A</li> <li>Déplacement cuisinière / machine à laver</li> <li>Déplacement / organisation lingerie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bureaux des éducateurs à « rassembler »</li> <li>Vestiaire à réorganiser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réaménager les 2 salons TV</li> <li>Organiser une salle informatique et une salle de travail</li> <li>Réorganiser des espaces de stockage</li> </ul>
Bertrand Ludivine Jean	Marie Paul	Mathieu	

Petit groupe de travail pour décider des aménagements, faire une liste de prix à soumettre à la direction, les plans, etc. (noms à confirmer avec toute l'équipe)

**Planning pour aménagement des espaces collectifs :**

- Proposition d'achat et aménagement pour le 22 mai, sous-groupe
- Devis et achat en Juin
- Précision sur l'aménagement, plan et préparation en Juin, sous groupe
- Déménagement le 1<sup>er</sup> et 2 Juillet : tous les éducateurs doivent être présents, ado et petit + ados
- Salon TV, salle informatique et de stockage, cet été pour la rentrée en fonction des dispo d'été

**Répartition et déménagements des chambres à prévoir en Juin**

- À faire le 1<sup>er</sup> et 2 Juillet pour les S.A
- Et en fonction des sorties pour l'unité mixte

Enfin, les cadres se sont organisés pour se consulter régulièrement afin de suivre les avancées des actions, les ajuster et partager les tâches, prévoir la communication et la participation et coordonner les différentes étapes, le tout formalisé dans un tableau de bord.

**« MOUVEMENTS DES ENFANTS »**

Actions en cours/faites	À faire / en attente	États	Actions / planification
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dossiers préparés pour tous les enfants concernés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En attente des audiences</li> <li><b>Dates non connues (ext)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ok en interne mais manque de visibilité sur les dates</li> <li>Besoin de préciser le calendrier prévisionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déménagement à partir du 10 juillet</li> </ul>

**RÉORGANISATION DES HORAIRES**

Actions en cours/faites	À faire / en attente	États	Actions / planification
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fait : nouvelles grilles collective et individuelle</li> <li>Passées en DUP</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ok !</li> <li>À vivre et à suivre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation en novembre</li> </ul>

**ORGANISATION ÉQUIPE/UNITÉ**

Actions en cours/faites	À faire / en attente	États	Actions / planification
<ul style="list-style-type: none"> <li>Réflexion commune aux cadres</li> <li>Intervention d'une maîtresse de maison l'OSLC</li> <li>Recrutement bien en cours MdeM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formaliser les choix d'orga avec les ados</li> <li>Préciser le rôle MdeM</li> <li>Travailler sur les missions avec le secrétariat</li> <li>Formaliser les travaux sur les changements de fond</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Organisation des moyens OK</b></li> <li><b>Délai hyper court !</b></li> <li><b>Formalisation des rôles et fonctionnement pas fait</b></li> <li>besoin de sécuriser l'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Travail avec les ados le 17/5</b> (Marion)</li> <li><b>Analyse de la charge individuelle secrétariat</b></li> <li><b>Réunion de coordination en Juin</b></li> <li><b>Reprendre les « sujets de fonds »</b> entre cadre le 4/6 avec Marion</li> </ul>

**AMÉNAGEMENTS DES LOCAUX**

Actions en cours/faites	A faire / en attente	États	Actions / planification
<ul style="list-style-type: none"> <li>Réflexion sur les aménagements</li> <li>Travaux plafond en cours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de formalisation des choix</li> <li><b>Besoin de planifier :</b></li> <li><b>Les travaux :</b> faux plafond, vestiaires</li> <li><b>Les achats :</b> salle d'activité / à manger / vestiaire / buanderie</li> <li><b>Les aménagements :</b> dates et effectifs à prévoir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Délai hyper court !</b></li> <li><b>Besoin de valider les choix</b> pour prévoir les travaux et les achats avant l'été</li> <li><b>Distinguer les niveaux d'urgence :</b></li> <li>1/ salle à manger et buanderie grp semi autonome</li> <li>2/ vestiaire</li> <li>3/ chambres</li> <li>4/ salle d'activité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Travaux faux plafond à lancer</b></li> <li><b>Planifier les jours de « déménagements » et des renforts équipe :</b></li> <li>1 j pour grp semi-autonome</li> <li>1/2 j pour vestiaire en juin</li> <li>1 j pour chambre en juillet</li> <li>1/2 j par salle d'activité en août</li> </ul>

LIVRABLES :

Une véritable organisation des changements et une planification globale co-construite avec les équipes et diffusée à l'ensemble du personnel (planning des projets, tableau de suivi du « Qui fait quoi ? », suivi des enjeux et de l'avancement des projets).

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES :

Au début de l'accompagnement, de nombreuses réflexions, actions et décisions étaient identifiées mais vécues comme un « vrac » difficile à appréhender :

- + Nouvelles compositions du groupe et attente de décision judiciaire
- + Nouvelles règles de vie et de fonctionnement à ajuster pour l'unité mixte
- + Volonté de décloisonner les unités, de mutualiser les moyens, de développer la transversalité
- + Déménagement des enfants et changement de chambres
- + Définir le rôle de la maîtresse de maison dédiée au groupe semi-autonome
- + Réajustement des grilles horaires

Nous avons donc aidé la structure à **prioriser** l'ensemble de ses préoccupations.

POINTS POSITIFS APPORTÉS :

La démarche a permis de mener sa transformation avec plus de sérénité et d'engager les équipes de façon dynamique. Les outils et méthodes ont été réutilisés à d'autres occasions pour impliquer les équipes, susciter des propositions et revoir de manière participative le fonctionnement quotidien de l'établissement.

L'appropriation de la méthode participative « post-it » sur les autres sujets d'organisation a permis à la structure de démultiplier les sujets de réorganisation de manière collaborative avec les collaborateurs les plus concernés par les changements.

ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DES  
COMPÉTENCES PAR LA MOBILITÉ

PROBLÉMATIQUE VISÉE :  
L'enjeu du secteur en matière de développement des compétences est double

1<sup>er</sup> ENJEU

FAIRE ÉVOLUER LES MÉTIERS VERS DE NOUVELLES FORMES DE PRISES EN CHARGE

En effet, le secteur est confronté à une évolution majeure de ses métiers et de ses pratiques liées à l'évolution des pathologies prises en charge mais aussi des publics accompagnés.

Dans le champ du handicap, on constate un glissement significatif des maladies psychiques du handicap vers la maladie mentale. Les équipes doivent également faire face à de nouveaux comportements vis-à-vis de personnes davantage en situation de handicap : les professionnels s'accordent à dire que nous glissons également d'un handicap mental vers un handicap davantage « social ».

Dans le champ de la protection de l'enfance, ce sont les publics pris en charge qui évoluent (motifs de placement, âge, situation, durée de prise en charge, etc.) et modifient considérablement les métiers des équipes sur le terrain.

2<sup>ème</sup> ENJEU

ACCOMPAGNER LE « GLISSEMENT » DES RESPONSABILITÉS

La frontière des métiers étant très ténue avec la nécessité de polyvalence et de réactivité, on remarque ces dernières années un rapprochement des métiers autour de l'accompagnement et un glissement des responsabilités avec l'apparition et le renforcement de « la notion de coordination ».

Le secteur vit en effet un tournant fondateur dans la définition des missions de coordination et de management au-delà des rôles traditionnels de « chef de service ». Comme de nombreux dirigeants d'établissements nous l'ont partagé : à partir de ces enjeux et de cette nécessité, il s'agit de faire évoluer les compétences et de s'obliger à se réinventer.

TYPOLOGIE DE LA STRUCTURE :

Association de mise à disposition d'établissements et de services d'accompagnement des personnes en situation de handicap  
Moins de 300 salariés  
3 Pôles d'intervention : Enfance, Travail, Thérapeutique  
12 établissements distincts

### DÉROULÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT

L'ambition de l'accompagnement était d'intégrer ces enjeux en lien direct avec le projet de l'association, pour donner de la visibilité aux collaborateurs, promouvoir la mobilité interne et ainsi répondre aux nécessaires évolutions concrètes des métiers.

Le premier travail a consisté à faire une analyse quantitative de la tenue des différents métiers et d'évaluer les mutations à prévoir à 5 ans compte tenu des départs en retraite.

Ce recensement a été essentiel pour permettre à l'association de faire une projection de son ambition en termes de développement des compétences.

### UNE ANALYSE QUANTITATIVE DE L'EXISTANT ET QUALITATIVE DANS LA PROJECTION, AUTOUR DE TROIS CATÉGORIES DE MÉTIERS QUI PERMETTENT DE DONNER DU SENS À L'ACTION DE LA GPEC

#### MÉTIER ÉMERGENT

Les nouveaux métiers, liés à l'émergence de nouvelles activités ou à l'évolution d'une activité existante.

#### MÉTIER SENSIBLE

Les métiers pour lesquels on note des difficultés de recrutement, d'attractivité, ...  
Ce sont également les métiers pour lesquels nous avons identifié des départs massifs.

#### MÉTIER STRATÉGIQUE

Les métiers amenés à se réduire ou à disparaître compte tenu de l'évolution de l'activité, il s'agit également des métiers en transformation qui ne correspondent plus à l'activité actuelle.

### LIVRABLES

Cette cartographie des compétences s'est concrétisée par la formalisation des référentiels métiers co-construits avec les équipes représentatives de ces métiers, ainsi que la définition des passerelles possibles avec ou sans formation et accompagnement spécifique.

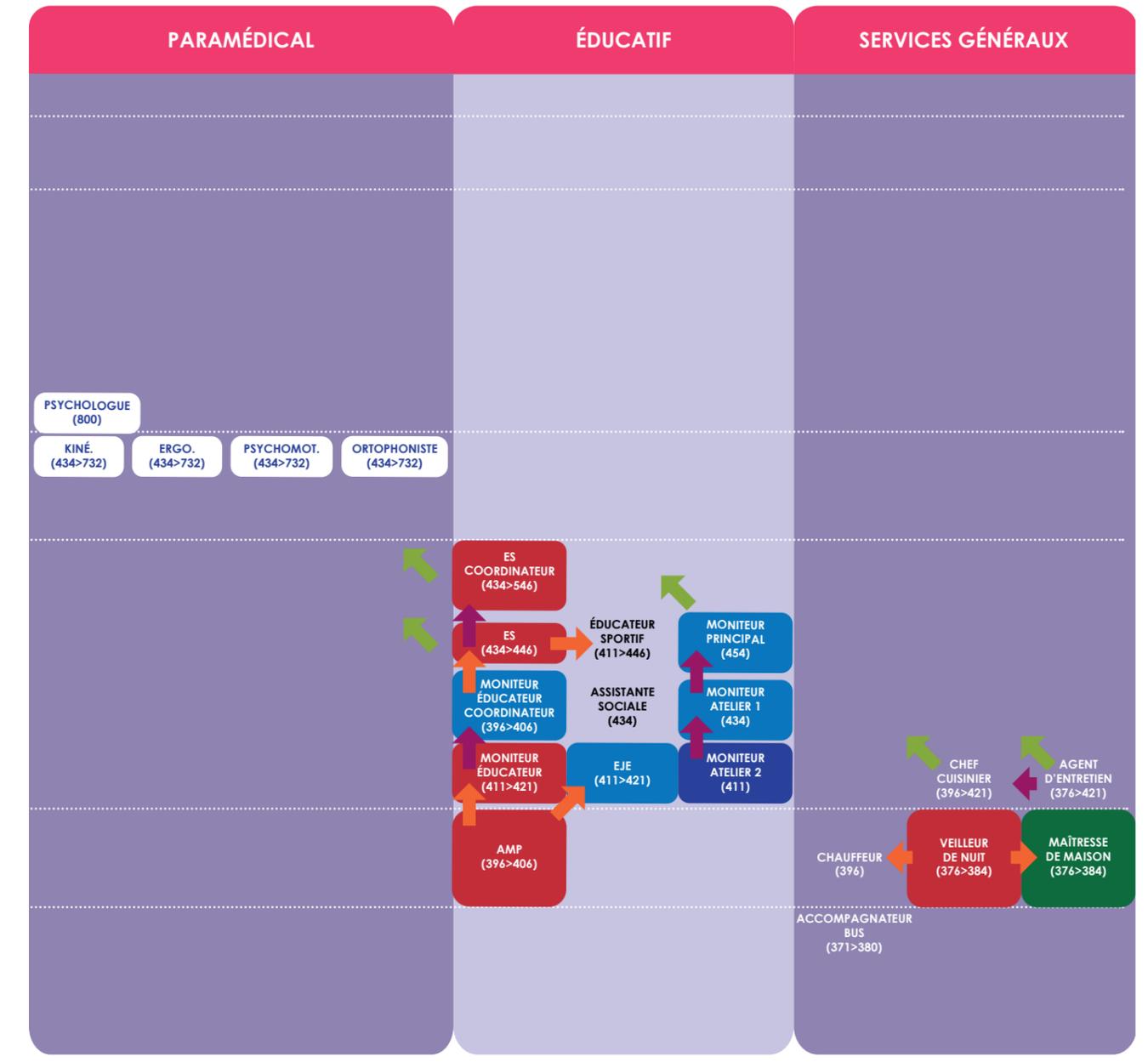
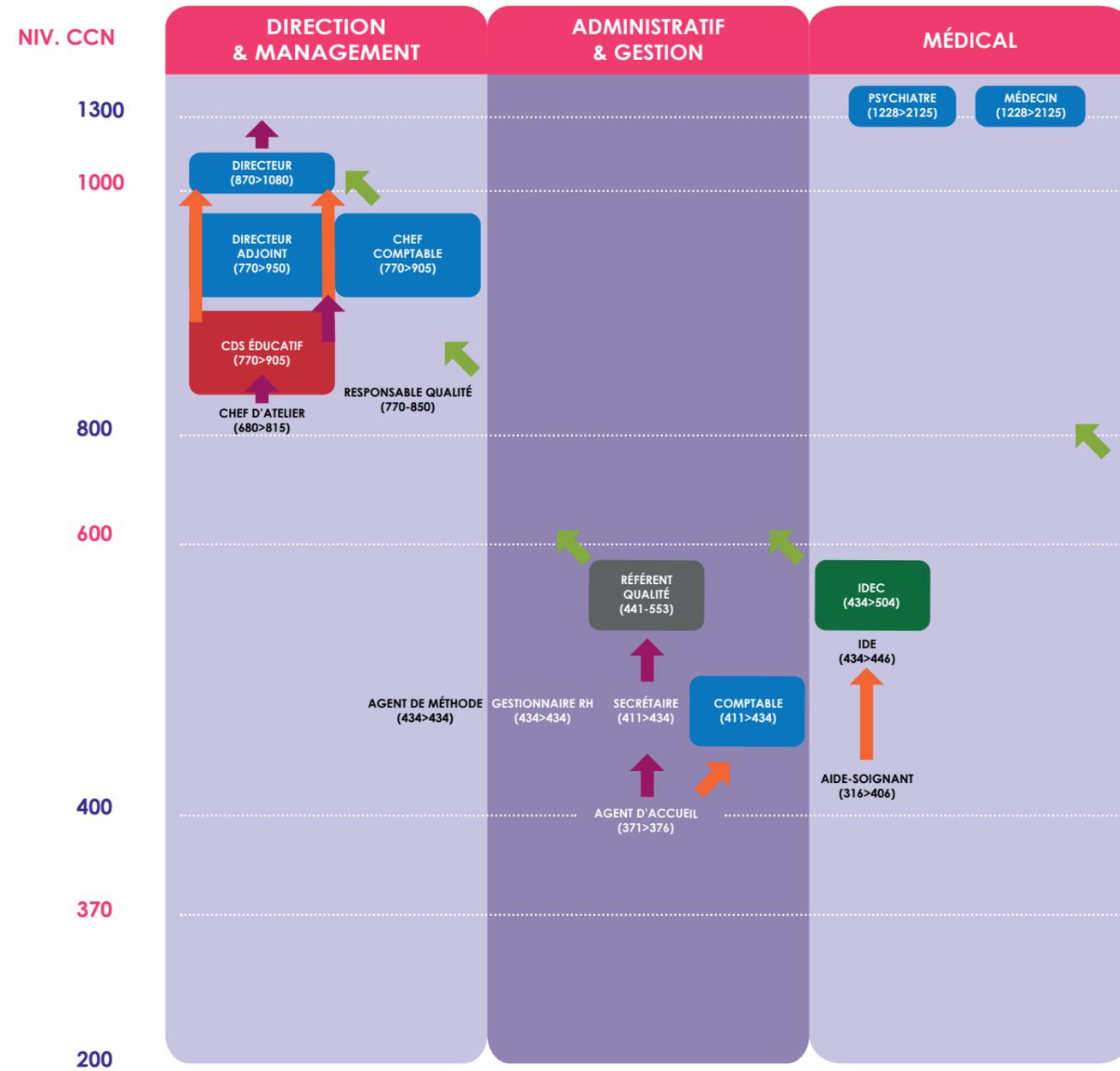
### DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Nous avons attaché une attention particulière à réunir l'ensemble du personnel dans un lieu commun pour communiquer sur l'avancée des travaux et les nouvelles possibilités de développement des compétences offertes par l'association. Compte tenu de l'effectif et des nombreux établissements, ces rassemblements ont été difficiles à organiser mais essentiels.

### POINTS POSITIFS APPORTÉS

Cette association peut aujourd'hui s'appuyer sur ce travail pour définir, proposer et suivre des parcours de mobilité qui permettront à chaque collaborateur :

- d'intégrer son appartenance à une structure d'ensemble plus qu'à un service ou à un établissement et de renforcer ainsi son engagement ;
- d'envisager un parcours et des évolutions de carrière à moyen terme et ainsi de s'inscrire durablement dans le projet de l'association ;
- d'adapter et de développer ses compétences en lien avec les enjeux majeurs du secteur et ainsi évoluer sereinement dans ses pratiques professionnelles.



Le recensement des compétences actuelles et la projection de l'association nous ont permis de structurer une cartographie des compétences qui répond aux besoins des collaborateurs d'avoir de la visibilité sur les passerelles possibles dans une même « famille » de métiers et même d'envisager de changer de famille.

Exemple : un cuisinier de la famille « Services Généraux » peut envisager de rejoindre la famille « Éducatif » en devenant un moniteur éducateur autour de son expertise de la cuisine.



4

OPTIMISER LA COMMUNICATION  
ET LES MOYENS DE SE DIRE LES CHOSES

PROBLÉMATIQUE VISÉE :

Les établissements accompagnés nous ont souvent fait part de leurs difficultés à bien communiquer et ce pour plusieurs raisons.

- ❑ La communication est rendue difficile par la répartition des équipes dans le temps et le manque de temps pour se rassembler ;
- ❑ Les outils de communication ont été multipliés compte tenu notamment de la multiplication des espaces de travail ce qui rend l'accès à la consultation plus difficile et qui génère une perte d'informations ;
- ❑ Les modes de communication restent souvent informels, ce qui peut favoriser la réactivité mais absolument pas la capitalisation et l'amélioration permanente ;
- ❑ La culture de l'oral reste une valeur « culturelle » du secteur et l'écrit est encore trop souvent perçu comme une contrainte « administrative » qui éloigne les professionnels de leur cœur de métier : la relation avec les personnes accompagnées.

+ TYPOLOGIE DE LA STRUCTURE :

Ensemble des 11 établissements  
Secteurs Protection de l'Enfance ou du Handicap  
Toutes tailles : de 18 à 291 salariés

+ DIFFICULTÉS RENCONTRÉES :

Les structures n'ont pas rencontré de difficulté dans la mise en œuvre de ces outils de communication dès lors qu'ils ont été co-construits et rattachés au sens du projet d'établissement.

+ DÉROULÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT :

Bon nombre d'établissements ont été accompagnés pour structurer ou améliorer leur système de communication. En évitant de se confondre avec la tendance actuelle et la quasi injonction à la digitalisation dans les organisations, les accompagnements qui ont été menés se sont focalisés sur le sens et la valeur ajoutée de ces différents outils et moyens de communication.

LIVRABLES :

Les points d'ancrage des solutions mises en œuvre ont souvent été les mêmes quel que soit le secteur ou la taille de la structure accompagnée.

1<sup>er</sup> POINT D'ANCRAGE : LA FORMALISATION

Les synthèses, comptes rendus, relevés de décisions, tableaux d'affichage, notes de service, infos intranet et communication visuelle qui ont été créés ont toujours participé à ancrer l'avancement des actions, des projets et ainsi à fédérer les équipes autour d'un sens et d'une action commune. Ils participent fondamentalement à la capitalisation et de fait à l'enrichissement des pratiques individuelles et collectives.

2<sup>ème</sup> POINT D'ANCRAGE : LA RÉCURRENCE

Ancrer systématiquement les points de rencontres, de face à face ou même de débats dans un agenda partagé par tous permet de consolider la pérennité et l'évolution des actions mises en œuvre et des décisions prises. La récurrence des temps de communication permettent de conserver une dynamique positive et de s'imposer une réflexion permanente.

3<sup>ème</sup> POINT D'ANCRAGE : L'HARMONISATION

La question de l'harmonisation des outils et de la centralisation des données est donc ici fondamentale pour réussir le pari du travail collaboratif. Pour réussir à développer de la transversalité entre les équipes, il s'agit que chacun se parle le même langage et puisse interagir avec les mêmes outils. C'est un préalable essentiel à la réussite d'une bonne communication entre les professionnels.

4<sup>ème</sup> POINT D'ANCRAGE : L'ADAPTATION

Pour s'adapter au mieux à l'environnement, « le sens » est l'indicateur absolu d'un moyen ou d'un outil de communication. Si telle réunion ou tel rapport d'intervention n'a pas ou peu de valeur ajoutée par rapport au projet alors nous devons nous poser la question de la conserver dans sa forme actuelle.

POINTS POSITIFS APPORTÉS

- + Bon nombre d'établissements ont mis en œuvre des outils de communication récurrents et systématiques qui reposent sur un écrit papier ou en ligne et surtout régulièrement actualisés ou remis en question.
- + Le respect de ces points d'ancrage a facilité l'appropriation de ces outils par les équipes. Ces outils ont d'ailleurs été systématiquement co-construits avec les équipes qui les utilisent.
- + Les professionnels se voient ainsi encore davantage responsabilisés dans la mise en œuvre et le suivi de leurs actions auprès de l'établissement et des personnes accompagnées.

5

**CLARIFIER VOS PÉRIMÈTRES D'INTERVENTION DANS LES SITUATIONS DE LA « VRAIE VIE » POUR RÉPONDRE À LA QUESTION « QUI FAIT QUOI ? »**

**PROBLÉMATIQUE VISÉE :**  
Donner de la visibilité sur les périmètres d'intervention des différents métiers

**+ TYPOLOGIE DE LA STRUCTURE :**

- Maison d'Enfants à caractère social (M.E.C.S.)
- Accueil de Mineurs non accompagnés
- Moins de 30 salariés

**+ DÉROULÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT :**

- 3 étapes clés
- Formaliser des référentiels d'activités
  - Identifier les situations du quotidien
  - Clarifier les rôles

**+ IL NOUS FALLAIT DONC CLARIFIER LES PÉRIMÈTRES D'INTERVENTION DANS LA SITUATION DE « LA VRAIE VIE »**

- Ces accompagnements ont été co-construits avec les équipes pour :
- identifier les difficultés rencontrées sur le terrain
  - permettre aux professionnels eux-mêmes de clarifier leurs périmètres d'intervention pour mieux intervenir

- De nombreuses solutions ont été mises en œuvre, comme par exemple :
- mettre en commun les fonctions de chacun
  - identifier le listing des activités « frontières » des différents métiers au-delà de mon cœur de métier
  - analyse des pratiques professionnelles

**IDENTIFICATION DES SITUATIONS « À PROBLÈME »**



**LIVRABLES :**

1. Analyse des situations du quotidien « à problème » pour les équipes en fonction de leur fréquence et de leur gravité
2. Référentiels d'activité : partager ensemble les attentes de la situation en se focalisant sur le service rendu à la personne accompagnée comme élément central au cœur de nos préoccupations professionnelles.

**ACTIVITÉ : VEILLÉE**

MÉTIER	ACTION	MOYEN
Éducateur	Encadrer	En proposant une veillée, un moment calme, apaisant, approprié à une situation
	Animer	En étant à l'écoute de l'enfant
	Garantir	En écrivant dans les cahiers individuels des jeunes quotidiennement
	Rendre compte	En écrivant sur le cahier de liaison des veilleurs les infos exceptionnelles
Veilleur	Consulter	En lisant le cahier de liaison et le cahier de présence
	Consigner	En écrivant tous les événements ou incidents
	Sécuriser	En effectuant les rondes régulières En connaissant le système d'alarme et le protocole incendie / évacuation En vérifiant que les installations fonctionnent (eau, chauffage, électricité)

**ACTIVITÉ : TRANSPORTS**

MÉTIER	ACTION	MOYEN
Cadre	Organiser les transports	En planifiant les horaires, en définissant les lieux et en nommant les éducateurs en fonction de la charge de travail, en s'assurant d'une répartition équitable entre les groupes
Éducateur	Contribuer à l'organisation des transports	En informant le cadre des contraintes de la journée En informant le collègue du départ (à consigner ou pas - vérifier le cadre légal)
	Transporter les enfants	En respectant les règles de sécurité En remplissant le carnet de bord à chaque transport En remettant systématiquement les clés au bureau de groupe
Homme d'entretien	Entretien des véhicules	En vérifiant l'état des véhicules et en se mettant en relation avec les garages
	Transporter les enfants	En suppléant les éducateurs, à la demande du cadre, uniquement lorsqu'ils sont déjà tous affectés à des transports

**POINTS POSITIFS APPORTÉS**

Au-delà de l'écriture des référentiels, cette démarche aura permis aux équipes de repartager un sens commun autour de l'accompagnement de l'enfant en écoutant et en redécouvrant les attentes et besoins de leurs collègues sur d'autres métiers.

6

ÉQUILIBRER LES POSTURES ET PRATIQUES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES

PROBLÉMATIQUE VISÉE :

Le secteur dans son ensemble est confronté à une difficulté récurrente liée aux postures et pratiques des professionnels. Quel que soit la compétence, l'expérience, la conscience professionnelle et l'engagement individuel ou collectif, la problématique demeure et le management peine à ouvrir le dialogue sur le sujet. On voit fréquemment se confronter des manières différentes de faire, un manque d'homogénéité ou au contraire d'acceptation des différences de pratiques, phénomène que nous avons appelé : la « crispation des pratiques ».

Loin d'être alimentée par un manque d'engagement, cette crispation semble essentiellement issue de l'attachement des professionnels à leur métier, le plus souvent vécu comme une vocation.

+ TYPOLOGIE DE LA STRUCTURE :

- Maison d'Enfants
- Multi-établissements : 3 sites
- 120 salariés

+ DIFFICULTÉS RENCONTRÉES :

La difficulté de cet accompagnement réside dans le fait de ne pas mettre en avant les points de vue individuels mais de chercher à faire valoir la position du groupe. C'est bien le collectif qui va définir les nouvelles règles de vie.

+ DÉROULÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT :

L'objectif était de trouver le bon équilibre entre une orientation basée sur le cadrage ou sur la souplesse.

CADRAGE / SÉCURITÉ

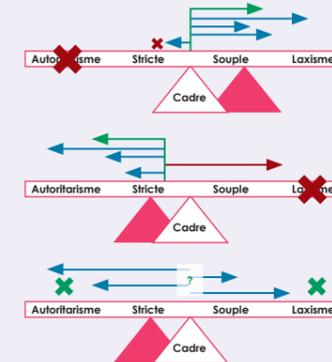
- Appliquer une même règle pour tous
- Être stricte, ferme et sans exception, asseoir son autorité
- **Être conforme aux règles prescrites**
- Favoriser une homogénéité dans le fonctionnement du foyer
- Éviter les décisions cas par cas difficiles à prendre et à faire comprendre
- Éviter les effets de groupe et la perte de contrôle
- **Viser l'égalité**
- **Éviter le laxisme**

SOUPLESSE / INDIVIDUALISATION

- Adapter la règle en fonction des situations. Être toujours dans la compréhension individuelle du jeune
- **Être conforme au réel de la situation dans toute sa complexité**
- Favoriser l'accompagnement individuel et la relation de confiance
- Viser l'épanouissement, les valeurs d'accompagnement
- Simplifier les situations de tension, apaiser les jeunes
- Préserver son énergie éducative sur les situations importantes
- **Viser l'équité**
- **Éviter l'autoritarisme**

LIVRABLES :

Le groupe de travail a fait le constat des hypothèses de réponses par rapport aux situations qui posent débat, en tenant compte des conflits actuels et des différences d'opinions entre professionnels.



Parfois tous dans le même sens, déplaçant le point d'équilibre

Parfois avec une vision dominante et un ou plusieurs opposant(s)

Parfois, sans homogénéité ou selon des « clans » opposés

Les différents groupes ont ensuite dégagé un outil de régulation des situations problématiques en cherchant en permanence à trouver le meilleur équilibre entre le laxisme et l'autonomie totale :

	Définir très peu de règles mais respectées par tous et des amplitudes limites aux décisions de chaque éducateur	Réécouter les arguments de la personne isolée, redonner du sens à sa posture pour trouver un juste équilibre	Remettre en cause ce qui existe (même si ça marche), essayer d'autres solutions, écouter les voix minoritaires ou nouvelles
Propreté des chambres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Retour de sortie non autorisée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Casier à chaussures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prise de poste le matin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rôle éducateur au moment du goûter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heure des douches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heure du lever le week-end	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

POINTS POSITIFS APPORTÉS :

Les collaborateurs ont construit un outil de régulation des conflits qu'ils peuvent réutiliser en toute autonomie en fonction des problématiques rencontrées. Ils doivent simplement veiller à identifier le bon régulateur dans les débats qui peut être représenté par un collaborateur différent selon les sujets à traiter. Ce travail a permis de montrer la capacité de l'équipe à trouver des compromis dans l'équilibrage des situations individuelles et collectives.

# LES TÉMOIGNAGES

## LES PREMIERS PETITS PAS

## ET LES RÉUSSITES DE CETTE DÉMARCHÉ

Cette démarche GPEC initiée auprès des 11 établissements de la région Hauts-de-France aura permis de montrer comment répondre aux enjeux du secteur en impliquant les équipes et en co-construisant des réponses adaptées autour des synergies possibles, des nouveaux moyens de communication à mettre en place, de la mise en œuvre de méthodes de gestion de projets simples, de la définition des rôles de chacun, de la réflexion sur les pratiques professionnelles ou encore de la mise en place d'outils de développement des compétences pragmatiques.

Chaque structure a réussi par ces accompagnements à faire des petits pas simples et concrets afin de mettre en adéquation son projet d'établissement en lien avec les compétences de ses collaborateurs.

Chacun gardera sans doute de cette expérience d'être parvenu à faire de ce contexte contraint et de changement, une véritable opportunité de redéfinir les bases du professionnalisme des équipes et de partager les attentes et les moyens « du travail bien fait » chaque jour, auprès des enfants ou des personnes en situation de handicap.

« Merci pour ce retour qui me semble bien fidèle au contenu et au déroulement de la mission que vous avez réalisé au sein de notre structure. Nous nous sommes beaucoup enrichis de nos échanges. J'en profite également pour remercier notre opérateur de compétences, à l'époque Unifaf, qui, par le biais de ces actions, vient soutenir l'action d'acteurs du secteur qui s'inscrivent dans une démarche d'objectivation et d'amélioration des pratiques et on ne peut que s'en réjouir. À voir si, à l'avenir, nous pourrions poursuivre le travail, la réflexion en particulier sur le management impliquant des profils et modes d'implications variés, un vrai défi et en même temps une réelle opportunité pour développer et rendre plus pertinentes nos pratiques. »

**Christian PETITEAU, Directeur, l'Arche de Wambrechies**

« L'accompagnement nous a permis de disposer d'un autre regard sur la question de l'organisation et des compétences à faire vivre pour passer d'une situation « dans les murs » à une situation où il faut aussi accompagner « hors les murs ». L'animation et la méthode proposée nous ont fait gagner du temps par des synthèses et des reformulations nous permettant de trouver les idées et les mots justes pour mieux caractériser le changement à mettre en œuvre. »

**Philippe ROELENS, Directeur, Home des Flandres**

« Un enthousiasme s'est transmis lors de votre intervention que j'ai vécu comme dynamique, vivante, incisive »

**Nathalie PARNIN, Psychologue, Home de l'Enfance**

« Un partage de connaissances, d'outils, de pistes de réflexion et surtout beaucoup de bienveillance. »

**Elodie LAMANT, Chef de service, Alter Egaux**

« Cet accompagnement a permis de transformer les inquiétudes exprimées en termes de plaintes en source de propositions. Le cadre sécurisant basé sur l'écoute, l'absence de jugement, la reformulation a contribué à la mise en évidence des écarts dans les postures professionnelles de chacun pour aboutir à une définition commune et partagée du sens de la mission, des actions à mettre en œuvre et des compétences à mobiliser. La rigueur méthodologique conforte les professionnels dans leurs aptitudes à élaborer ensemble un projet collectif au service des personnes accueillies et non en réponse à une contrainte extérieure. »

- Pertinence de la composition des groupes
- Alternance d'entretiens individuels, travail en sous-groupe, mise en commun
- Maîtrise de la gestion du temps
- Efficacité des outils produits (synthétiques, d'accès aisé, facilement communicables)

**Valérie MELDELAR, Directrice, Association Valloires**

« Cette démarche a permis d'entreprendre une réflexion sur les compétences, les limites et la complémentarité entre les professionnels des secteurs éducatif et paramédical mais également sur le champ d'action des cadres psychologues de l'association en qualité de porteur de projet et d'expertise. L'accompagnement a aussi aidé à définir un plan d'action après concertation avec les professionnels de l'association dans un contexte de projet de fusion avec une structure partenaire. Nous souhaitons continuer notre démarche de GPEC. »

**Eric SADIN, Directeur, Association ESPOIR 02**

## Une initiative

### OPCO Santé Hauts-de-France

hdf@unifaf.fr

(à partir du 1<sup>er</sup> Janvier 2020 : hdf@opco-sante.fr)

Site Nord-Pas-de-Calais : 03 20 30 36 90

Site Picardie : 03 22 22 34 90

[opco-sante.fr](http://opco-sante.fr)

SUIVEZ-NOUS SUR :



DIRECCTE Hauts-de-France

AEGIST CONSEIL