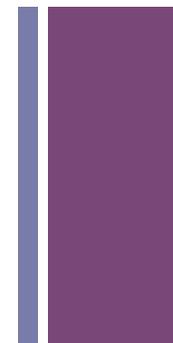


# ATELIER GPMC 2017

**COMPETENCES ET METIERS SENSIBLES, EMERGENTS  
OU EN EVOLUTION – SYNTHÈSE DE L'ATELIER**

# + PROGRAMME



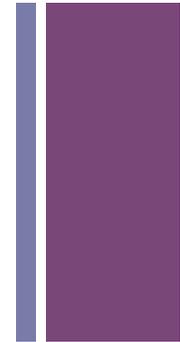
## CONTEXTE :

Dans la perspective de la réalisation de la cartographie des métiers de la région Île de France, prochainement présentée par la délégation régionale ANFH et le prestataire national, un atelier GPMC vous est proposé.

Le thème proposé permettra d'initier une réflexion portant sur le devenir de certains métiers et/ou compétences « particuliers », habituellement qualifiés dans le vocabulaire GPMC de « sensibles », « émergents » ou « en évolution ».

L'atelier permettra au travers d'un échange libre d'envisager de manière concrète les scénarii d'évolution de certains métiers clés au niveau national ou local, et de réaliser pour les participants un premier pas concret sur le niveau 3 de la GPMC : l'étude prévisionnelle, préventive, et prospective.

# + PRINCIPE D'ANIMATION

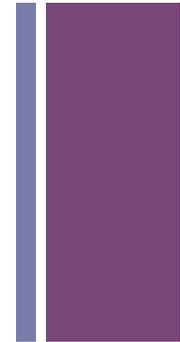


Le but de l'atelier proposé n'était pas de « produire » des outils ou des solutions ... mais simplement

- De se poser les “bonnes questions”,
- D'échanger,
- D'enrichir son point de vue

en prévision de la présentation prochaine de la cartographie des métiers de la Région Ile de France.

# + PISTES EVOQUEES

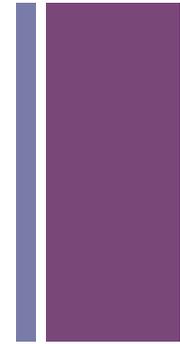


Sur la première moitié de la matinée, un long échange sur les fondements théoriques de la GPMC et ses « attendus » a eu lieu.

Il est apparu que pour bien des établissements présents, la GPMC n'était pas encore suffisamment déployée pour pouvoir se servir de la donnée « **COMPETENCES** » (notamment post évaluation) afin d'identifier les compétences cibles à développer au sein de l'institution.

Un autre constat a porté sur la nécessité de repenser le dialogue de gestion entre les acteurs en associant les expertises au profit de la dimension prévisionnelle, préventive et prospective métier-compétences.

# + PRINCIPE D'ANIMATION

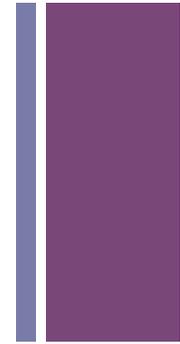


**Sur la seconde partie de la matinée, plusieurs métiers ont été « passé au crible » de l'analyse prospective, préventive et prévisionnelle.**

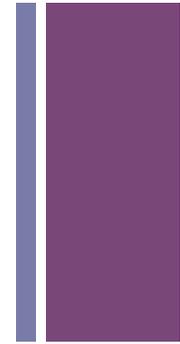
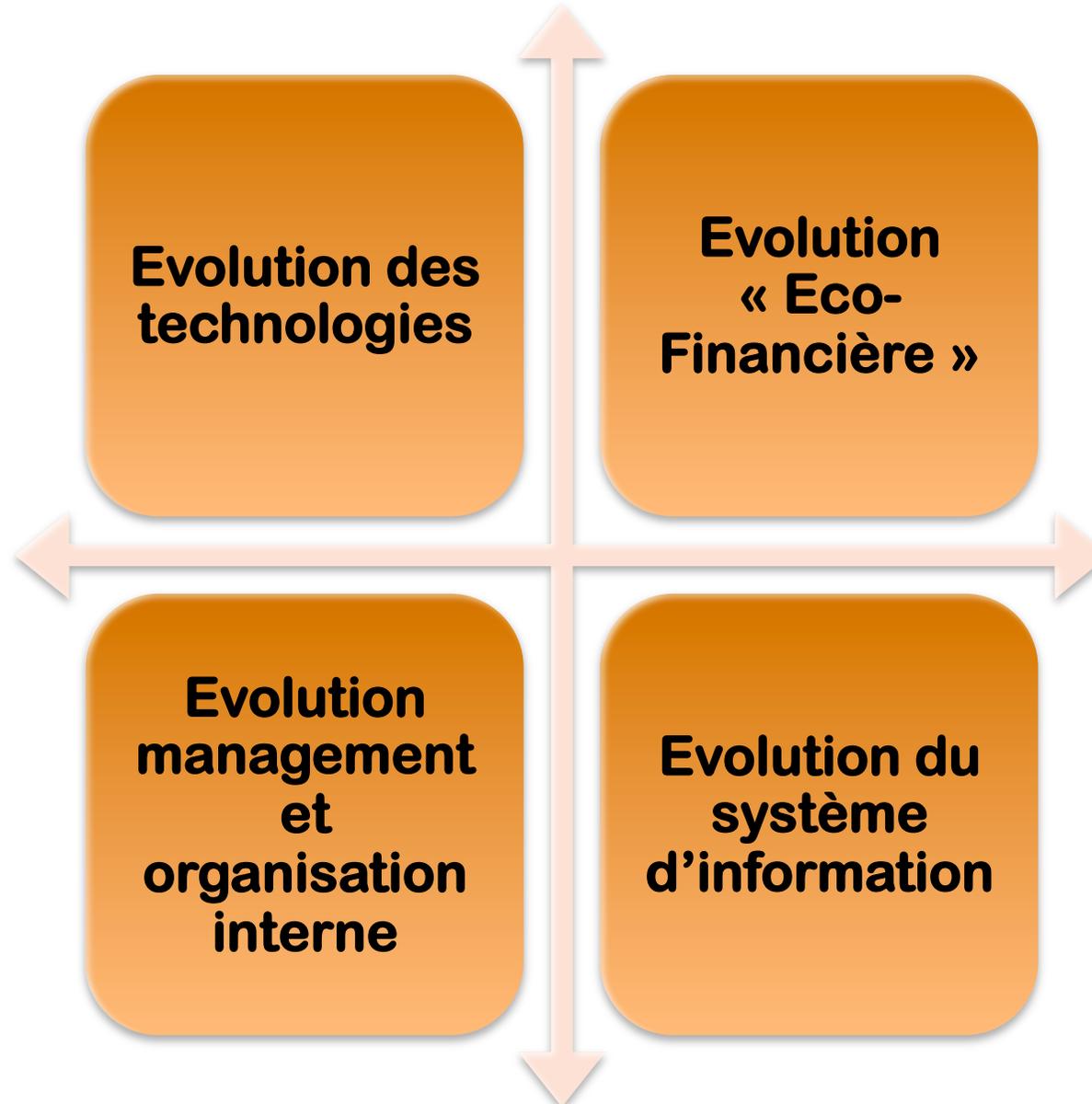
**La richesse des échanges a permis d'identifier des pistes d'évolution potentielles pour les métiers étudiés, mais également des pistes d'action (notamment formatives) à activer dès à présent.**

**Une méthodologie d'étude de l'évolution des métiers a été proposée, en 12 angles d'attaque comme précisé dans les pages qui suivent.**

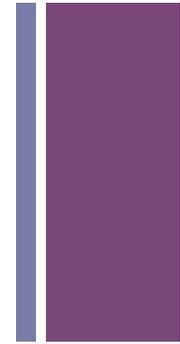
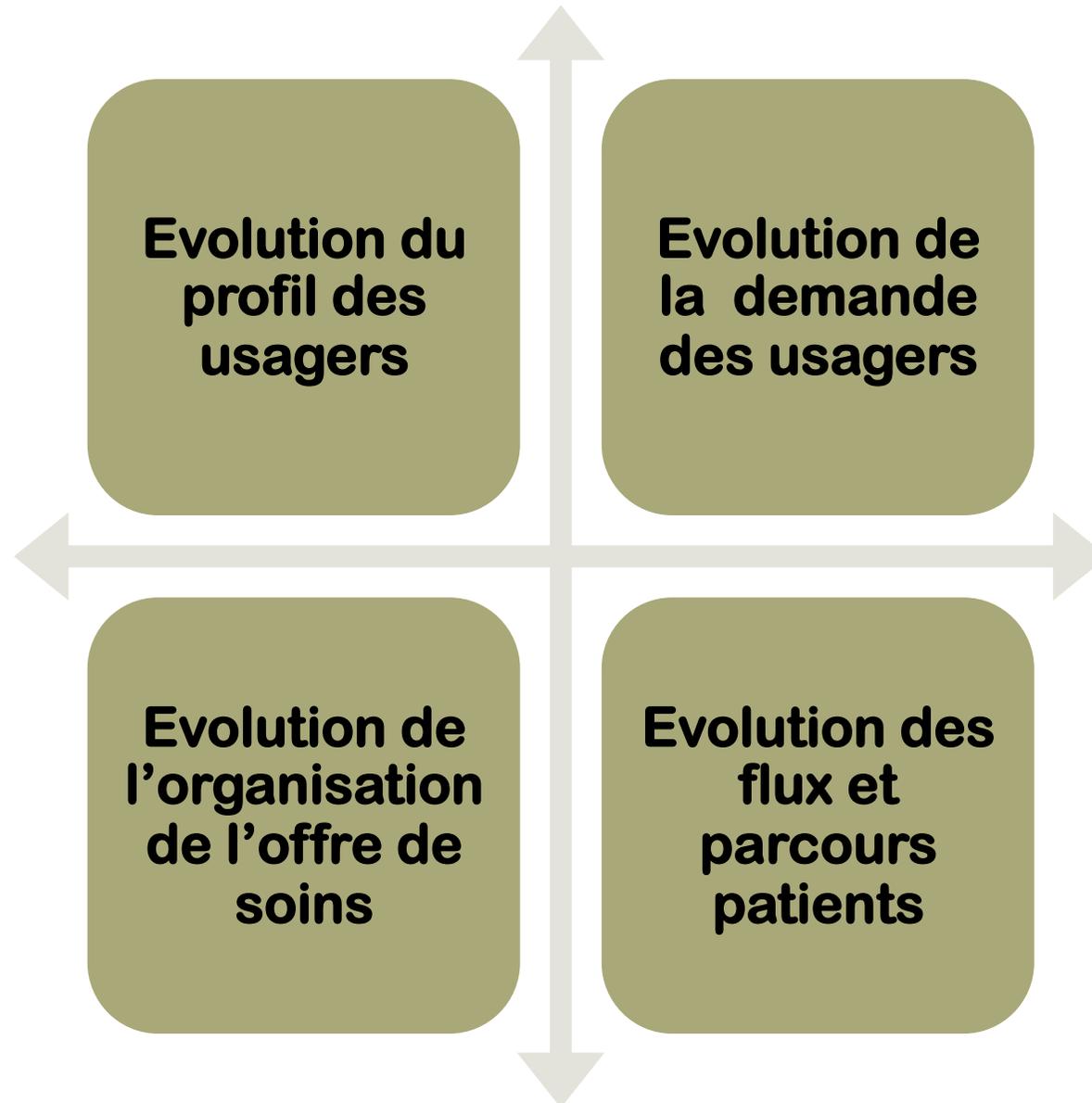
# + METHODOLOGIE D'INVESTIGATION



# + METHODOLOGIE D'INVESTIGATION



# + METHODOLOGIE D'INVESTIGATION





# PROJECTIONS EVOLUTION METIER

QUELLE(S) EVOLUTION(S) POUR ...

## LA TECHNICIENNE DE L'INFORMATION MEDICALE (T.I.M.)

### CONSTATS :

- Incertitude sur l'évolution de la T2A (extension ? remise en question totale ou partielle?)
- Problème de positionnement de la T.I.M. (opératrice de saisie ? Codeuse ? Optimiseur de codage ? Statisticienne ? Les 4 à la fois ?)

### EVOLUTIONS POSSIBLES :

- Le métier risque d'évoluer quelle que soit l'évolution de la T2A vers le métier d'ANALYSTE DE L'ACTIVITE sinon hospitalière au moins médicale (fiche apparue dans le Répertoire National des Métiers de la Santé et de l'Autonomie dit « version 3 »)
- Professionnalisation +++ de l'activité statistique liée à ce métier

# + PROJECTIONS EVOLUTION METIER

QUELLE(S) EVOLUTION(S) POUR ...

## LE METIER D'ACHETEUR

### CONSTATS :

- Métier peu présent en tant que tel / Il s'agit plutôt de compétences d'achat « éclatées » sur plusieurs fonctions différentes
- Le métier existe en différents « formats » : approvisionneur, chargé des marchés publics, etc.
- La logique des GHT pousse à l'émergence du métier au travers d'une fonction achat mutualisée, portée par l'établissement support, et bien souvent envisagée sous la forme d'une personne unique identifiée comme ACHETEUR du GHT

### EVOLUTIONS POSSIBLES :

- Les compétences liées à la fonction achat sont aujourd'hui parcellaires et leur somme ne constitue par le total des compétences attendues pour demain (recherche de marché, négociation, expertise réglementation des marchés publics, approvisionnement, ...)
- Le métier pourrait évoluer au sein d'une cellule des marchés du GHT en plusieurs expertises (métiers additionnels)

# + PROJECTIONS EVOLUTION METIER

QUELLE(S) EVOLUTION(S) POUR ...

## LE METIER D'ACHETEUR

### EVOLUTIONS POSSIBLES :

- La Fonction Publique d'Etat considère déjà différemment les métiers de
  - Conseiller en ingénierie d'achat
  - Rédacteur de la commande publique
  - Approvisionneur d'achat
  - Gestionnaire des flux marchandises
  - Acheteur
  - Responsable de la commande publique

Par ailleurs, des mouvements s'opèrent déjà dans certains G.H.T. ainsi des responsables techniques (TSH, Ingénieurs) migrent du pôle technique à la cellule achat du G.H.T. en qualité de conseiller en ingénierie d'achat dans leur domaine.

Urgence de « pousser » les compétences en vue de l'émergence de la fonction achat mutualisé des G.H.T.

# + PROJECTIONS EVOLUTION METIER

QUELLE(S) EVOLUTION(S) POUR ...

## LE CONTRÔLEUR DE GESTION

### CONSTATS :

- Métier encore « mal perçu » dans la FPH. Le terme contrôleur gagnerait à être remplacé dans l'intitulé des postes par « Analyste de gestion ».
- Métier hyper spécialisé selon le secteur où il opère
- Métier « poussé » par la Nouvelle Gouvernance (le cadre administratif de pôle était envisagé à cette époque sous l'angle Contrôleur de gestion)

### EVOLUTIONS POSSIBLES :

- Renforcement ++ du rôle des Analystes de gestion
- Développement de l'approche « Conseil en Organisation » et « Management du changement » afin d'accompagner l'encadrement de pôle et de proximité dans la mise en lien des conseils et injonctions de l'analyse de gestion et le management opérationnel terrain
- Probable attelage prochain de deux profils : Contrôleur de gestion & Conseiller en organisation oeuvrant ENSEMBLE en prestation de service pour les pôles d'activité

# + PROJECTIONS EVOLUTION METIER

QUELLE(S) EVOLUTION(S) POUR ...

## LE CADRE DE PROXIMITE

### CONSTATS :

- « Crise » de la vocation
- Métier évoluant sur le terrain vers plus de gestion et moins de proximité
- Champ d'activité étendu rendant difficile le management quotidien
- Le cadre est-il encore un expert du management ?
- Concurrence des IDEC, des infirmières « dispositif LMD » et des infirmières en « Pratiques avancées »
- Vocabulaire de Cadre de santé propre à la France ... ce mot se réfère plus à un grade aujourd'hui qu'à un métier (Responsable d'unité de soins et d'activité paramédicale dans le Répertoire National des Métiers de la Santé et de l'Autonomie dit "version 3")

### EVOLUTIONS POSSIBLES :

- Possible métamorphose du métier vers une réalité « gestion administrative » s'appuyant sur des Infirmières expertes cliniques et des IDEC d'autre part (planning, organisation des soins, etc.)

# + PROJECTIONS EVOLUTION METIER

QUELLE(S) EVOLUTION(S) POUR ...

## LE CADRE DE PROXIMITE

### EVOLUTIONS POSSIBLES :

- Possible évolution vers un hôpital « à la belge » avec un encadrant « de bureau » et des infirmières en coordination des activités soignantes et paramédicales (l'activité est apparue dans la fiche métier de l'infirmier soins généraux dans le Répertoire National des Métiers de la Santé et de l'Autonomie dit « version 3 »)
- En EHPAD, remplacement progressif des cadres de santé par des IDEC avec nécessité de former ces IDEC pour les « up-grader » en compétences managériales et relationnelles
- Nécessité de revoir la formation initiale au regard de l'évolution de ce métier
- Probable éclatement du métier :
  - Experts cliniques (IDE Référente)
  - Experts coordination et management des activités (IDEC)
  - Expert en gestion administrative et technique d'une unité de soins et d'activité paramédicale (ex Cadre)

# + PROJECTIONS EVOLUTION METIER

QUELLE(S) EVOLUTION(S) POUR ...

## L'INFIRMIERE

### CONSTATS :

- Impact des dispositifs LMD et « Pratiques Avancées » ... l'infirmière évolue et “empiète” sur les activités médicales
- Evolution du métier de cadre impactant le métier d'IDE
- Emergence de la fonction d'IDEC mais difficulté à en recruter notamment en EHPAD
- Tendance à l'hyper-spécialisation
- Des Centres Hospitaliers “relancent” des formations d'infirmier en psychiatrie pour répondre à l'exigence de compétences “pointues”
- On parle d'une prochaine fiche métier d'infirmière en gérontologie

### EVOLUTIONS POSSIBLES :

- Hyper-spécialisation clinique par secteur
- Reclassement de certaines IDE sous restrictions sur des profils essentiellement orientés vers l'Education Thérapeutique



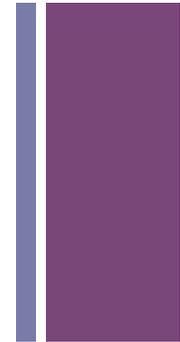
# PROJECTIONS EVOLUTION METIER

QUELLE(S) EVOLUTION(S) POUR ...

## L'INFIRMIERE

### EVOLUTIONS POSSIBLES :

- Consolider la dimension « informatisation »
- Se préparer à l'évolution « Domotique et robotisation »
- Nécessité de constituer des « blocs de compétences » complémentaires au regard de la spécialisation des différents secteurs
- Anticiper le décalage de certaines activités sur la strate « inférieure » d'aide-soignant



# + PROJECTIONS EVOLUTION METIER

QUELLE(S) EVOLUTION(S) POUR ...

## L'AIDE SOIGNANT

### CONSTATS :

- « Subit » ou « Profite » de l'attraction du métier I.D.E. upgradé
- Utilisation AS / AP / AMP parfois indifférenciée finissant par dévaloriser les spécialisations (notamment l'AMP « utilisée » en gérontologie comme « AS »)
- VAE pas toujours satisfaisante en termes de niveau de compétences sur le terrain pour les bénéficiaires du dispositif

### EVOLUTIONS POSSIBLES :

- Développement de la domotique et de la robotisation
- Développement des compétences relationnelles (communication non verbale avec certains types de publics)
- Le métier d'A.S. serait à « re-professionnaliser » avec entre ASH et AS l'apparition de nouveaux métiers sur lesquels positionner des ASH n'ayant pas la possibilité d'évoluer vers le métier d'A.S. up-gradé
- Le métier d'A.S. ne subirait-il pas lui aussi une version « Pratiques Avancées » vers l'IDE ?

# + PROJECTIONS EVOLUTION METIER

QUELLE(S) EVOLUTION(S) POUR ...

## Le grade d'ASH

### CONSTATS :

- Dans le Répertoire National des Métiers de la Santé et de l'Autonomie (dit « version 3 ») l'ASH classique est cantonné au métier d'agent de Bio-nettoyage
- L'évolution des IDE et par ricochet des A.S. entraîne un « écart sur le terrain » entre l'agent de bionettoyage et l'A.S.
- Des intermédiaires « non officiels » existent en matière d'aide aux activités de la vie quotidienne

### EVOLUTIONS POSSIBLES :

- Possible éclatement du grade en différents métiers :
  - Maitresse de maison (ou agent hôtelier) pour les ASH ayant « glissé » sur l'instant repas
  - Auxiliaire de Vie Sociale pour les ASH ayant « glissé » sur l'assistance sinon aux soins au moins aux activités de la vie quotidienne
  - Agent de bio-nettoyage (à professionnaliser encore, notamment en termes de connaissance Qualité et Gestion des Risques)



# PROJECTIONS EVOLUTION METIER

QUELLE(S) EVOLUTION(S) POUR ...

## Le grade d'ASH

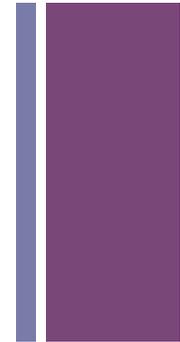
### EVOLUTIONS POSSIBLES :

- Le Répertoire National des métiers de la Santé et de l'Autonomie (dit « version 3 ») permet déjà ces gradations en cartographie des métiers.
- Les métiers d'A.V.S. et de Maîtresse de Maison donnent lieu à des formations diplômantes permettant de sécuriser les pratiques d'une part, mais également de valoriser les acquis et l'individu
- Nécessité de « consolider » en interne les « glissements de fiche de poste » par la mise en œuvre de fiches réflexe (le transfert lit-fauteuil, la toilette totale ou partielle, par exemple) et nécessité de « préparer » les ASH à l'évolution vers les fonctions AVS et Maîtresse de Maison par l'acquisition formalisée de nouvelles « briques de savoir » comme les rudiments HACCP pour l'agent Hôtelier par exemple.



# PROJECTIONS EVOLUTION METIER

QUELLE(S) EVOLUTION(S) POUR ...



## Le métier d'éducateur

### CONSTATS :

- Professionnels souvent en « difficulté » face à l'évolution des publics accueillis
- Insuffisance d'outillage dans l'approche de la personne de manière « globale »
- Tendance à remplacer les kiné par des éducateurs sportifs (sans avoir cependant une configuration dite à « iso-compétence »)

### EVOLUTIONS POSSIBLES :

- Renforcement des pratiques sur les écrits professionnels ++
- Spécialisation sur la prise en charge de troubles sévères du comportement
- Développement des approches de type développement personnel et analyse systémique (PNL, Analyse Transactionnelle, Psycho-Généalogie, Approche systémique, Approche Familiale)
- Fort développement des capacités de coordination (Apparition du métier d'Educateur Coordinateur dans le métier du Handicap Enfance Famille)
- Renfort des capacités à travailler en équipe PLURI-professionnelle



# PROJECTIONS EVOLUTION METIER

QUELLE(S) EVOLUTION(S) POUR ...

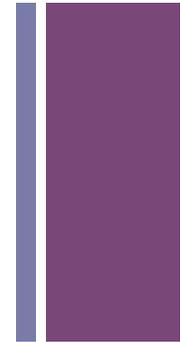
## Le métier de préventeur

### CONSTATS :

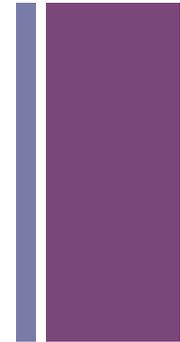
- Impact de l'émergence des Risques Psycho-Sociaux
- Métier encore cantonné à des activités minimisées

### EVOLUTIONS POSSIBLES :

- Possible up-gradage vers une fonction de « conseiller risques professionnels » mêlant audit, formation des professionnels, conseil en organisation, management et relations professionnelles
- Renforcement du suivi statistique
- Possible « empiètement » sur une partie des attributions classiques de la médecine du travail (adaptation de poste mais sur le versant opérationnel ...)
- Absorption sous couvert de la prévention des risques de fonctions habituellement R.H. : spécialisation dans le suivi des temps-partiels thérapeutiques, du retour à l'emploi, de l'approche de la seconde partie de carrière, des personnels en situation de handicap



# + EN CONCLUSION



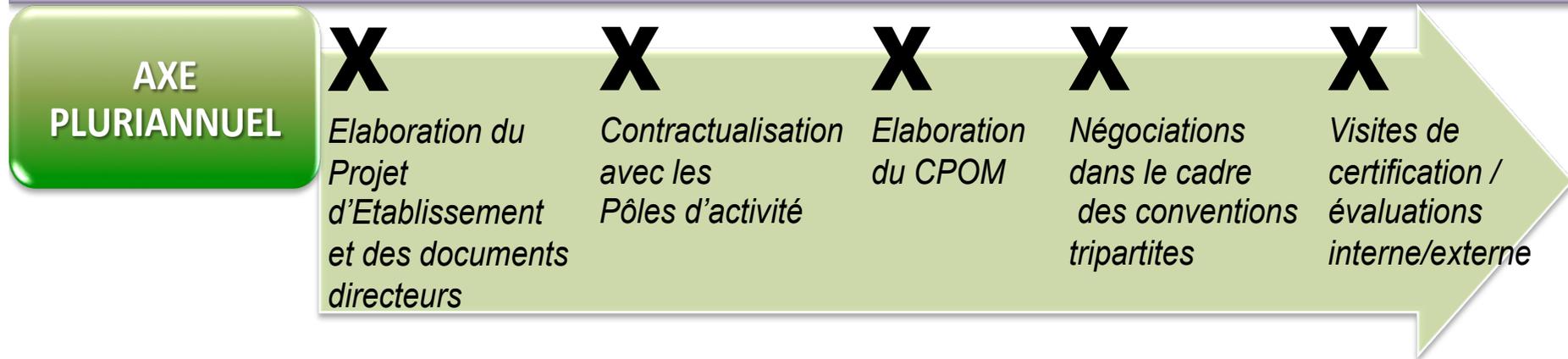
**L'émergence d'une structure « GPMC » transversale capable d'associer l'ensemble des représentants du management stratégique et du management opérationnel autour des problématiques de l'évolution des métiers et des compétences associées est apparue évidente.**

**La formation de « CLUB METIERS » (porté par l'ANFH IDF ?) permettant de réunir régulièrement les acteurs de l'analyse prévisionnelle, prospective et préventive métier-compétence a également été abordée.**

**L'atelier proposé a en ce sens permis d'expérimenter la structure qui a semblé répondre à des attentes essentielles des acteurs présents.**

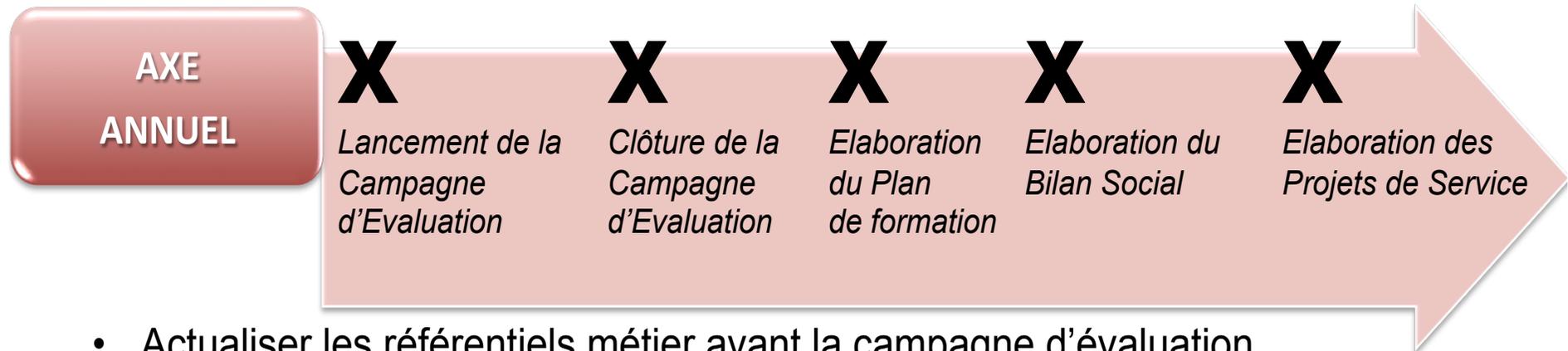
**Enfin, différents « temps institutionnels » se prêtent particulièrement à la réflexion prévisionnelle, prospective et préventive « Métier-Compétences ». Ils sont rappelés dans les pages qui suivent.**

# Comment faire de la GPMC un outil de pilotage ?



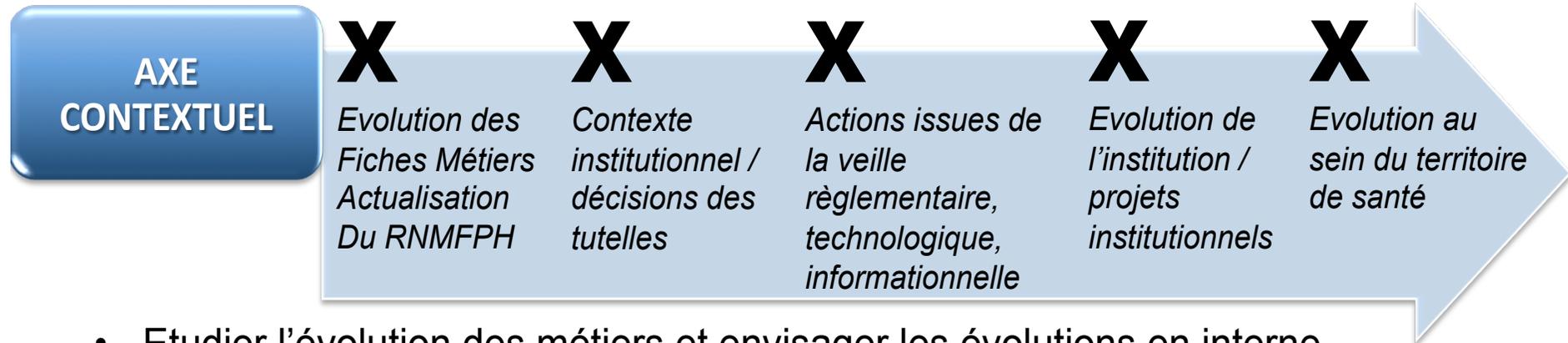
- Insérer un angle de lecture « Métier/compétences » dans chacun des corollaires du Projet d'Etablissement
- Elaborer un suivi des indicateurs GPMC par pôle avec élaboration d'un plan d'action partagé trio de pôle / D.R.H.
- Analyse des données GPMC en vue d'une consolidation de l'argumentation dans le cadre des négociations avec les tutelles
- Mise en évidence de la montée en puissance des compétences des équipes en s'appuyant sur l'évaluation annuelle

# Comment faire de la GPMC un outil de pilotage ?



- Actualiser les référentiels métier avant la campagne d'évaluation
- Avoir un temps d'analyse formalisé post campagne d'entretien afin d'en déduire des enseignements R.H. permettant de mieux piloter l'établissement / le pôle / le service
- Affiner le plan de formation au filtre de l'évaluation des compétences et opérer une réingénierie de l'offre de formation
- Profiter du bilan social pour réaliser un temps plus approfondi d'analyse stratégique des données GPMC

# Comment faire de la GPMC un outil de pilotage ?



- Etudier l'évolution des métiers et envisager les évolutions en interne
- Etablir une lecture prévisionnelle R.H. des projets institutionnels, des décisions des tutelles, en lien avec l'évolution du territoire de santé et l'offre des établissements voisins (formation, mobilité, besoins en personnel, etc.)
- Etudier l'impact métier-compétence de la veille réglementaire, technologique et informationnelle
- Présence amont et aval de la formation continue et de la DRH dans les différents projets institutionnels