



**HAL**  
open science

**Mettre en œuvre des processus de transitions  
professionnelles dans une collectivité territoriale :  
l'exemple des procédures métiers**

Adeline Grosse

► **To cite this version:**

Adeline Grosse. Mettre en œuvre des processus de transitions professionnelles dans une collectivité territoriale : l'exemple des procédures métiers. Sociologie. 2022. hal-03869033

**HAL Id: hal-03869033**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-03869033>**

Submitted on 24 Nov 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**UNIVERSITÉ  
DE LORRAINE**

**BIBLIOTHÈQUES  
UNIVERSITAIRES**

## AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact bibliothèque : [ddoc-memoires-contact@univ-lorraine.fr](mailto:ddoc-memoires-contact@univ-lorraine.fr)  
(Cette adresse ne permet pas de contacter les auteurs)

## LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

[http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg\\_droi.php](http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php)

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>



**UNIVERSITÉ  
DE LORRAINE**

**UFR SCIENCES HUMAINES  
ET SOCIALES - NANCY**

# Master 2 Sciences de l'Éducation et de la Formation

Spécialité Formation, Travail et Territoires en Développement

Mémoire de fin d'études présenté pour l'obtention du grade de Master

**Mettre en œuvre des processus de transitions  
professionnelles dans une collectivité territoriale :  
l'exemple des procédures métiers.**

Présenté par :

**Adeline GROSSE**

Maîtresse de stage : Aline Genay, Chargée de Mission Appui à l'Organisation, Direction Ressources, Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle (54).

Guidante universitaire : Nathalie Lavielle-Gutnik, Maître de conférences, Département des Sciences de l'Éducation, Université de Lorraine.

Juin 2022



## Remerciements

---

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont pu contribuer à ce mémoire et à sa réussite.

Tout d'abord, j'adresse mes remerciements au Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle qui m'a accueillie dans le cadre de ce stage, et m'a offert un terrain d'étude. Je remercie tout particulièrement ma tutrice de stage, Aline Genay, chargée de mission Appui à l'organisation, qui m'a accueillie dans son quotidien de travail. Je la remercie pour son investissement, sa confiance et son soutien, tout le long de mon stage. Le partage de son expérience m'a été très utile pour le déroulement de ce stage professionnalisant mais également pour mes connaissances professionnelles.

Je remercie également l'ensemble des agents et des cadres départementaux pour leur accueil chaleureux et pour avoir mis à disposition l'ensemble des informations nécessaires à l'accomplissement de ce mémoire. Je remercie tout particulièrement les neuf personnes interrogées dans le cadre de mes entretiens semi-directifs, pour leur contribution.

Je tiens à remercier ma guidante universitaire, Nathalie Lavielle-Gutnik, Maître de conférences à l'Université de Lorraine, pour sa disponibilité, son accompagnement de qualité et ses conseils si précieux qui m'ont aidé à étayer ma réflexion. Je remercie également l'intégralité de l'équipe pédagogique, notamment Isabelle Houot, Maître de conférences en Sciences de l'éducation et de la formation et responsable du Master F2TD, pour ses conseils et enseignements de qualité.

Pour finir, je tiens à remercier l'intégralité de mes collègues de formation. Je remercie particulièrement Lisa, Marie-Justine et Chloé, qui par leur soutien, conseils et encouragements au quotidien ont contribué grandement à la réussite de ce projet.

## Sommaire

---

<b>Introduction .....</b>	<b>7</b>
<b>Chapitre 1 – État des lieux et caractérisation contextuelle .....</b>	<b>8</b>
I - Présentation générale du Conseil Départemental 54 .....	8
II - Présentation de la Mission d'Appui à l'Organisation (MAO) .....	18
<b>Chapitre 2 - Cadre Théorique.....</b>	<b>23</b>
Introduction – Des contextes sociodémographique et socioéconomique changeants.....	23
I – Les transitions professionnelles : un concept attracteur .....	24
II – L'apport du management des connaissances dans le processus d'accompagnement aux transitions professionnelles .....	34
III - La transmission des savoirs comme point culminant du processus d'accompagnement aux transitions professionnelles .....	38
<b>Chapitre 3 - Problématisation et hypothèses de recherche .....</b>	<b>48</b>
I - Contexte de la question de recherche .....	48
II - Problématisation et hypothèses de recherche.....	48
<b>Chapitre 4 - Méthodologie de recueil des données .....</b>	<b>52</b>
I - Objectif de l'étude .....	52
II - Démarche de recherche et sélection de l'échantillon de la population .....	52
III – L'entretien exploratoire.....	53
IV - Le recueil des données.....	54
<b>Chapitre 5 - Présentation des résultats .....</b>	<b>57</b>
I – Les parcours professionnels.....	58
II – L'écriture des procédures métiers.....	63

III – Les procédures métiers.....	70
IV – Les usages des procédures métiers.....	75
V – La Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP).....	77
<b>Chapitre 6 – Interprétation des résultats.....</b>	<b>81</b>
I – Le déploiement des procédures métiers : un révélateur de transformations organisationnelles et managériales.....	81
II – La nécessité d’encadrer les activités sans les enfermer : un point de tension saillant.....	82
III – Les procédures métiers comme un point d’appui au service des mobilités professionnelles et de la gestion de l’absence.....	83
IV – La nécessité des procédures métiers pour une continuité de service dans un contexte d’institutionnalisation des transitions professionnelles.....	83
V – Les procédures au service du développement de l’attractivité des métiers.....	86
VI – La GEPP au département : l’envie de porter une culture qui n’est pas encore commune.....	87
VII – Conclusion.....	89
<b>Chapitre 7 – Pistes pour l’action.....</b>	<b>91</b>
I – Proposition d’action : le déploiement des activités de la GEPP au département avec l’appui des procédures métiers pour une culture commune.....	91
II – Éléments à retenir pour mon projet professionnel.....	92
<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>94</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>103</b>
I – L’exécutif départemental.....	103
II – L’organigramme général du Conseil Départemental 54.....	104
III – L’organigramme de la Direction Ressources.....	105
IV – Trame explicative des procédures métiers.....	106
V – La première page du répertoire des procédures métiers.....	110

VI – La grille d’entretien.....	111
Table des matières.....	113
Table des illustrations.....	117
Liste des sigles et abréviations.....	118



## Introduction

---

Ce mémoire traite du phénomène des transitions professionnelles dans les organisations, et des procédures métiers comme point d'appui pour la gestion de celles-ci. Autrement dit, cette recherche étudie les enjeux des procédures métiers au service de l'accompagnement des professionnels dans leurs moments de transitions. Cette recherche est menée sur le terrain du Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle (54), plus précisément au Centre Administratif Départemental (CAD), situé à Nancy, où nous exerçons en tant que stagiaire.

Notre travail est présenté en diverses parties, appelées chapitres. Dans la première partie, nous proposons aux lecteurs quelques éléments de contexte, en rapport avec notre terrain de recherche ainsi que le déploiement des procédures métiers au sein de celui-ci. En second lieu, nous présentons aux lecteurs les données théoriques de la revue de la littérature à propos des questions qui gravitent autour des transitions professionnelles, et du knowledge mangement. Le troisième chapitre de ce mémoire évoque notre problématisation de recherche, ainsi que nos hypothèses de cheminements, élaborées au regard de nos observations sur le terrain, ainsi que nos lectures scientifiques. En lien avec cette troisième partie, le quatrième chapitre de ce mémoire présente aux lecteurs notre méthodologie de recueil des données. Dans les deux chapitres qui suivent, nous présentons les données recueillies lors de notre recherche sur le terrain, ainsi que l'interprétation de ces résultats. Pour conclure ce mémoire, le dernier chapitre présente nos propositions de pistes pour l'action au regard l'organisation étudiée et les professionnels qui la composent.

## Chapitre 1 – État des lieux et caractérisation contextuelle

---

### I - Présentation générale du Conseil Départemental 54

#### 1. Le département : genèse, compétences et actions

Le mot département vient du latin *partior*, *partiri*, qui signifient partager, diviser. Dans un contexte historique, le département est la seconde collectivité locale la plus ancienne, après la commune. En effet, les départements ont été instaurés par les lois du 22 décembre 1789 et du 8 janvier 1790 relatives à la constitution des assemblées primaires et des assemblées administratives. Ces lois sont un décret de l'Assemblée nationale constituante, adopté le 22 décembre 1789<sup>1</sup>. Elles déterminent les limites des départements, leur découpage en cantons, ainsi que les chefs-lieux pour chacun d'entre eux. Ce n'est qu'en 1848 qu'est instauré le suffrage universel pour élire les conseillers généraux.

En 1983, le Conseil général devient une collectivité territoriale de plein droit avec les lois Defferre<sup>2</sup> du 2 mars 1982, 7 janvier et 22 juillet 1983. Le département est administré de façon autonome par une assemblée d'élus de Conseillers généraux. C'est le président de cette assemblée qui représente la fonction exécutive du département, et non plus le préfet. La loi du 6 février 1992 relative à l'administration territoriale de la République (loi ATR)<sup>3</sup> précise que « *l'administration territoriale de la République est assurée par les collectivités territoriales et par les services déconcentrés de l'État* ». La décentralisation de la République sous trois échelons (communes, département et région) est précisée dans la loi du 28 mars 2003 relative à l'organisation décentralisée de la République.<sup>4</sup> C'est avec la loi n° 2013-403 du 17 mai 2013 relative à l'élection des conseillers

---

<sup>1</sup> Loi du 22 décembre 1789 relative à la constitution des assemblées primaires et des assemblées administratives, consulté sur : <https://www.assemblee-nationale.fr/histoire/images-decentralisation/decentralisation/loi-du-22-decembre-1789-.pdf> Consulté le 03/11/2021.

<sup>2</sup> Loi n° 83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'État \*loi Defferre\*. <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000320197/?isSuggest=true> Consulté le 03/11/2021.

<sup>3</sup> Loi n° 92-125 du 6 février 1992 relative à l'admission territoriale de la République, <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000006078688/2021-01-15/> Consulté le 03/11/2021.

<sup>4</sup> Loi constitutionnelle n° 2003-276 du 28 mars 2003 relative à l'organisation décentralisée de la République, <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000601882> Consulté le 03/11/2021.

départementaux, des conseillers municipaux et des conseillers communautaires<sup>5</sup> que l'assemblée représentant le département a pris le nom de Conseil départemental. Les conseillers généraux deviennent les conseillers départementaux. Ces changements proviennent d'une ambition de François Hollande, Président de la République de l'époque, de moderniser l'action publique, et particulièrement de simplifier les relations entre les citoyens et l'administration, dans le cadre de la politique de Modernisation de l'action publique (MAP), qui a été inaugurée le 18 décembre 2012.

Aujourd'hui, le département est complètement autonome du fait des lois de décentralisation. Les actions et les compétences du département, liées aux politiques publiques se développent à partir de ces lois de décentralisation. En 2021, la France compte 101 départements, dont 96 départements de France métropolitaine et 5 départements de France d'outremer dans lesquels un vaste champ de compétences sont exercées. À travers leurs actions, les conseils départementaux sont présents quotidiennement auprès des citoyens. La loi promulguée le 7 août 2015 portant sur une nouvelle organisation territoriale de la République (loi Notre)<sup>6</sup>, confie aux départements deux principaux champs de compétences : la solidarité avec les hommes et la solidarité avec les territoires. Ces compétences se déclinent comme suit :

- l'action sanitaire et sociale,
- la gestion des routes et des déplacements,
- l'enseignement,
- la culture,
- l'aménagement durable du territoire,
- ainsi que la sécurité incendie.

Ces compétences sont des politiques à mettre en œuvre obligatoirement, de manière commune à tous les départements de France. Si l'action sanitaire et sociale est la première de la liste des compétences des départements, c'est parce que la loi du 27 janvier 2014 a désigné les départements

---

<sup>5</sup> Ministère de l'intérieur, Élections départementales 2015 <https://www.interieur.gouv.fr/Archives/Archives-des-actualites/2015-Actualites/Elections-departementales-2015>, Consulté le 03/11/2021.

<sup>6</sup> Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (1), <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000030985460/?isSuggest=true> Consulté le 03/11/2021.

comme « chef de file » en matière d'action sociale, de solidarité des territoires et d'autonomie des personnes.

## 2. Le département de Meurthe-et-Moselle

La loi du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral<sup>7</sup> réduit le mille-feuille administratif français de 22 à 13 régions. Depuis cette réforme territoriale, le département de Meurthe-et-Moselle fait partie de la région Grand Est, qui regroupe les départements lorrains, alsaciens et champardennais.

En 2021, le département de Meurthe-et-Moselle compte 18 intercommunalités, dont une métropole, la métropole du Grand Nancy. Il compte également 591 communes, 23 cantons et 4 arrondissements pour un total de 729 737 habitants répartis sur 5 246 km<sup>2</sup> de superficie, soit 1% du territoire national. (INSEE, 2021)<sup>8</sup> (cf. Illustration 1).

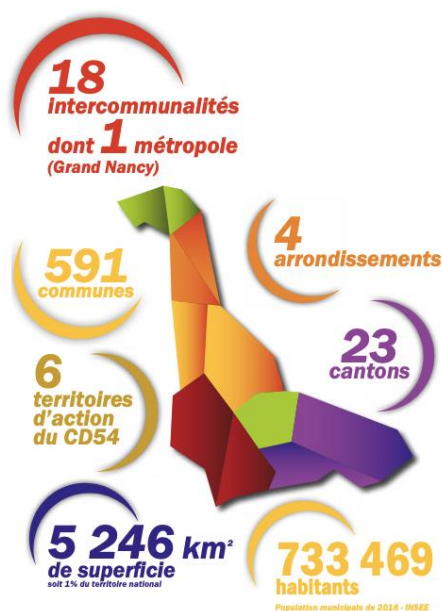


Illustration 1 : La Meurthe-et-Moselle en chiffres

---

<sup>7</sup> Loi n°2015-29 du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral (1), <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000030109622/> Consulté le 03/11/2021.

<sup>8</sup> INSEE, estimation de la population au 1<sup>er</sup> janvier 2021. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1893198> Consulté le 03/11/2021.

L'histoire de la Meurthe-et-Moselle est troublée par les différentes guerres. Le département de Meurthe-et-Moselle est formé le 7 septembre 1871, à la suite de la guerre franco-allemande. En effet, dans la guerre de 1870 contre le roi de Prusse, la France perd, et, sous les exigences du chancelier Bismark, se doit de compenser cette perte en transférant le tiers du département de la Meurthe et la totalité du département de la Moselle à la Prusse, excepté l'arrondissement de Briey. Ce que donne à voir le nouveau département de la Meurthe s'appelle depuis le 7 septembre 1871 le département de Meurthe-et-Moselle. Ce nom devait d'ailleurs être provisoire mais est devenu définitif lorsque la France a récupéré l'Alsace et la Moselle en 1918 par le Traité de Versailles.

Cet historique donne au département cette forme particulière, que les lorrains ont l'habitude d'appeler « canard ». Cette forme est démesurée, avec 200km du Nord au Sud mais également étriquée, avec 6km entre la Meuse et la Moselle à la hauteur du canton de Chambley. Le fait que le Nord et le Sud du département soient si lointains révèle des disparités économiques mais également culturelles. En effet, le Nord du département est marqué par la sidérurgie, le Saintois est marqué par des traditions rurales, l'agglomération nancéienne orientée vers les services, la recherche et l'enseignement supérieur, tandis que le Lunévillois s'aspire vers le tourisme et la culture.

### 3. Le fonctionnement du Conseil départemental 54

L'exécutif départemental est constitué de la Présidente et des 13 vice-président(e)s en parité femmes/hommes, 8 élus délégués thématiques, ainsi que 6 élus délégués aux territoires (Cf. Annexe 1). Élu le 1<sup>er</sup> juillet 2021, Chaynesse Khirouni est la deuxième femme présidente du Département de Meurthe-et-Moselle : elle succède à Valérie Beausert-Leick. L'exécutif départemental impulse les politiques publiques.

Pour mener à bien ses actions, le département s'organise comme suit :

- 12 directions centrales,
- 6 directions territoriales.

Ces directions sont organisées en services, et placées sous la responsabilité de la présidente du conseil départemental et sous l'autorité de la Direction Générale des Services (DGS) (Cf. Annexe 2). Les 12 directions centrales sont installées au Centre Administratif Départemental, et assurent le

pilotage des politiques publiques départementales. Ces 12 directions thématiques sont réparties selon 3 Directions Générales Adjointes (DGA) :

- Ressources
- Solidarités
- Territoires

Les directions territoriales, au nombre de 6, sont installées sur chaque territoire, dans les Maisons du Département (MDD), qui sont les premiers interlocuteurs des habitants et des acteurs locaux. Le conseil départemental de Meurthe-et-Moselle a commencé à instaurer en 1998 une organisation territorialisée des services, dont le projet s'est décliné jusqu'en 2008. Dans ses actions, le conseil départemental recouvre l'entièreté du département grâce à ses 6 territoires d'action adoptés en 2003, qui suivent les périmètres des pays et des intercommunalités (cf. Illustration 2) :



Illustration 2 : Les 6 territoires d'action du Conseil départemental 54.

En 2019, le conseil départemental de Meurthe-et-Moselle emploie 3 004 agents, dont 319 assistants familiaux, salariés de la collectivité qui travaillent à leur domicile et près de 530 agents techniques qui travaillent dans les collèges. Il convient d'ajouter à ces effectifs les 566 agents du Réseau éducatif de Meurthe-et-Moselle (REMM).

Les fonctionnaires départementaux exercent plus de 120 métiers. 594 agents travaillent au Centre Administratif Départemental (CAD), siège du département. Les autres agents sont répartis sur les territoires de Meurthe-et-Moselle, ils représentent 77% des effectifs. (Chiffres au 31 décembre 2019).

Pour se pencher du côté de l'organisation du Conseil Départemental, nous nous aidons des écrits de Henry Mintzberg (1982). En effet, selon cet auteur, les organisations sont constituées de 5 composantes, avec des tâches et des rôles différents : (cf. Illustration 3).

- Le centre opérationnel : ce sont les personnes qui réalisent l'activité.
- Le sommet stratégique : ce sont les personnes qui décident, les hauts dirigeants de l'organisation.
- La ligne hiérarchique : ce sont les cadres intermédiaires entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.
- La technostructure : ce sont les personnes qui donnent des directives, notamment pour exécuter le travail.
- Les fonctions support : ce sont les personnes qui agissent comme support, notamment avec un soutien indirect.

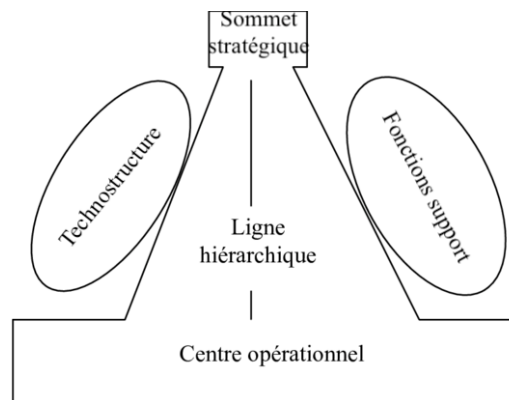


Illustration 3 : Les composantes fondamentales de l'organisation selon Mintzberg (1982).

Les composantes fondamentales de l'organisation du Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle se regroupent comme suit :

- Le *centre opérationnel* est composé des 12 directions thématiques générales et des 6 directions territoriales.
- Le *sommet stratégique* est composé de la Présidente du Conseil départemental, des élus départementaux ainsi que du Cabinet.
- La *ligne hiérarchique* est composée de la Direction Générale des Services (DGS), des 3 Directions Générales Adjointes, ainsi que des lignes métiers.

- La *technostructure* est composée des 7 directions thématiques des Directions Générales Adjointes Solidarités et Territoires, ainsi que les comités de direction restreint et élargi.
- Les *fonctions support* sont exercées par les 5 directions thématiques de la Direction Générale Adjointe Ressources.

Au Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle, cette forme d'organisation fait circuler le pouvoir formel de haut en bas, en interagissant avec le centre opérationnel, la technostructure ainsi que les fonctions support. Il est ici question d'organisation hiérarchique des services depuis le sommet stratégique jusqu'au centre opérationnel. Selon les différentes configurations structurelles pensées par Mintzberg (1982), le Conseil départemental comprend un mécanisme de coordination dominant, celui de la standardisation des résultats. En effet, le sommet stratégique, en impulsant les politiques publiques, spécifie les résultats à obtenir, mais n'impose ni les méthodes de travail, ni les modes d'organisation. De fait, cette analyse nous permet de faire une hypothèse sur la configuration structurelle du Conseil départemental, qui se référerait à une structure en divisions. Effectivement, dans cette institution, le travail est organisé avec des groupes à l'intérieur de la base organisationnelle, représentés par les 12 directions thématiques générales et les 6 directions territoriales, qui ont leurs propres méthodes de travail et modes de fonctionnement. Les différentes activités ont été réparties selon les direction thématiques et territoriales. L'organigramme général de la collectivité (cf. Annexe 4) illustre bien ce phénomène d'une configuration structurelle de cette institution par structure en divisions.

#### 4. Les transitions professionnelles comme phénomène observé

Ces dernières années, il y a une croissance des mobilités des agents du Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle. Il y a entre 2017 et aujourd'hui forte augmentation des mobilités. Du fait de la crise sanitaire et notamment aux confinements, il y a eu un palier, mais la demande reste croissante. Ce phénomène n'est pas isolé : il semble se produire dans l'ensemble des collectivités territoriales de France, prenant de l'ampleur chaque année. Les chiffres se référant à la situation du Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle témoignent cette nette augmentation :

- En 2015, 107 agents de la collectivité ont bénéficié d'une mobilité interne, soit 53% des candidats recrutés.



- En 2016, 112 agents de la collectivité ont bénéficié d'une mobilité interne, soit 50% des candidats recrutés.
- En 2017, 130 agents de la collectivité ont bénéficié d'une mobilité interne, soit 49% des candidats recrutés.
- En 2018, 118 agents de la collectivité ont bénéficié d'une mobilité interne, soit 45,5% des candidats recrutés.
- En 2019, 141 agents de la collectivité ont bénéficié d'une mobilité interne, soit 43,51% des candidats recrutés.
- En 2020, malgré la crise sanitaire, 120 agents de la collectivité ont bénéficié d'une mobilité interne.

Ce constat s'inscrit dans des contextes sociodémographique et socioéconomique changeants, avec un phénomène de transition de la main d'œuvre d'une part et d'autre part, un phénomène de changement organisationnel, notamment en lien avec les mutations du travail, et les technologies. Les parcours professionnels ne sont plus caractérisés par une linéarité, comme c'était le cas pendant longtemps auparavant. Aujourd'hui, les parcours sont moins stables, les professionnels sont de plus en plus confrontés à des moments de transitions (mobilités internes, externes, fins de contrat, etc.). Face à ces changements, les politiques publiques en matière de travail mettent en œuvre, dès 2008, des mesures obligeant les organisations à appréhender les questions des parcours, des emplois et des compétences. Parmi ces obligations, le dispositif de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)<sup>9</sup> est mis en place en 2008 par la Loi Borloo, qui instaure une obligation de négociation triennale sur la mise en place de ce dispositif pour les entreprises de plus de 300 salariés. En 2017, la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) remplace la GPEC. L'article L.2242-20<sup>10</sup> du Code du travail oblige les entreprises et les groupes d'entreprises de minimum 300 salariés, ainsi que les entreprises et groupes de dimension communautaire d'au moins un établissement de 150 salariés en France, de négocier sur la gestion des emplois et des

---

<sup>9</sup> La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) « est une démarche de gestion prospective des ressources humaines qui permet d'accompagner le changement [...] Elle doit permettre d'appréhender, collectivement, les questions d'emploi et de compétences ». Du point de vue des transitions professionnelles, elle doit par exemple : « développer les mobilités professionnelles », « favoriser l'implication des salariés dans un projet d'évolution professionnelle », « améliorer la gestion des carrières ». [Source](#), Consulté le 12/03/2020.

<sup>10</sup> Article L2242-20 du code du travail, [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000037385811](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000037385811) Consulté le 13/03/22.

parcours professionnels tous les 3 ans. La GEPP est un moyen de de s'inscrire dans une logique de professionnalisation et de sécurisation des parcours. La finalité de ce processus permet d'évaluer, de suivre et de pérenniser la démarche afin de réduire les écarts entre les compétences requises et les compétences détenues grâce à un réel suivi. De plus, la GEPP permet pour les salariés une meilleure polyvalence, flexibilité, ainsi qu'une meilleure attractivité de leurs emplois. Le plan d'action de la GEPP permet aux salariés de faire le point sur leurs vies professionnelles, notamment à travers des plans de développement des compétences, des promotions, des mobilités, des entretiens, des cartographies des compétences, etc.

Le Département de Meurthe-et-Moselle mise beaucoup plus qu'avant sur l'accompagnement des projets de mobilité des agents. La collectivité a plus de facilités pour mener cela, notamment grâce à des passerelles dans la fonction publique. Cette préoccupation plus forte vient également des politiques publiques qui montrent de plus en plus qu'il est nécessaire que les fonctionnaires soient davantage mobiles, qu'il y ait plus de polyvalence dans les compétences, des carrières plus diversifiées. Également, cela est dû à la nouvelle génération qui entre sur le marché du travail et qui, très vite, a d'autres envies, veulent développer des compétences en changeant de poste, d'environnement assez régulièrement dans leurs vies professionnelles.

De fait, la collectivité a pour volonté de favoriser la mobilité interne des agents. C'est pourquoi une offre de service structurée a été proposée aux agents dès 2016. Cette offre a pour objectif de favoriser la mobilité interne, en proposant aux agents des « ateliers mobilité » : aide à la rédaction du curriculum vitae, de la lettre de motivation et préparation de l'entretien à l'embauche. De plus, les agents ont la possibilité de participer à des accompagnements individuels, qui ont pour objectif de préparer leur mobilité. Depuis leur création, le nombre d'agents qui ont participé à ces ateliers est assez constant :

- En 2016, 40 agents ont bénéficié des ateliers mobilité et 113 agents ont pu bénéficier d'un accompagnement individuel sur mesure dans le cadre de 150 entretiens.
- En 2017, 33 agents ont bénéficié des ateliers mobilité et 167 agents ont bénéficié d'un accompagnement individuel. Cette année-là, en lien avec la psychologue du travail, le dispositif d'accompagnement à la mobilité a été revisité afin de rendre l'agent davantage

acteur de son parcours professionnel, de renforcer les conditions de réussite et la qualité de ces accompagnements.

- En 2018, 41 agents ont participé aux ateliers, contre 34 agents en 2019.
- Enfin, en 2020, malgré la crise sanitaire, 17 agents ont participé à ces ateliers.

La collectivité encourage et privilégie la mobilité interne, mais cela n'exclut pas la mobilité externe des agents. En effet, il y a autant de mobilité interne qu'externe depuis quelques années au Conseil départemental 54 :

- En 2019, 183 agents ont été recrutés à l'externe.
- En 2020, malgré la crise sanitaire, 106 agents ont été recrutés à l'externe.

La mobilité externe fait entrer des personnes en dehors de la collectivité. Ils apportent à l'organisation de nouvelles perceptions, une autre culture, de nouvelles méthodologies de travail, une autre mentalité des agents recrutés. Néanmoins la mobilité interne est privilégiée lors des processus d'embauche, puisqu'elle présente davantage d'intérêts pour la collectivité, ainsi que pour les agents. En effet, elle est un levier essentiel d'évolution des carrières, de construction des parcours professionnels et de motivation des agents, lesquels contribuent à la qualité de vie au travail. La mobilité interne favorise la montée en compétences et évite une cristallisation des agents, mais également des services, pour instaurer un renouveau. Pour les agents de la collectivité, la mobilité interne leur permet d'avoir des perspectives. Il y a également un enjeu sous le versant de la sécurisation des parcours, qui permet à l'agent de changer de métier tout en étant sécurisé. Pour la collectivité, l'enjeu est de garder le potentiel humain. Enfin, les modalités de recrutement évoluent, l'enjeu pour la collectivité est d'optimiser la phase de gestion des mobilités pour être plus fort dans l'accompagnement des personnes. En d'autres termes, l'objectif est d'aller vers un investissement humain et un développement des compétences relationnelles plutôt que de gestion.

Les mobilités internes créent néanmoins certaines difficultés à la collectivité. En effet, l'enjeu est de réussir à maintenir un délai raisonnable pour éviter que les services aient des postes vacants trop longtemps. Un autre enjeu est de rendre la collectivité attractive, mais ce n'est plus si évident qu'avant. En effet, aujourd'hui on recrute moins facilement qu'avant, et la fonction publique n'a plus cette attractivité naturelle, avec des opportunités aussi intéressantes dans les structures privées.

De plus, d'ici ces prochaines années, il y aura beaucoup moins de départs en retraite, et la collectivité se doit de développer son attractivité, notamment en se rendant visible dans les écoles. Cela oblige la collectivité à davantage aller vers les candidats, tout en demandant une technicité plus forte. La difficulté est la montée en technicité des postes. Cela laisse sur le bord de la route des agents, ceux qui exercent des métiers à faible qualification.

Il y a aujourd'hui cet enjeu managérial qui a évolué, les agents sont davantage mobiles, il y a donc moins de stabilité des services. Il faut donc être vigilant dans les processus d'accompagnement des agents dans leur montée en compétences. Avant, il n'y avait pas autant d'attentes managériales sur l'accompagnement car il y avait une gestion administrative du personnel. Aujourd'hui, on parle d'une gestion administrative de l'évolution de la carrière : dans la collectivité, un service est complètement dédié à cela. Dans les transitions professionnelles, il y a de moins en moins cet enjeu de verticalité, les agents veulent aller dans une autre direction, changer d'équipe, de service, changer d'environnement, etc., on parle des mobilités horizontales.

## II - Présentation de la Mission d'Appui à l'Organisation (MAO)

### 1. La direction générale adjointe aux ressources

Le service Mission d'Appui à l'Organisation (MAO) du Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle est placé sous la responsabilité de la Direction Générale des Services (DGS), ainsi que la Direction Générale Adjointe (DGA) des fonctions Ressources (cf. Annexe 3).

Les fonctions ressources du CD54 sont des fonctions « support », portées par la Direction générale adjointe Ressources (DIRESS), la Direction de la communication (DIRCOM), ainsi que le service Protocole. Ces directions ont pour mission les ressources humaines, l'appui à l'organisation, la logistique, les systèmes d'information, les finances, les marchés, le contrôle de gestion, les affaires juridiques, l'évaluation des politiques publiques, ainsi que la communication interne et externe, et le protocole.

### 2. Les origines de la MAO

Le service MAO au sein du Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle a été créé à la fin de l'automne 2009. Le DGA Ressources de l'époque avait identifié le besoin d'avoir un outil d'accompagnement des chantiers managériaux, organisationnels, méthodologiques au sein de la collectivité. En effet, depuis 2008, dans le cadre de la territorialisation, la collectivité a recruté un consultant à l'organisation externe. Celui-ci a été recruté dans la foulée pour accompagner les coordinateurs de territoire de l'époque dans leurs pratiques, leur apporter des réflexions sur les aspects managériaux et la conduite de projets, notamment grâce à des formations et des séances de coaching. Ces accompagnements se sont relevés précieux, et cela a abouti à créer ce besoin de développer un service pour accompagner méthodologiquement la territorialisation, interne à la collectivité : le service MAO est alors créé.

La Mission d'Appui à l'Organisation, vacante depuis 2011, a été réactivée au sein du Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle en mars 2015. À cette époque, face au projet de création des Maisons des Solidarités (MDS) et à la territorialisation de l'action départementale, ce besoin transversal s'est fait ressentir au sein du Conseil départemental, prenant en compte les problématiques organisationnelles de l'administration. Dans le cadre du projet des MDS, la MAO avait pour mission un accompagnement méthodologique au pilotage du projet dans son ensemble. Elle a également mis en œuvre une évaluation des risques, notamment pour éclairer les impacts mis en œuvre des MDS sur l'organisation des agents de Nancy couronne. Enfin, elle a veillé aux modalités d'organisation des secrétariats dans les MDS.

Le besoin de créer une Mission d'Appui à l'Organisation s'est donc fait ressentir face à ces projets de territorialisation de l'action départementale, avec des enjeux d'organisations conséquents. Ce projet d'administration autour d'une action de proximité cohérente s'est décliné en projets de directions, puis en projets de services, afin de créer cette organisation matricielle à la fois thématique et territoriale.

### 3. Les missions et les activités de la MAO

La Mission d'Appui à l'Organisation a été créée dans l'ambition d'accompagner la direction générale, autrement dit, l'ensemble des services du Conseil départemental dans la conception, la

conduite et l'évaluation des projets se référant au développement organisationnel et managérial de la collectivité. Cet accompagnement se fait sous forme d'assistance à maîtrise d'ouvrage. La MAO collabore à la diffusion de la gestion en mode projet, et intervient dans la construction d'outils d'amélioration du pilotage d'activité interne, en appui des services. Elle aide les responsables de direction, de service ou d'équipes à prendre en charge leurs chantiers organisationnels et/ou managériaux afin d'en faciliter le traitement par un accompagnement méthodologique individuel et/ou collectif. Enfin, elle instaure des méthodes et des outils de gestion partagés pour éclairer la cohérence des collaborations transversales en fonction des champs de compétences des directions ressources de la collectivité. L'objectif est de doter la collectivité d'un langage, de méthodes et d'outils partagés facilitant les collaborations transversales.

Concernant les activités mises en œuvre au service MAO, la fiche de poste en indique 3 :

- Assistance à la maîtrise d'ouvrage de la direction générale dans la mise en œuvre de projets d'évolution organisationnelle ou managériale
- Accompagnement des différentes unités de travail dans leurs évolutions d'organisation et l'amélioration de leurs modes de fonctionnement
- Développement de la gestion de projet et du management transversal.

L'agent qui occupe le poste qu'offre la MAO est un(e) chargé(e) de mission, dans un poste de cadre de catégorie A. Lors de ses activités, l'agent se voit opérationnaliser des activités hyper-transversales, en lien avec les services qu'il/elle accompagne, mais également avec une compétence d'adaptation aux différentes demandes, aux contextes, ainsi qu'aux équipes. En effet, l'agent intervient en appui des directions en matière de projet de direction, d'organisation du travail des équipes, de modernisation de processus, et d'amélioration de la transversalité. L'agent élabore des éclairages méthodologiques, aidant à la prise de décisions et à la construction de plans d'action. Il/elle collabore à la mise en place d'outils méthodologiques de conduite de projet de d'objectifs, participe et anime des groupes de travail, notamment avec les directions ressources, en concevant les outils et les supports. Dans le cadre de ses projets, l'agent conduit des entretiens individuels et collectifs, formule des diagnostics et des préconisations. Pour finir, l'agent responsable du service MAO procède à des analyses d'identification des besoins, à la demande des divers services, pilote

des groupes de projet et effectue des entretiens auprès des chefs de services afin de formaliser des éléments de diagnostic.

#### 4. Focus sur un projet particulier : le répertoire des procédures métiers

Face à l'absence de supports relatifs aux méthodes de travail au Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle, la mission qui nous a été prescrite dans le cadre de ce stage au service MAO est de participer au développement du répertoire des procédures métiers de la collectivité, mise en place récemment, et qui centralise les savoir-faire de l'ensemble des professionnels du département, notamment en vue de résoudre la problématique de l'absence de supports relatifs aux méthodes de travail. Il s'agit d'élaborer des procédures métiers formalisées sous forme de logigrammes, afin de bâtir un cadre pour chaque activité des agents de l'organisation étudiée. Cette élaboration se fait à travers la mise en place de groupes de travail. À travers la mise en œuvre de ce projet, l'objectif est de recenser les besoins en matière de fonds documentaire des savoir-faire, d'aider à la rédaction et au suivi des documents de travail, ainsi que de participer à la formation des professionnels sur ce nouvel usage et tendre vers une montée en charge de ce projet pour sortir de la phase de lancement vers une phase de « routine ».

Ce référencement structuré des documents, toutes politiques publiques confondues, permet à chaque service, chaque cadre et agent de connaître en temps réel le savoir-faire relatif à sa politique de référence. Ces documents décrivent une activité et une tâche en répondant aux questions : qui fait quoi, comment et avec quoi ? Il y a trois atouts majeurs :

- Servir de support de formation pour un nouvel arrivant
- Assurer une équité de traitement dans les manières de fonctionner
- Éviter la perte de savoir-faire lors du départ d'un agent

La crise sanitaire du Covid-19 vient également démontrer l'utilité d'une telle bibliothèque structurée, gérée et centralisée.

Afin de présenter le projet aux agents, et notamment comment mettre en place une procédure métier, une première procédure a été construite : « la procédure des procédures » (Cf. Annexe 4). Cette procédure présente les modalités de gestion des documents internes décrivant des processus

et activités tels que les procédures et référentiels métier de la collectivité, de leur création à leur archivage. Voici le descriptif de la mise en place d'une procédure :

1. Identification d'un besoin de rédaction d'un document interne (procédure, protocole, fiche technique décrivant un process ou une activité permettant de sauvegarder le savoir-faire de la collectivité).
2. Un agent initialise la rédaction du document interne. S'en suit la mise en place de groupes de travail pour l'élaboration de la (des) procédure(s).
3. Le rédacteur (différent ou non de l'initiateur de la commande, peut être un groupe de personnes) demande un numéro d'enregistrement à la MAO et rédige le document.
4. La (les) personne(s) ou instance compétente(s) valide le document.
5. La MAO vérifie le document, l'enregistre et le met en ligne sur intranet.
6. Le document est diffusé à tous les agents du département.

Il y a un(e) référent(e) pour chaque procédure, garant(e) de la cohérence du document par rapport à la réalité du terrain. Cette personne peut être contactée à tout moment, notamment si un agent constate un décalage entre la procédure écrite et sa mise en œuvre concrète.

La diffusion de ces documents se fait par le biais d'une page sur l'intranet de la collectivité, dans le volet « outils », puis « information et documentation », puis « procédures métiers ». Le répertoire des procédures métiers mises en ligne apparaît (cf. Annexe 5). Les procédures sont classées par ordre chronologique, selon leur numéro de référence. Il est également possible de rechercher un document particulier, à l'aide des filtres ou des recherches par mot-clé, expliquée dans le mode d'emploi du répertoire des procédures métiers, accessible sur cette même page.



## Chapitre 2 - Cadre Théorique

---

### Introduction – Des contextes sociodémographique et socioéconomique changeants

Il y a un consensus dans la littérature scientifique pour exprimer des contextes évolutifs au travail, notamment les contextes sociodémographique et socioéconomique (Mègemont et Baubion-Broye, 2001 ; Grossetti, 2006 ; Dubet, 2010 ; Prével, 2012 ; Kaddouri et Hinault, 2014 ; Fournier, 2015 ; Thébault, 2018 ; Guilbert et Loarer, 2019).

Le contexte sociodémographique est marqué par les départs en retraite massifs des baby-boomers, ainsi qu'aux nombreuses arrivées de nouveaux salariés dans les organisations, souvent rudement qualifiés, mais très peu expérimentés (Thébault, 2018 ; Fournier, 2015). Ce phénomène est appelé en économie la transition de la main d'œuvre. Thébault (2018), parle d'un phénomène d'« *étirement des structures d'âges* ». Ce phénomène d'actualité crée des problématiques dans les organisations, notamment en management. Fournier (2015), parle de trois difficultés que rencontrent les organisations face à ce phénomène : le recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée, le maintien de cette main d'œuvre dans l'organisation, ainsi que la transmission du « *savoir de métier* ». Concernant la transmission, elle devient un intérêt général dans les organisations du fait de la forte diversité des âges et des parcours des actifs des organisations (Thébault, 2018).

Selon Fournier (2015) nous sommes en train de vivre des changements, des transformations techniques, organisationnelles et sociales. Certains auteurs rappellent ces changements, c'est le cas de Prével (2012), qui montre que les organisations ont dû faire face à de nombreuses évolutions, notamment la démographie, les mutations du travail, ainsi que les technologies liées à internet. Ce contexte de changements au travail se caractérise par « *une recherche de réactivité, flexibilité et rentabilité* » dans les organisations (Thébault, 2018, p.68). Selon Guilbert et Loarer (2019), le contexte professionnel actuel est marqué par « *l'incertitude et les ruptures* ». « *Les trajectoires professionnelles sont ponctuées par des périodes de transitions (perte d'emploi, changement d'emploi ou réinsertion professionnelle)* ». Dans la même lignée, Mègemont et Baubion-Broye (2001, p. 16) exposent les transitions professionnelles en rapport avec les évolutions de la société : confrontés à diverses mutations socioéconomiques, « *les transitions professionnelles et*

*personnelles constituent dès lors des moments particulièrement cruciaux de la socialisation des activités individuelles et des restructurations institutionnelles* » (Mègemont et Baubion-Broye, 2001, p. 16). En lien avec le contexte professionnel que nous vivons, Grossetti (2006) évoque la « *déstandardisation* » des parcours de vie. Kaddouri (2014), chercheur en sciences de l'éducation, parle quant à lui d'un passage des parcours de vie d'une « *linéarité* » vers des « *parcours hybrides* » : « *avant, on sortait de l'école, on rentrait en emploi, maintenant c'est très hybride.* » (Kaddouri et Hinault, 2014). Cette *déstandardisation* des parcours de vie s'ajoute au contexte du déclin des programmes institutionnels (Dubet, 2010), avec pour mot d'ordre l'autonomie des individus. Selon Kaddouri et Hinault (2014), « *les individus sont ainsi de plus en plus engagés dans des transitions dans lesquelles ils doivent faire face à la conduite de leur existence dans une certaine solitude. Les transitions sont normes, la stabilité exception* ». Fournier (2015), quant à lui aborde les transitions professionnelles en termes de pertes d'expertises, avec l'importance de les anticiper en instaurant une transmission des savoirs.

## I – Les transitions professionnelles : un concept attracteur

### 1. Le concept de transition

Le concept de transition est attracteur selon Balleux et Perez-Roux (2013, p. 101). Le concept de transition est pluridisciplinaire, pour les auteurs, puisqu'il est étudié par de multiples disciplines « *pour l'étude de mobilités de toutes sortes opérant d'un lieu à un autre, d'un contexte à un autre, d'une époque à une autre.* ». Les auteurs qualifient le concept de transition comme des « *changements en cours, désormais plus fréquents et plus rapides* ». Erikson (1959), est l'un des premiers auteurs qui s'est saisi de la notion de transition, notamment en privilégiant la dimension temporelle. En effet, il se saisit de la dimension temporelle de la transition pour la définir comme un temps de crise, indissociable dans le développement humain. Pour Balleux et Perez-Roux (2013, p. 101-102), la transition est un « *entre-deux d'un avenir dont on ne connaît pas l'issue* » : de fait, le concept est difficilement définissable puisqu'il compte des frontières assez floues. Néanmoins, nous savons sur quoi les transitions portent. En effet, les auteurs soulignent que la notion de transition est un objet d'étude, et qu'elle participe « *d'une part à la compréhension des phénomènes qui touchent à l'individu en continuel changement, d'autre part à celle des mobilités professionnelles qui s'accélèrent et des parcours d'emploi qui se diversifient* ». De fait, les

transitions portent « *sur des mouvements de passage que sont le changement, le deuil et les transformations existentielles et/ou professionnelles ; elle renvoie par ailleurs à des phénomènes que la modernité a mis à l'avant-plan comme la formation tout au long de la vie, la professionnalisation, la précarité des emplois, etc.* » (Balleux et Perez-Roux, 2013, p. 101-102).

Cette notion de transition professionnelle se rapproche de la notion de turnover. En effet, dans la 6<sup>ème</sup> édition du *Dictionnaire des Ressources Humaines*, Peretti (2011), définit la notion de turnover comme un taux de rotation des personnels dans une organisation de travail, c'est le « *rapport entre l'ensemble des mouvements du personnel, recrutements et départs, d'une période et l'effectif moyen de l'entreprise pour la période* » (Peretti, 2011, p. 240). Dans une étude sur la relation entre le roulement volontaire et la performance organisationnelle, Kwon *et al.*, (2012), démontrent il peut y avoir des conséquences négatives d'un taux de turnover considérable, notamment sur la performance de l'organisation. Dans la même lignée, Lachance (2011, p. 9), démontre que « *la réussite d'une entreprise passe inévitablement par sa capacité à acquérir les compétences nécessaires à sa croissance, à retenir son personnel, à le développer mais encore mieux, à le fidéliser* ».

## 2. Introduction à la notion de transition professionnelle

Le concept de transition est large, Balleux et Perez-Roux (2013) exposent des exemples comme la transition de l'enfance à l'adolescence ou bien de l'école au travail, on comprend alors qu'il s'agit d'un entre-deux. Lorsque la transition s'élabore dans le contexte du travail, on parle de transition professionnelle. Certains auteurs étudient par exemple le processus de transition de l'école au travail (Cohen-Scali, 2001), le passage d'une activité professionnelle à la retraite (Schlossberg, 2004), ou bien un changement de carrière (Deschenaux et Roussel, 2010). Les mobilités, pour exemple, sont des périodes de transitions professionnelles : Pignault (2017) évoque les mobilités internes et externes, mais également les mobilités horizontales, verticales et géographiques. Delay (2006), évoque les mobilités fonctionnelles et promotionnelles. Dans leur écrit, Balleux et Perez-Roux (2013) prennent pour exemple le passage de l'école ou de la formation vers l'emploi et les périodes de réorientation professionnelle désirées ou subies. Quant à Schlossberg (2005, p. 27, tiré de Poulin, 2015), les transitions professionnelles concernent « *tout évènement ou absence [d'un*

*évènement prévu] qui a pour effet de transformer les relations, les routines, les croyances et les rôles [de l'individu] ». Une transition professionnelle n'est pas toujours intentionnelle, elles peuvent être également subies. Le travail de Lee et al. (1999) sur les différents chemins psychologiques que les individus empruntent lorsqu'ils quittent une organisation démontre cette affirmation, notamment en évoquant que les parcours décisionnels déclenchant les intentions de quitter l'organisation chez un professionnel sont multiples.*

Diverses disciplines ont étudié cette notion de transition professionnelle, notamment la sociologie des organisations. Selon Delobbe Vandenberghe (2000), une transition professionnelle renverrait à toutes les situations où il y aurait un nouvel environnement de travail. D'autres disciplines se sont emparées des transitions professionnelles, c'est le cas de la psychologie sociale qui appréhende ce phénomène à l'échelle des individus (tiré de Balleux et Perez-Roux, 2013).

Dans le cadre du travail, les parcours des professionnels sont étroitement liés à la question des transitions. En effet, les professionnels, constituant la ressource humaine d'une organisation, sont susceptibles à un moment de changer de poste, de muter, de prendre un congé parental, etc. De plus, les personnels actifs ne le sont pas éternellement, puisqu'ils entament à un moment donné un processus de demande de retraite.

*Des études de la transition professionnelle à l'échelle des individus : perspectives développementale et interactionniste*

Les transitions professionnelles sont des moments clés du développement des individus : Erikson (1959), avec sa théorie du développement psychosocial humain concernant la durée de la vie, est le premier à considérer cela, en envisageant les transitions professionnelles comme faisant partie d'un tout existentiel, une composante indissociable du développement humain. De plus, l'auteur caractérise le travail comme le contexte capital du développement des individus tout au long de la vie. Dans cette approche développementale, la transition suppose de prendre en compte les temporalités. En effet, Balleux et Perez-Roux (2013) considèrent les transitions des professionnels comme un « *espace-temps de co-construction du changement individuel et social dans lequel chaque trajectoire socio-professionnelle est liée à la fois à un contexte socio-économique, culturel*

*et aux stratégies singulières intégrant représentations, valeurs, rôles, modes d'implication professionnelle* ». Ces deux auteurs considèrent également que cet espace-temps est un passage caractérisé par un changement « *assumé ou non* », et qui nécessite pour l'individu la mise en œuvre de stratégies d'adaptation pour mieux gérer les éléments de rupture et de (re) construction de continuités (Balleux et Perez-Roux, 2013, p.102). D'autres auteurs se sont intéressés à la notion de transition professionnelle, notamment en y incluant cette dimension temporelle : Erikson (1959) évoque un passage inévitable dans la construction de l'identité, le psychosociologue Tapia (2001) évoque quant à lui un passage caractérisé par des stratégies d'adaptation et Boutinet (2009), psychosociologue également, analyse un phénomène appelé « *zone intermédiaire d'expérience* » (Boutinet, 2009, p. 207, tiré de Poulin, 2015). Quant à cet auteur, la transition professionnelle est pour lui un rite de passage des temps modernes (Boutinet, 2009). Poulin (2015), docteur en éducation, évoque le consensus des auteurs pour lesquels cette dimension temporelle serait indispensable pour gérer une transition professionnelle : « *l'empan temporel est essentiel, car l'activité constructive du sujet en situation de travail ne peut être saisie que sur du moyen voire du long terme* ». En lien avec cette temporalité, l'auteure met en lumière deux approches de la transition au travail exposées par Balleux et Perez-Roux, (2013). La première approche est celle qui analyse les transitions professionnelles dans un temps restreint qui serait extérieur au sujet, par exemple « *[la] recherche d'emploi, [le] début [d'une] formation professionnelle, etc.* ». La seconde approche, quant à elle, ne restreint pas le facteur temps : c'est une donnée variable en fonction du contexte, des individus et des processus vécus par ces individus (Balleux et Perez-Roux, 2013, tiré de Poulin, 2015). En effet, Nicholson (1984), en accord avec cette seconde approche, évoque dans un article sur les transitions entre les rôles professionnels que chaque individu prendra le temps nécessaire pour s'essayer à s'adapter. Selon l'auteur, cette adaptation va conduire l'individu « *soit à un changement et un développement personnel, soit à un changement de la situation qu'il vit, soit à opérer les deux à la fois* ». Cette situation impacte l'individu sur « *son système de valeurs, ses codes de référence, ses attentes, son identité professionnelle* » (Poulin, 2015, tiré de Nicholson, 1984). Le psychosociologue Elder (1994), dans la même lignée qu'Erikson, présente un article dans lequel il ancre les transitions professionnelles dans le paradigme du cours de vie, ce qui rend ces moments fondamentaux et normaux dans la période de la vie. Les transitions professionnelles recouvreraient des situations dans lesquelles les rôles, les relations et les façons de penser seraient modifiés (Schlossberg, 2005). Dans cette perspective développementale, les auteurs parlent de

moments caractérisés de périodes de co-construction entre un individu et un nouvel environnement. Cette co-construction est cependant variable selon les individus, notamment leurs caractéristiques : Balleux et Perez-Roux (2013, p.105) prennent pour exemple « *sa situation, ses ressources, ses stratégies, sa force de mobilisations, ainsi que l'environnement et les richesses sur lesquelles il peut s'appuyer ou pas* ».

Cependant, cette perspective développementale des transitions professionnelle a été remise en cause par certains auteurs, notamment à l'aide d'études qui démontrent que lors de moments de transitions, les individus auraient des attitudes stables, notamment dans les interactions avec leur nouvel environnement (Dupuy et Le Blanc, 2001). Dans un article publié en 2001, les auteurs ont précisé les éléments de définition du concept de transition professionnelle, notamment en faisant ressortir son caractère hétérogène. En effet, dans la même lignée que l'approche développementale, ils évoquent premièrement que la transition est un processus de développement qui suppose de prendre en compte des temporalités, puisqu'elle implique l'adaptation des individus à un nouvel environnement et donc des changements. Cependant, Dupuy et Le Blanc (2001), expliquent que la notion de transition professionnelle ne peut pas se réduire uniquement aux changements : « *entre moments de déstabilisation et de relative stabilité, elle articule continuité et rupture, changement et résistance au changement, combinant de façon dynamique « logiques de scission, d'élimination et de conservation* » » (Dupuy et Le Blanc 2001, p. 63, tiré de Balleux et Perez-Roux, 2013, p.105). Dans cette approche interactionniste, la transition professionnelle est également perçue comme une notion qui questionne d'une nouvelle façon les paradigmes liés à la reproduction sociale, notamment grâce à de nouvelles orientations individuelles et collectives, selon les auteurs. De plus, ils caractérisent la transition professionnelle un moment dans lequel sont générés des « *formes de remaniement identitaire* », demandant aux individus de « *développer des stratégies de régulation et d'adaptation* » (Dupuy et Le Blanc 2001, p. 63, tiré de Balleux et Perez-Roux, 2013, p.105). Dans la perspective interactionniste, les transitions professionnelles sont interrogées au travers du changement social : l'individu « *utilise la transition pour faire des choix dans un environnement qui se transforme* ». Contrairement à l'approche développementale qui caractérise la transition professionnelle par des situations dans lesquelles les rôles, les relations et les façons de penser seraient modifiés, ce qui impacterait l'individu, l'approche interactionniste met en lumière la transition comme une « *chance de développement de la carrière ou comme moyen de*

*renforcer/retrouver ses valeurs* », une transition dans laquelle « *la responsabilité du sujet est engagée* » (Balleux et Perez-Roux, 2013, p. 105). Ceci amène à « *considérer les transitions comme des espaces-temps de co-construction du changement individuel et social* » (Dupuy et Le Blanc 2001, p. 74, tiré de Balleux et Perez-Roux, 2013, p.106).

### *Transitions choisies et transitions subies : entre temporalités et dynamiques identitaires*

Lors du 17<sup>e</sup> congrès international de l'AMSE-AMCE-WAER qui s'est tenu au Centre des Congrès de Reims du 3 au 8 juin 2012, les présentateurs Perez et Roux (2012) ont mis divers auteurs en dialogue concernant deux types de transitions professionnelles : « *une transition choisie où les individus se sont eux-mêmes inscrits dans une dynamique de changement et une transition imposée où les individus ont été, dans un premier temps, les spectateurs plus ou moins consentants de leur propre changement* » (Perez-Roux et Balleux, 2012). Les écrits de Boutinet (2014) introduisent ce congrès en présentant le nouveau contexte temporel dans lequel nous baignons. En effet, pour l'auteur, « *la vie adulte est ponctuée par de nouvelles temporalités dominantes* », notamment du fait que les temporalités de la « *linéarité* » et de la « *continuité* » s'éloignent de plus en plus de la normalité, elles sont devenues « *désuètes* ». Pour l'auteur, ce sont les transitions qui structurent les parcours de nos jours : « *ces transitions qui hier en modernité étaient déconsidérées et marginalisées, comme porteuses d'instabilité se mettent au service des nouvelles valeurs dominantes qui gravitent autour de la mobilité : innovation, émergence, changement, mutation...* » (Boutinet, 2014). Une année plus tard, Poulin (2015), Directrice générale adjointe des services Ressources Humaines et Appui aux organisations à l'Université Paris Nanterre, prolonge cette idée en caractérisant les transitions professionnelles comme un espace-temps, affilié à un changement « *assumé ou non, et qui nécessite de l'individu la mise en œuvre de stratégies d'adaptation pour mieux gérer éléments de rupture et (re) construction de continuités* ». Pour l'auteure, la transition est une aubaine dans le développement des individus, elle parle d'un « *levier dans sa pratique* », d'un « *travail sur soi* », ainsi que de « *renforcer ses valeurs personnelles et professionnelles* ». Pour autant, lorsque la transition n'est ni choisie ni assumée, l'évènement est perturbant pour l'individu : Poulin (2015) parle de « *moment de transition professionnelle non anticipé et non attendu* » et le définit comme tel : « *des événements souvent perturbants qui arrivent de façon*

*inattendue, tels qu'une opération chirurgicale grave, un accident de voiture sérieux ou une maladie, mais aussi une promotion surprise, la fermeture de l'entreprise* ». Dans la même lignée et avec plus de précisions, Bruyère et Lize (2011), dans une perspective économique, différencient les mobilités souhaitées/voulues des mobilités subies/contraintes. Dans leur travail de recherche, ces auteurs ont conclu que les mobilités subies/contraintes touchent le plus souvent les professionnels les plus fragiles. Également, leur étude démontre dans le contexte des mobilités souhaitées, il y aurait un part de contraintes « *liées aux conditions de travail* » (Bruyère et Lize, 2011)

Conscient que les moments de transitions au travail ne sont pas toujours choisis, Boutinet (2014) propose de regarder les transitions professionnelles à travers le prisme du pragmatisme, « *à travers ce qu'elles peuvent favoriser ou empêcher au niveau des actions engagées par les acteurs individuels et collectifs.* » De fait, Boutinet (2014) oppose des temporalités à « *visées émancipatrices, pourvoyeuses d'autonomie existentielle dans leurs capacités à travailler sur des horizons prospectifs et rétrospectifs* » et les temporalités « *assujettissantes, tributaires d'horizons plus immédiats faits de pleins inhibiteurs et induisant chez les acteurs l'une ou l'autre forme de dépendance* ». Il prend pour exemple l'immédiateté et l'urgence comme temporalités assujettissantes, si elles sont souvent utilisées. Dans la même lignée, Kaddouri et Deltand (tiré de Perez-Roux et Balleux, 2012), chercheurs en sciences de l'éducation et de la formation, tentent de comprendre pourquoi les individus perçoivent différemment les moments de transitions professionnelles auxquels ils sont confrontés. Leurs hypothèses gravitent autour de la question des dynamiques identitaires : elles influenceraient les moments de transitions au travail. Sur cette notion des dynamiques identitaires, Mazade et Hinault (2014), chercheurs en sociologie des organisations, des parcours et des transitions parlent d'une « *pluralité des dynamiques identitaires en situation de transition professionnelle* » : selon les auteurs, une transition est une « *phase de recomposition et de négociation identitaire* » entre ce que Dubar (2000) appelle « *l'identité héritée* et *l'identité visée*, entre *l'identité « pour autrui »* (les façons dont les autres me catégorisent et m'évaluent) et *identité « pour soi »* (ce que je perçois de ma valeur professionnelle) » (Dubar, 2000, tiré de Mazade et Hinault, 2014). Les écrits cités précédemment se placent dans la filiation des travaux de Mègemont et Baubion-Broye (2001). Les deux chercheurs, l'un en psychologie sociale, du travail et des organisations, l'autre en psychologie de la socialisation, évoquent en effet



que les situations de transitions professionnelles peuvent provoquer des conflits de socialisation. En effet, selon ces deux auteurs, elles peuvent « *provoquer des confrontations entre des expériences de vie multiples et les représentations de soi qui leur sont liées, entre des ancrages identitaires actuels et anciens, entre des possibles différents et parfois concurrents* » (Mègemont et Baubion-Broye, 2001). Sur ce point, dans un entretien avec Kaddouri, réalisé par Hinault dans la revue *Sociologies pratiques*, (Kaddouri et Hinault, 2014), Kaddouri revient sur le fait qu'il est important d'interroger les vécus subjectifs des transitions professionnelles chez les individus, notamment en vue d'une démarche compréhensive afin de se saisir des enjeux des transitions professionnelles : « *celle-ci peut être un moment préparatoire à une situation future relativement claire pour l'individu, ou un entre-deux qui permet de clarifier pour soi une situation à venir encore floue* » (Kaddouri et Hinault, 2014). Pour cet auteur, la question des dynamiques identitaires à toute sa place dans l'étude des transitions professionnelles : « *en situation de transition, les repères socioculturels, compétences et savoirs construits dans la situation antérieure sont inadéquats, inopérants dans la nouvelle situation* ». L'auteur explique dans cet entretien que lorsque l'individu arrive au « *point culminant de la transition* », il ne peut plus revenir en arrière, et ceci vient « *interroger la personne dans ses fondements identitaires : qui suis-je dans cette période où mes repères antérieurs se trouvent fragilisés, et où les nouveaux repères ne sont pas encore acquis* ». Dans la même lignée que les travaux de Mègemont et Baubion-Broye (2001), Kaddouri et Hinault (2014) évoquent que ces moments de transitions au travail peuvent également poser des problématiques relationnelles : « *ceux d'où je viens ne me reconnaissent plus et ceux vers qui je tends ne me considèrent pas encore comme un des leurs* ».

### 3. Accompagner les transitions professionnelles dans une organisation

#### *La gestion des carrières*

La « *destandardisation* » des parcours de vie précédemment citée dans l'introduction, accompagnée de l'affaiblissement des étayages institutionnels (Grossetti, 2006) pose la question de l'accompagnement des professionnels en situation de transition, selon Kaddouri et Hinault (2014). Le Blanc et al. (2021), dans un article paru dans la revue *Psychologie de l'orientation tout au long*

*de la vie*, évoquent cette destandardisation des parcours de vie, notamment dans l'accompagnement des professionnels en transition. Les auteurs évoquent à ce titre la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel (2018) qui conduit à l'autonomisation des personnes dans leurs processus de transitions professionnelles, de sorte qu'ils mobilisent par eux-mêmes « *diverses ressources (financières, informationnelles, formatives...)* » mises à leur disposition. Cette loi place « *l'individu seul face à sa seule responsabilité dans ses choix d'orientation [...] professionnelle tout au long de sa vie* », selon les auteurs (Le Blanc et Al., 2021).

Dans ce mémoire, et plus précisément dans cette partie, il est question de l'accompagnement des moments de transitions des professionnels dans le contexte du travail. Pignault évoque en 2017 les actions d'aides en lien avec projets de transitions professionnelles, dans le cadre du travail, notamment les bilans de compétences, le reclassement ou la mobilité interne. Pour l'auteure, les organisations se sont intéressées à la gestion des carrières au cours de la seconde partie du XXe siècle lorsque le phénomène de mobilités ascendantes a été constaté. L'aspect ressources humaines de la gestion des carrières permet des mobilités « *en interne par moins de contraintes de flexibilité qu'à ce jour et en externe par un marché de l'emploi étendu et ouvert* », elle permet également de « *renouveler et de pérenniser l'organisation et de « récompenser » les salariés qui en bénéficient* ». Néanmoins, dans un contexte où le travail évolue sans cesse, l'accompagnement des professionnels dans leurs projets de transitions dans une organisation de travail, notamment pour la gestion des ressources humaines présente des limites : « *en France, les décisions ou l'accompagnement à la mobilité reposent souvent sur l'utilisation de référentiels de postes ou de systèmes de classification introduisant finalement des rigidités, voire enfermant dans des parcours professionnels types* » (Pignault, 2017).

### *Des parcours plus flexibles, des transitions plus fréquentes*

Le terme de parcours flexible a émergé dans les organisations de travail dans les années 2000, dans un contexte de changements profonds liés aux mutations économiques, selon Pinte et le Squère, dans la revue *Savoirs* (2007), qui sont des auteurs spécialistes dans le domaine de la formation. En parallèle, le terme de sécurisation des parcours apparaît dans les politiques publiques en lien avec le travail. Des mesures législatives sont prises pour favoriser la mobilité de tous les salariés,

notamment la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), devenue la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP). Aujourd'hui, les salariés ne sont plus sur un même poste toute leur vie, ils ont de plus en plus tendance à vivre des moments de transitions professionnelles. De fait, une mobilité favorisée fait apparaître des enjeux de sécurisation des parcours, notamment en mettant en place des procédures de reconnaissance, de valorisation des compétences des salariés (Pinte et le Squère, 2007). La GEPP est un moyen de s'inscrire dans cette logique de professionnalisation et de sécurisation des parcours, avec une attractivité des emplois de tous les salariés, ainsi qu'une injonction liée à l'identification des compétences de chacun et d'une contribution au maintien de celles-ci. Elle entendrait permettre la sécurisation des parcours, tout en exerçant la flexibilité des salariés en termes de mobilités professionnelles.

Du fait que les parcours soient plus flexibles, que les salariés ne restent pas sur un même poste toute leur vie et soient mobiles, cela met en évidence que les projets de management des connaissances, avec des processus de transmission des savoirs au travail est nécessaire. Les organisations voient leurs salariés intégrer leurs services, puis les quitter pour d'autres, à l'interne ou à l'externe. Ce phénomène fait évoluer les pratiques managériales dans une organisation : puisque les personnels sont davantage mobiles, il y a moins de stabilité des services. En effet, *« l'évolution du travail des dernières années marquée par la flexibilité du travail a eu pour conséquence de rendre les procédures de moins en moins opérantes au bénéfice des capacités d'adaptabilité et d'initiative des salariés »* (Pinte et le Squère, 2007, p. 83). Face à ce phénomène et sous le versant de la transmission, l'enjeu est d'une part de garder une mémoire, une traçabilité du savoir-faire de chacun des salariés qui ont été présents à moment ou un autre dans l'organisation afin que les nouveaux venus soient accompagnés dans leurs montées en compétences, et puissent à leur tour utiliser les savoirs préexistants, dans une perspective de valeur ajoutée. D'autre part, l'enjeu réside dans cette obligation à l'adaptation permanente des organisations, et notamment de leurs salariés, avec une obligation d'apprentissage permanent, l'apprentissage tout au long de la vie.

## II – L’apport du management des connaissances dans le processus d’accompagnement aux transitions professionnelles

### 1. Qu’est-ce que le management des connaissances (*knowledge management*) ?

Le management des connaissances, en anglais *knowledge management* a vu le jour relativement récemment, à partir des années 1990, notamment avec les sorties des revues *Journal of Knowledge Management* en 1997 et *Journal of Knowledge Management Practice* en 1998. Ce sont des revues phares du management des connaissances, lesquelles sortent encore aujourd’hui des articles scientifiques.

Le management des connaissances se définit par une prise de conscience de la valeur des connaissances comme une ressource stratégique, rendant impératif un projet de management des connaissances, en se servant d’outils et de méthodologies pour les gérer, ou tout du moins de créer les conditions les plus favorables à leur circulation au sein des organisations (Mbengue, 2004). L’auteur de cette définition, explique que le management des connaissances permet de croître les ressources immatérielles d’une organisation, comme leurs connaissances, savoir-faire, expertises, etc. Pour cela, Mbengue évoque en 2004 (p. 15) « *le partage des savoirs entre employés, services, filiales, et même différentes organisations dans le but d’établir les meilleurs pratiques* ». L’auteur continue sa réflexion en montrant que le management des connaissances doit pouvoir opérer deux activités pour être opérationnel : la codification des savoirs (*dimension technologique*), ainsi que l’interaction des acteurs (*dimension humaine*). En effet, le management des connaissances repose le partage systématique des savoirs, notamment par la transmission qui se produit lors des interactions entre les professionnels inscrits dans un projet de management des connaissances.

Donner une définition du management des connaissances permet de mieux appréhender cette notion. Néanmoins, certains auteurs rendent compte de la tâche ardue qu’est de définir ce concept (Michel, 2001 ; Prax, 2019a). Michel (2001), ancien consultant en management de l’information-documentation-connaissance, parle d’un « *problème de définition* », notamment du fait de l’identification complexe du champ opératoire dans lequel le *knowledge management* se réfère. En effet, le *knowledge management* se réfère à de multiples perspectives, Michel (2001) cite les *informaticiens*, les *cogniticiens*, les *médiateurs de l’information-documentation*, les *spécialistes*

*des contenus, les méthodologues, les personnes de la stratégie et du management, ainsi que les formateurs.* L'auteur parle d'ailleurs d'une approche « *forcément multiple – pluri ou multidisciplinaire* » (Michel, 2001). Pour éviter l'écueil d'enfermer le knowledge management dans une description « *trop instrumentale* », Michel (2001) propose cinq mots-clés pour cerner le champ de pratiques du knowledge management. Le premier est « *une démarche managériale et/ou gestionnaire opposée à l'idée de laisser les choses se faire au hasard* », et donc d'instaurer un cadre de travail. Le second mot-clé est la finalité du knowledge management pour l'auteur, à savoir « *faire mieux (qu'avant ou que les autres)* », c'est-à-dire apporter une valeur ajoutée. L'auteur évoque « *une approche collective* », « *une inscription dans le temps* », ainsi qu'une « *ressource capitale à mobiliser, la (les) connaissance(s), soit, au bout du compte, les têtes des hommes, leurs savoirs, leurs expériences* ». Prax est l'un des premiers à s'être intéressé au management des connaissances, dès 1993. Pour se rendre compte de la complexité du concept, l'auteur propose en 2019 dans le *Manuel de Knowledge Management* une définition *opérationnelle* du management des connaissances : « *Combiner les savoirs et savoir-faire dans les process, produits, organisations, pour créer de la valeur* » (Prax, 2019a). L'auteur parle de *combinaison* pour rendre compte du caractère producteur de valeur lorsqu'on combine les connaissances individuelles et collectives à d'autres facteurs, comme dans cette définition les *process* et les *produits*. Pour l'auteur, les *savoirs* renvoient à des savoirs explicites, diffusables, et les *savoir-faire* à des savoirs tacites, non diffusables. Enfin, la *création de valeur* se réfère au fait qu'un projet de management des connaissances n'a de valeur uniquement s'il est relié à la capacité à améliorer la performance, qu'elle soit collective et individuelle (Prax, 2019a).

Les auteurs cités ci-dessus expriment conjointement cette difficulté de définir le management des connaissances. Dans cette partie, nous avons varié les points de vue de différents auteurs (Michel, 2001 ; Mbengue, 2004 ; Prax, 2019). En général, leurs avis convergent sur la définition du knowledge management : ils évoquent conjointement le partage et la transmission des savoirs, des connaissances, des expériences, mais également la visée du management des connaissances qui est de faire mieux, de diffuser de meilleures pratiques, créer de la valeur. Les avis des auteurs cités convergent également sur le fait que le management des connaissances est caractérisé par la codification des savoirs (Mbengue, 2004), notamment à l'aide de process (Prax, 2019a), mais également par l'interaction et l'échange des acteurs, qui rend cette approche collective.

## 2. Le rôle du management des connaissances dans les moments de transitions

« 450.000 ans avant notre ère, l'*Homo erectus* découvrait le feu. Il expérimentait en même temps la sérendipité, puis rapidement la transmission des connaissances puisqu'il fallait assurer la survie et la sécurité de la tribu. Au cours des siècles, la transmission des connaissances s'est ainsi organisée sous diverses formes, notamment le compagnonnage, ancêtre du KM [knowledge management]. Aujourd'hui, le KM est de plus en plus associé à la stratégie et au management des entreprises, confrontées à un environnement qui les oblige sans cesse à évoluer. » (Prével, 2012, p.24).

Les organisations sont confrontées à un environnement qui leur impose d'évoluer systématiquement. En effet, Prével (2012) évoque premièrement la démographie de l'entreprise, avec progressivement l'arrivée de la Génération Y (individus nés entre 1981 et 2000 selon la théorie générationnelle de Strauss et Howe en 1992), et le départ des baby-boomers (individus nés entre 1946 et 1964 selon Strauss et Howe en 1992). L'auteur cite également l'évolution du travail, avec des organisations étendues, le télétravail, le développement des services, l'explosion de l'utilisation des technologies, avec des outils synchrones, asynchrones, les smartphones. Le travail des organisations pour gérer ces multiples évolutions est fortement lié au management des connaissances. Face à ces nombreuses évolutions, Prével (2012) explique que l'objectif du management des connaissances n'est plus seulement de transmettre les connaissances dans le temps et l'espace, mais également de développer le « *knowledge management intergénérationnel* ». Selon l'auteur, du fait des évolutions démographiques, les organisations comportent aujourd'hui quatre générations, elles sont de plus en plus sujettes à développer des projets de management des connaissances, notamment afin de préparer les moments de transitions des professionnels Prével (2012).

*Les transitions professionnelles : un moment pour mobiliser de nouvelles connaissances*

Pour Prével (2012), auteur spécialiste du sujet, le management des connaissances intervient sur ce qu'il appelle deux « pôles » : ce sont les « *connaissances des personnes et les expériences acquises dans les projets* ». Dans le *Manuel de knowledge management*, Prax (2019b) présente quatre domaines qui sont selon lui liés à l'aboutissement d'un projet de management de la connaissance. Notre réflexion sur les transitions professionnelles se rapporte à la première dimension citée par l'auteur, à savoir « *la stratégie, le business, la création de valeur* ». En effet, créer un projet de management des connaissances consiste à contribuer à la stratégie d'entreprise, mais également à épargner les pertes de savoir-faire dues aux diverses transitions des professionnels, raccourcir les délais de conception, etc. Cette première dimension met en exergue les tenants d'un projet de management des connaissances dans une organisation. « *C'est la dimension stratégique. Plus elle est intense (menaces, enjeux vitaux), plus le projet KM a des chances d'aboutir* » (Prax, 2019b). Par exemple, selon cet auteur, si les mobilités des agents d'une organisation augmentent davantage d'années en années, ce phénomène crée une menace dans le processus de transmission des savoirs intraorganisationnels, plus le projet de management des connaissances dans l'organisation aura des chances de faire son chemin. En lien avec diverses réflexions sur la notion des transitions des professionnelles, Poulin exprime en 2015 que dans un moment de transition, « *l'individu va chercher à s'approprier une démarche pour repérer des indicateurs afin de favoriser son adaptation professionnelle* » (Poulin, 2015). Cette démarche, instrumentalisée par le management des connaissances pourrait effectivement favoriser l'intégration des nouveaux arrivants sur un poste ou dans une organisation.

### *La transmission des savoirs dans une organisation de travail*

Selon Lauzon, Roussel, Solar, et Bouffard (2013, p.13-14), c'est en lien avec le développement des études se référant au management des connaissances que le champ d'études de la transmission des savoirs a « *littéralement explosé* ».

Pour définir la notion de transmission des savoirs, il faut premièrement se référer aux écrits anglo-saxons, qui sont à l'origine de cette notion. Selon Lucas et Ogilvie (2006), il existe deux écoles de pensée relatives à cette notion. En effet, ils montrent qu'une première école de pensée utilise cette notion comme la gestion efficiente des multiples ressources présentes dans les organisations, dans

le but d'apporter les bénéfices préalablement attendus de cette transmission. La seconde utilise la notion de transmission des savoirs en mettant l'accent sur le caractère puissant de la socialisation : pour cette école de pensée, la mise en réseau des personnes présentes dans le processus de transmission des savoirs est un levier évident dans le succès d'une telle démarche. Lauzon, Roussel, Solar, et Bouffard, spécialistes en gestion de l'éducation et de la formation, exposent en 2013 que même si le caractère de socialisation est important dans le processus, l'utilisation la plus pertinente de la notion de transmission des savoirs est celle d'une gestion efficace des multiples ressources présentes dans les organisations, dans le but d'apporter les bénéfices préalablement attendus de cette transmission.

Pour parler de la transmission des savoirs en situation de travail, Parent, Roy et St-Jacques (2007) évoquent trois verbes qui sont *générer*, *diffuser*, et *absorber*. D'autres auteurs évoquent la transmission des savoirs comme un processus, à l'intérieur duquel les individus communiquent et sont influencés les uns et les autres par leurs différentes expériences individuelles (Wijk, Jansen et Lyles, 2008). Quant à Liyanage et al. (2009), la transmission des savoirs est un processus dans lequel les individus communiquent dans les deux sens, où le destinataire va interpréter le savoir transmis par le détenteur, en vue de contextualiser l'utilisation de ce nouveau savoir. Certains auteurs accordent une importance à la notion de réutilisation : c'est le cas de Kumar et Ganesh (2009), qui expliquent que la réutilisation du savoir par le destinataire constitue un élément inévitable d'une transmission pertinente des savoirs dans une organisation. Le savoir transmis débouche à une action : « *la transmission des savoirs devient donc un processus plus large qui dépasse la simple transmission, prise dans son sens le plus strict.* » (Lauzon, Roussel, Solar, et Bouffard, 2013, p.19).

III - La transmission des savoirs comme point culminant du processus d'accompagnement aux transitions professionnelles

#### 1. Quels savoirs transmettre en situation de travail ?

La transmission des savoirs est aujourd'hui devenue essentielle dans les organisations. En effet, celles-ci sont submergées par des informations diverses, et il est de plus en plus complexe d'identifier ce qui relève des informations, des savoirs, des connaissances. Nous proposons dans



cette partie de différencier ces multiples notions, notamment grâce aux diverses classifications des savoirs que donnent à voir certains auteurs.

### *Savoirs VS connaissances*

En anglais, savoirs et connaissances sont traduites par « *knowledge* », qui désigne une seule et même réalité. En effet, le terme anglais « *knowledge* » peut être traduit dans notre langue par « *savoir* » et « *connaissance* », et même « *savoirs* » et « *connaissances* ». Dans la langue française, ce terme est polysémique, c'est le didacticien des mathématiques Brousseau (1978) qui a introduit la différenciation entre savoirs et connaissances dans les années 70.

Lauzon, Roussel, Solar, et Bouffard, (2013), dans la revue *Savoirs*, recensent différentes définitions d'un certain nombre d'auteurs à propos de la connaissance, nous retenons les apports de Legroux, en 2008 et de Carré en 2005 : le premier auteur est un docteur en sciences sociales et développement, et le second un professeur en sciences de l'éducation. Ces deux auteurs montrent que la connaissance est d'ordre personnel (Carré, 2005, p.90), elle est de fait difficilement transmissible (Legroux, 2008, p.112). Les connaissances sont internes aux individus, elles sont le résultat d'un processus d'appropriation, puisqu'elles sont intégrées avec les savoirs disponibles. Le savoir, quant à lui, est caractérisé en 2005 par Legendre, spécialiste en sciences de l'éducation, comme « *l'ensemble des connaissances approfondies qui sont acquises par un individu grâce à l'étude et à l'expérience* » (Legendre, 2005). D'après Beillerot (2005), professeur en sciences de l'éducation, les individus transforment le monde grâce aux savoirs qu'ils détiennent. Brousseau (1978) place le savoir comme une construction sociale et culturelle. Douglas (2004), spécialiste d'anthropologie de la culture, se place dans la même lignée et caractérise également le savoir comme une construction sociale et culturelle.

La différenciation entre savoirs et connaissances réside dans le fait que les savoirs sont constitués, ou en voie de constitution, et que les connaissances sont rencontrées en situation, selon Brousseau (1978). Plus récemment, les auteurs cités ci-dessus ont un avis convergent à cette idée : pour eux, la différenciation est exprimée par le fait que les savoirs sont des ressources externes aux individus (Douglas, 2004 ; Legendre, 2005 ; Beillerot, 2005). « *L'intériorisation, l'incorporation de savoirs*

*et d'expériences par une personne produisent la connaissance. Ainsi, la connaissance recouvre une dimension individuelle, alors que le savoir est plus général et « impersonnel » au sens qu'il n'est pas lié à une personne.* » (Dallaire et Jovic, 2021). Dans le prolongement de cette réflexion, Douglas (2004) caractérise le savoir comme « *dépersonnalisé, décontextualisé, détemporalisé, il est formulé, formalisé, validé et mémorisé* ». Pour ces auteurs, la connaissance est un processus actif en permanence, tandis que le savoir peut-être figé à un moment, lorsqu'il est acquis, même s'il est évolutif selon les contextes. Néanmoins, même si la tendance scientifique est en concordance pour affirmer cela, il est important de rappeler que cela n'a pas toujours été le cas. En effet, certains auteurs comme le chercheur en didactique des mathématiques Conne (1992) s'opposait à l'analyse de Brousseau (1978) en accordant une importance singulière aux situations, et donc aux connaissances. Pour l'auteur, « *une connaissance ainsi identifiée est un savoir, c'est une connaissance utile, utilisable, dans le sens qu'elle permet au sujet d'agir sur sa représentation* » (Conne, 1992, p. 225).

### *Les classifications des savoirs à transmettre en situation de travail*

Un certain nombre d'auteurs ont élaboré différentes classifications des savoirs, afin de mieux appréhender cette notion, notamment en vue de mettre en œuvre un processus de transmission. Certains auteurs les exposent selon des catégories, d'autres selon des taxonomies.

La classification des savoirs proposée par Polanyi en 1958, auteur économiste, est la plus connue. Cette classification a pour objectif de distinguer les savoirs selon l'échelle à laquelle il peut être structuré : les savoirs tacites et les savoirs explicites. Pour l'auteur, les savoirs tacites sont des savoirs individuels puisqu'ils sont liés à nos convictions personnelles, à nos expériences individuelles, subjectives, ainsi qu'aux contextes dans lesquels ils sont générés : ils sont donc difficilement formalisables (Polanyi, 1958). Quant aux savoirs explicites, ce sont des savoirs qui sont facilement formalisables. Néanmoins, tout savoir explicite comprend une part de savoir tacite (Polanyi, 1958). Cette classification, née dans les années 50, n'a cessé d'être reprise par l'étude de différents auteurs, tels que Nonaka et Takeuchi (1995), ainsi que Collins (1993), professeur en sciences sociales. Elle a ensuite été remise en cause, étant donné son caractère mécaniste, qui réduit le savoir à quelque chose que l'on peut manier, posséder, transmettre. Par exemple, Catinaud (2015,

p. 216), évoque le fait que les savoirs tacites et explicites ne sont pas opposés, mais présentent des « *formes similaires* » : on catégorise un savoir comme étant tacite ou explicite en faisant référence aux mêmes critères et mécanismes pour les deux. (Catinaud, 2015, p. 218-219).

En 1995, Zander et Kogut, théoriciens des organisations, reprennent la classification de Polanyi (1958) et l'approfondissent grâce à cinq caractéristiques des savoirs qui rendent compte les échelles selon lesquelles un savoir est « *communicable* » et « *compréhensible* » pour autrui (Zander et Kogut, 1995). Parmi elles, la *codifiabilité* renvoie au degré de codification du savoir, notamment avec les outils informatiques. *L'enseignabilité* renvoie quant à elle au degré de communication verbale et formel du savoir, notamment par exemple à l'école ou au travail. La *complexité* renvoie aux savoirs complexes, liés à une fusion de diverses compétences. Pour continuer, la *dépendance* aux systèmes « *mesure le degré auquel une aptitude dépend d'un nombre varié de personnes expérimentées pour qu'elle se réalise* » (Zander et Kogut, 1995). Enfin, *l'observabilité* comprend les personnes concurrentes à une organisation qui sont susceptibles de copier la production de biens manufacturiers par l'observation (Zander et Kogut, 1995). Cette étude de Zander et Kogut (1995) est effectivement réalisée dans un contexte manufacturier, sur la base d'un projet d'innovation dans les organisations. Néanmoins, l'étude rappelle que ces caractéristiques ont un impact positif dans le processus de transmission de savoirs en situation de travail.

En même temps, Blackler (1995), professeur en sociologie des organisations, propose également une classification des savoirs en cinq catégories. Le savoir *intellectuel* comprend les connaissances de haut niveau intellectuel. Le savoir *contextualisé* est quant à lui orienté vers l'action. Le savoir *culturel* comprend le partage mutuel de plusieurs personnes d'un phénomène. Le savoir *ancré* dans les structures signifie les habitudes ancrées au travail. Enfin, le savoir *codifié* est le savoir qui est stocké dans les manuels, les livres, les bases de données numériques (Blackler, 1995). Cette classification des savoirs a le mérite de se placer sous le prisme des organisations, des entreprises, espaces où les personnes échangeant, partagent, débattent et créent ensemble, ce qui nous intéresse particulièrement pour notre étude.

La classification des savoirs la plus récente présentée dans la littérature scientifique est celle de Bou-Llusar et Segarra-Ciprés (2006). Les auteurs reprennent la dimension des *savoirs*

*tacites/explicites*, avec la nature peu formalisable des savoirs tacites. Ils présentent ensuite la dimension *complexe/simple* qui explique que la complexité d'un savoir peut être liée à la difficulté d'élaborer les trois étapes du processus de transmission, à savoir : l'utilisation, la conception et l'articulation de ces nouveaux savoirs avec des savoirs préexistants. La dimension *spécifique/non spécifique* des savoirs identifie quant à elle les savoirs théoriques compris dans les savoirs qui font l'objet d'une transmission. Enfin, la dimension *systémique/indépendant* fait quant à elle référence à l'échelle à laquelle les savoirs qui font l'objet d'une transmission sont liés à des savoirs qui dépendent d'autres systèmes de connaissances, nécessitant ainsi l'acquisition de l'ensemble de ces systèmes pour être transmis de manière efficace (Bou-Llugar et Segarra-Ciprés, 2006).

Dans cette partie, nous avons recensé les différentes classifications des savoirs que donne à voir la littérature scientifique. Nous voyons que certains auteurs présentent des dimensions de savoirs qui se rapprochent, comme cette analyse des savoirs tacites et explicites, initiés par Polanyi (1958), mais également reprise par Bou-Llugar et Segarra-Ciprés (2006), en exprimant cette même analyse : les savoirs tacites sont peu formalisables. Nous retrouvons la dimension des savoirs codifiés, présente dans l'analyse de Blackler (1995), mais également de Zander et Kogut (1995) qui expriment cette dimension sous la forme de *stockage* des savoirs. Également, la dimension *complexe/simple* du savoir de Bou-Llugar et Segarra-Ciprés (2006) se rapproche de l'analyse de la *complexité* de Zander et Kogut (1995). L'avis des deux binômes d'auteurs est convergent pour identifier des savoirs qui seraient de nature simples, et d'autre de nature plus complexes. Enfin, la dimension *systémique / indépendant* des savoirs de Bou-Llugar et Segarra-Ciprés (2006) nous renvoie à la dimension *de dépendance des savoirs aux systèmes* de Zander et Kogut (1995). Ces dimensions citées font l'objet d'analyses, de la part de différents auteurs, dont les avis convergent. Néanmoins, dans les classifications présentées, certains auteurs apportent de nouvelles dimensions, auxquelles d'autres n'avaient pas analysé. Parmi celles-ci, on retrouve les savoirs *intellectuels, culturels* et *ancrés* de Blackler (1995), *l'enseignabilité* et *l'observabilité* de Zander et Kogut (1995), ainsi que la dimension *spécifique / non spécifique* des savoirs de Bou-Llugar et Segarra-Ciprés (2006).

## 2. L'influence de l'environnement organisationnel dans le processus transmission

### *Caractéristiques d'influences*

Dans la revue *Savoirs*, Lauzon, Roussel, Solar, et Bouffard (2013) ont mis en exergue les principales caractéristiques qui influencent la transmission des savoirs dans les organisations, liées à l'environnement organisationnel. Les auteurs citent la structure organisationnelle, la culture du partage des savoirs des acteurs, le soutien des technologies, ainsi que les pratiques de gestion (Lauzon, Roussel, Solar, et Bouffard, 2013, p. 37). Certains auteurs ont démontré que la dimension culturelle, notamment les différences culturelles entre les acteurs, et donc les références différentes pouvaient être un frein à la transmission des savoirs (Riege, 2005), notamment dans le cadre d'un projet de management des connaissances. Concernant la structure organisationnelle, des auteurs montrent que celles qui comportent un niveau faible de hiérarchisation sont plus favorables à la transmission des savoirs, notamment grâce à la fluidité de la circulation des informations (Rhodes et al., 2008). Pour les politiques et pratiques de gestion, des auteurs mettent en avant le fait que les pratiques de reconnaissance des savoirs et de rémunération favorisent les processus de transmission des savoirs (Szulanski, 1996 ; Lucas et Ogilvie, 2006). Enfin, concernant les technologies, la transmission des savoirs peut être favorisée grâce à des outils technologiques et à des banques de données qui codifient certains savoirs, qui donnent la possibilité d'un accès aux informations plus rapidement, et qui favorisent le travail d'équipe (Rhodes et al., 2008).

De plus, les processus de transmission des savoirs en situation de travail permettent de favoriser la capacité des acteurs à maîtriser les *zones d'incertitudes* (Crozier et Friedberg, 1977) que donnent à voir les organisations. En effet, selon ces auteurs, les *zones d'incertitudes* sont des espaces de liberté dans les organisations, dans lesquels les personnels disposent d'un pouvoir organisationnel, donnant naissance à des travaux collaboratifs entre les acteurs, favorisant la transmission des savoirs. Une zone d'incertitude dans une organisation se réfère aux règles informelles, non définies et délimitées par la direction, des informations non officielles, non formalisées, que seulement certains personnels détiennent. Les personnels qui maîtrisent une partie ou l'intégralité des *zones d'incertitudes* de l'organisation dans laquelle ils travaillent doivent pouvoir engager un processus de transmission de cette zone d'incertitude en tant que détenteurs, afin que les personnels qui ne

les maîtrisent pas ne soient pas dépendants des personnels les maîtrisant, et qu'ils puissent faire accroître leur pouvoir organisationnel au sein de ces *zones d'incertitudes*. De fait, ils pourront au fil du temps, à leur tour, devenir « *experts* », en développant leurs compétences, certains seront même les seuls à pouvoir répondre à un problème. L'expertise est d'ailleurs la première grande source de pouvoir selon Crozier et Friedberg, tous deux experts de la sociologie des organisations (Crozier et Friedberg, dans Chanlat et Seguin, 1987, p. 388).

Dans ces multiples influences exprimées par les auteurs cités (Szulanski, 1996 ; Riege, 2005 ; Lucas et Ogilvie, 2006 ; Wijk, Jansen et Lyles, 2008 ; Rhodes et al., 2008), il y a cette analyse convergente que plus l'environnement organisationnel est propice à la mise en place d'un processus de transmission des savoirs, dans le cadre d'un projet de management des connaissances, plus ce processus a de chances d'aboutir, et de se conserver dans le temps, au sein de l'organisation. De plus, le processus de transmission des savoirs en situation de travail est influencé par des facteurs externes liés à l'environnement organisationnel, à savoir des facteurs davantage individuels, comme la capacité des acteurs. En effet, la capacité du détenteur à interpréter les savoirs et celle du destinataire à se les approprier influence la transmission des savoirs (Kumar et Ganesh, 2009, p. 168). En effet, concernant la capacité du détenteur à interpréter les savoirs, celle-ci peut être influencée par des savoirs à caractère complexe. Pour la capacité d'appropriation des savoirs de la part du destinataire, elle est liée au savoir préexistant de celui-ci, facteur exerçant une influence sur la capacité du destinataire à assimiler puis à réutiliser de nouveaux savoirs (Szulanski, 1996, p. 31). Lauzon, Roussel, Solar, et Bouffard (2013, p. 30) rapportent ce dernier point à la notion de « *zone proximale de développement* » de Vygotsky, pédagogue psychologue, en mettant en avant la liaison entre le niveau de scolarisation des acteurs destinataires et leur capacité d'appropriation et de réutilisation des nouveaux savoirs.

### *Interactions et motivation des acteurs de la transmission*

La relation entre les acteurs est l'une des caractéristiques de la transmission des savoirs en situation de travail la plus citée par les auteurs. En effet, cette relation est importante à prendre en compte dans la transmission des savoirs : elle nécessite une « *co-construction* » (Thébault, 2018). Dans cette relation, l'apprentissage n'est pas à sens unique : Ferar, dans la revue *Question(s) de*

management (2014) évoque qu' « un novice peut devenir expert car les échanges sont bidirectionnels, et un expert peut apprendre d'un novice ». Lorsqu'on se focalise sur les interactions entre ces acteurs, Lauzon, Roussel, Solar, et Bouffard (2013, p.37) font référence au triangle didactique de Houssaye (2000) en Sciences de l'Éducation, ayant initialement pour sommets *le savoir*, le *professeur* et les *élèves*. Les auteurs présentent un triangle didactique ayant pour sommets *les savoirs*, le *détenteur* et le *destinataire* (Lauzon, Roussel, Solar, et Bouffard, 2013, p.37). Thébault (2018), rappelle la dimension complexe de la transmission, qui implique des « *objectifs multifonctionnels* ». L'auteure évoque de potentielles tensions dans la relation entre les acteurs de la transmission : ils ont leurs propres attentes, perceptions de ce travail, et ont différents points de vue concernant les objectifs et les effets attendus du processus de transmission en situation de travail.

Selon plusieurs études, la relation entre le détenteur et le destinataire dans le processus de transmission implique la question de la motivation des acteurs. Les travaux de Cruz, Perez et Cantero (2009) démontrent que la motivation des acteurs est un facteur à prendre en compte lorsqu'on étudie la transmission des savoirs en situation de travail. En effet, pour les auteurs, les acteurs de la transmission présentent un intérêt à développer d'une part une autonomie et d'autre part leur réussite professionnelle. Cruz, Perez et Cantero (2009) parlent d'une motivation intrinsèque<sup>11</sup> des acteurs de la transmission des savoirs. Elle permet de dépasser un certain nombre de freins à la transmission car pour les auteurs, la motivation intrinsèque fait régner un esprit collaboratif. Cependant, Osterloh et Frey (2000) exposent que dans un processus de transmission des savoirs, la motivation intrinsèque est plus complexe à développer en milieu organisationnel

---

<sup>11</sup> Pour étudier la motivation au travail, Ryan et Deci (2000), psychologues, distinguent deux types de motivations : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. La première renvoie au fait qu'une activité est pratiquée parce qu'elle est plaisante et satisfaisante dans ce qu'elle apporte au travail, par exemple, développer ses connaissances, mettre en œuvre de nouvelles approches. Quant à la motivation extrinsèque, elle renvoie davantage à une valeur instrumentale : l'activité est pratiquée parce que les acteurs en tirent des bénéfices, des avantages : les auteurs prennent pour exemples les récompenses ou l'évitement de potentielles punitions. Par ailleurs, selon ces auteurs, il existerait plusieurs formes de motivation extrinsèque « *en fonction du degré d'autonomie laissé au sujet* » (Louche, 2019, tiré de Ryan et Deci, 2000). En effet, par exemple, si l'activité est pratiquée uniquement pour éviter des sanctions, le degré d'autonomie est nul : Louche (2019), professeur de psychologie du travail et des organisations parle de *régulation externe*.

que la motivation extrinsèque, notamment parce qu'elle favorise des savoirs de nature tacite dans la transmission. De fait, seul un fort degré de motivation intrinsèque peut entraîner l'engagement des personnels, engagement nécessaire à une transmission des savoirs réussie : ceci balance l'idée de Cruz, Perez et Cantero (2009).

### 3. Accompagner les nouveaux arrivants grâce à une transmission préalablement établie

Dans son article publié dans l'ouvrage *Les risques du travail* (2015), Fournier présente cette « période mouvementée » que les organisations vivent, notamment du fait des problématiques liées aux phénomènes présentés dans l'introduction générale de notre état de l'art : « *départ à la retraite d'une grande proportion de leurs salariés – nés durant le baby-boom – et l'arrivée de nouveaux souvent très qualifiés, mais peu expérimentés.* » À cela s'ajoute « *un contexte général de fortes transformations techniques, organisationnelles et sociales qui contribuent à l'augmentation des contraintes de travail et de l'organisation : intensification du travail, turnover de la main-d'œuvre, etc.* » (Fournier, 2015). L'auteur présente ces difficultés comme faisant consensus dans la littérature scientifique. Néanmoins, il fait part d'une variation des idées concernant les perspectives pour aborder ces problématiques, ainsi que les enjeux qu'elles soulèvent.

Pour la sociologue Delay (2006), dans un article publié dans la revue *Informations sociales*, ces problématiques consacrent un nouvel intérêt à l'action d'une transmission des savoirs au sein des organisations. L'auteure montre que la transmission facilite l'intégration des nouveaux arrivants, notamment en mettant en avant la relation entre la vitesse d'acquisition des savoirs nécessaires à la fonction exercée au sein de l'organisation et le processus de socialisation dans le collectif, notamment auprès d'actifs expérimentés qui possèdent ces savoirs et qui sont susceptibles de les transmettre aux nouveaux arrivants dans l'organisation.

Dans la même lignée, Fournier (2015) aborde les diverses transitions des personnels que les organisations doivent faire face en termes de pertes d'expertises. Face à ces changements, l'auteur revient sur l'importance pour les organisations d'instaurer une transmission des savoirs. Il s'agit pour l'auteur de développer des processus de transmission pour assurer la pérennité des savoirs dans les organisations, afin que résultent l'acquisition et le développement de nouvelles



compétences individuelles et collectives. La transmission des savoirs permet de répondre aux enjeux liés aux problématiques soulevées, notamment aux enjeux organisationnels, en venant développer la transition de la main d'œuvre, harmoniser les pratiques professionnelles, acquérir et développer des compétences (Stewart, 2001). L'auteur relève un accroissement des compétences individuelles et collectives par l'acquisition et le développement des compétences des parties prenantes de la transmission, dans leurs métiers et leurs pratiques professionnelles au quotidien. La transmission des savoirs dans les organisations, à travers ces multiples enjeux, devient alors une stratégie majeure en termes de « *développement de compétences individuelles et collectives* » (Thébault, 2018, p. 69). Stewart (2001) présente les savoirs faisant l'objet de transmission comme un actif tangible au sein des organisations, qui est pour lui la base de la création de valeur à laquelle les organisations sont attachées, notamment face aux divers changements organisationnels techniques et sociaux cités plus haut.

## Chapitre 3 - Problématisation et hypothèses de recherche

---

### I - Contexte de la question de recherche

Lors de nos différentes observations au centre administratif départemental, un phénomène s'est démarqué : les transitions professionnelles ascendantes (Cf. Cadre réel). En effet, dans l'organisation étudiée, les transitions professionnelles sont ascendantes, notamment en matière de mobilités et de départs en retraite. L'observation de ce phénomène s'est produit premièrement grâce à la conduite d'un entretien avec la responsable du service Emplois et Compétences et son adjointe, afin de comprendre les enjeux organisationnels et managériaux des transitions professionnelles au sein du Département. Cet entretien a fait remonter le fait que ce phénomène ne soit pas isolé : il semble se produire dans l'ensemble des collectivités territoriales de France, prenant de l'ampleur chaque année. Dès lors, les transitions professionnelles bouleversent les organisations de travail au sein du département.

Au regard du dispositif de répertoire des procédures métiers mis en place récemment au Département (Cf. Cadre réel), impliquant le management des connaissances et la transmission des savoirs, le phénomène des transitions professionnelles est notre point de départ, puisqu'il fait manifester des problématiques liées à la non-circulation des savoir-faire dans la collectivité. En effet, lors qu'un agent quitte son poste pour une transition professionnelle (mobilité interne, externe, départ en retraite, longue maladie, congé parental, licenciement, les fins de contrat, démission, décès), il emporte avec lui son savoir-faire lié à ce même poste. Celui qui reprend ce poste n'a aucun support relatif aux méthodes et procédures de travail de l'ancien agent : la circulation du savoir est donc rompue. Les procédures métiers, impliquant le management des connaissances et la transmission des savoirs sont étudiées dans cette recherche comme une réponse à l'accompagnement des agents du Département en traversant des moments de transitions professionnelles.

### II - Problématisation et hypothèses de recherche

Nos questionnements de départ ont évolué, notamment grâce à la conduite de deux procédés. Premièrement, nos lectures nous ont permis d'explorer la notion de transition professionnelle, en soulignant que ces moments peuvent être choisis ou subis par les professionnels. Les lectures nous ont également permis de nous focaliser sur le processus de transmission des savoirs en situation de travail, à travers le management des connaissances, notamment comme une réponse au phénomène des transitions professionnelles. Le deuxième procédé qui nous a permis de faire évoluer nos questionnements est la conduite d'un entretien exploratoire. Les dimensions recensées dans la partie théorique de notre recherche ont été confirmées par la conduite de cet entretien exploratoire, qui donne à voir deux éléments importants des procédures métiers comme réponse aux moments de transitions des professionnels du Département, qui sont les suivants :

- La transmission des savoir-faire, en lien avec le dispositif de répertoire procédures métiers permet d'établir une plus-value pour les organisations, notamment dans la communication entre les salariés, en précisant les attentes et les besoins de chacun. Elles permettent également d'établir un cadre, des règles sur des points particuliers d'une activité, notamment les activités qui sont susceptibles d'élaborer un cadre de travail précis et structuré. En ce sens, les procédures métiers ne laissent plus la place aux incompréhensions, aux interrogations et, de fait, aux dysfonctionnements de services. Les procédures élaborées et mises au service des professionnels permettent également d'apaiser de potentielles relations conflictuelles inter et intra-services. Concernant le phénomène des transitions professionnelles, les procédures métiers sont une réelle valeur ajoutée pour l'intégration des nouveaux arrivants sur des postes vacants, issus des transitions professionnelles : elles permettent d'éviter une rupture dans le processus de transmission des savoirs et des pratiques professionnelles, notamment sur des activités.
- Néanmoins, les procédures métiers sont applicables pour des activités aptes à élaborer un cadre de travail précis. De fait, certaines activités ne sont pas en mesure d'élaborer des procédures. Cela renvoie à l'idée de la classification des savoirs entre les savoirs tacites et les savoirs explicites (Polanyi, 1958). De plus, lorsqu'une activité exposant des savoirs tacites est régie par une procédure, il n'est pas garanti que les professionnels l'utilisent systématiquement : chaque personne à sa façon de voir les procédures, de les penser, de les utiliser. Également, il est possible que certaines procédures issues de groupes de travail n'aboutissent pas, car le travail est trop complexe, et dominé par les points de vue de

chacun. Concernant les procédures finalisées, elles ne sont pas acquises sur le long terme : elles peuvent changer au cours du temps puisqu'elles dirigent des personnels qui sont susceptibles de devenir mobiles (turnover), et donc de changer de sensibilités, de méthodes de travail. Il faut sans cesse pouvoir les remettre en question, afin d'être au plus près des besoins des professionnels, ainsi que pour mettre en action la conduite au changement, qui tient particulièrement à cœur au Département. Enfin, élaborer une procédure métier peut engendrer des tensions, des incompréhensions entre les acteurs puisqu'il s'agit d'élaborer un cadre, ceci demandant aux acteurs d'avoir un point de vue commun concernant les étapes des procédures.

Au regard de ces différents constats, notre étude porte sur ce lien entre le contexte organisationnel en matière de transitions professionnelles, et les procédures métiers. Nos lectures et notre entretien exploratoire nous amènent à proposer d'explorer l'aspect des usages de ces procédures, en prenant en compte certains points de vigilance en lien avec la modération de la valeur ajoutée des procédures métiers. En effet, chaque personne s'approprie et perçoit différemment ce système : certains utilisent les procédures, d'autres non, et les personnes ont différentes manières de s'approprier les trames.

De fait, ce mémoire a pour objectif de répondre à la question suivante : en quoi les procédures métiers pourraient-elles constituer une ressource professionnelle au service des transitions professionnelles ? Une proposition globale est faite à partir de l'hypothèse de cheminement suivante : les procédures métiers constituent une ressource dans l'accompagnement des transitions professionnelles. Nous tenterons de répondre à cette problématisation au regard de plusieurs interrogations :

1. Dans quelles conditions réelles et concrètes les procédures métiers se déploient-elles au département ?
  - Hypothèse 1 : les procédures sont efficaces, elles ont une plus-value malgré quelques points de modération de cette plus-value
2. En particulier les nouveaux arrivants, comment sont-ils accompagnés dans leur intégration dans l'organisation/sur un nouveau poste ?
  - Hypothèse 2 : les nouveaux arrivants sont accompagnés par des procédures

3. Comment les procédures métiers sont-elles perçues par les agents du Département, et comment ils se les approprient ?
  - Hypothèse 3 : les agents perçoivent les procédures de diverses manières, se les approprient différemment

Notre problématisation et nos hypothèses de cheminements ainsi posées, cette étape du processus de recherche nous conduit à exposer notre méthodologie de recherche, notamment notre méthodologie de recueil des données retenue dans la partie suivante, afin de poursuivre notre recherche se référant à l'impact des usages des procédures métiers sur les transitions professionnelles, au sein du Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle.

## Chapitre 4 - Méthodologie de recueil des données

---

### I - Objectif de l'étude

En exposant la problématisation et les hypothèses de cheminements affiliées, notre étude porte sur plusieurs dimensions, que nous tenterons de comprendre. Notre volonté est de comprendre ce que peuvent apporter les procédures métiers au service des transitions professionnelles au sein de la collectivité. Premièrement, nous nous intéressons aux conditions réelles des procédures métiers au département : elles sont efficaces et permettent de sécuriser les activités malgré quelques points de modération de sa plus-value. Puis, en lien avec les transitions professionnelles que vivent les agents du département, nous nous intéressons à l'accompagnement dans les mobilités et le rôle que peuvent avoir les procédures métiers dans cet accompagnement. Enfin, nous ciblons les usages des procédures métiers au service des transitions professionnelles, ainsi que la perception et l'appropriation des acteurs de ces procédures, afin de saisir les discours et les représentations des professionnels.

### II - Démarche de recherche et sélection de l'échantillon de la population

Afin d'obtenir des réponses exhaustives et détaillées, ainsi que des éléments de compréhension, nous avons choisi d'adopter une démarche qualitative, à travers la conduite de neuf entretiens semi-directifs individuels auprès de neuf encadrants de divers services de la collectivité, ayant vécu un ou plusieurs moment(s) de transition(s) professionnelle(s). L'ensemble des discours, composé de différents points de vue individuels nous permettront de comprendre en quoi les procédures métiers peuvent être au service des transitions professionnelles. La conduite des entretiens semi-directifs, permettant d'accorder aux discours une place importante nous semble être une méthode pertinente vis-à-vis de notre étude.

Parmi l'échantillon de recherche, cinq personnes sont les référents de procédures métiers mis en ligne sur le répertoire des procédures. Les quatre autres personnes issues de l'échantillon travaillent également avec des procédures métiers dans leurs services. Toutes ces personnes ont vécu des transitions professionnelles et travaillent dans divers services du Conseil départemental.

Par ailleurs, compte-tenu du fait que les procédures métiers sont élaborées dans le cadre de groupes de travail, il aurait été intéressant pour cette étude d'aborder une méthode de recherche mixte, faite d'entretiens semi-directifs et de focus groupes. En effet, dans le cadre de notre étude, nous avions pour objectif d'approfondir le travail des entretiens semi-directifs avec un ou deux focus groupes avec des groupes de travail qui élaborent au moment de notre étude des procédures pour des activités. L'objet de ces focus groupes aurait été animé par les liens des procédures métiers avec les transitions professionnelles, et les enjeux qui en découlent. Malheureusement, la conjoncture actuelle faite de crises est traduite par des plannings surchargés. Les professionnels du département se voient travailler sur des projets en lien avec le contexte actuel, en fonction des urgences. La crise Ukrainienne est un exemple parmi d'autres. Les missions du département s'ajustent, s'ajustent en fonction des contextes. De fait, au moment de notre étude, il n'y a aucun groupe de travail composé travaillant sur l'élaboration de procédures métiers : nous n'avons donc pas pu procéder à cette méthode de recueil de données.

### III – L'entretien exploratoire

Pour commencer ce travail de recherche, nous avons nos propres questionnements concernant le dispositif des procédures métiers, à travers la ligne directrice que sont les transitions professionnelles. La problématisation posée dans la partie précédente est le fruit d'un travail exploratoire. En effet, afin d'affiner notre problématisation de recherche, nous avons conduit un entretien exploratoire structuré avec une cadre du Département qui a participé à l'élaboration de procédures métiers, pour son service. L'objectif de cet entretien était de pouvoir évoquer la perception et l'appropriation de cette personne envers le dispositif. Il était aussi question d'évoquer avec la personne interrogée la question des transitions professionnelles. L'analyse thématique de l'entretien exploratoire a été conduite en deux temps. Premièrement, nous avons établi une analyse très mécanique, notamment en relevant les éléments dont nous souhaitions aborder dans cette recherche. Nous avons donc choisi de pousser nos analyses, de façon qu'en découle une analyse des éléments qui nous surprennent. Il s'est alors produit un basculement : à travers l'étude de l'usage du dispositif des procédures métiers, notamment en lien avec le phénomène des transitions

professionnelles, cette seconde analyse nous a permis de mettre la main sur ce que l'on appelle les plus-values des procédures métiers, mais également les points de modération de ces plus-values. L'analyse de cet entretien exploratoire nous a permis d'affiner notre problématisation et de déterminer notre méthodologie de recherche.

#### IV - Le recueil des données

##### 1. Prise de contact avec les enquêtés

La prise de contact avec les personnes enquêtées s'est faite à l'aide de deux procédés. Premièrement, nous avons fait le choix de regarder le répertoire des procédures métiers, mis en ligne sur intranet, afin de prendre contact avec les référents de chaque procédure. Nous avons listé les noms puis notre tutrice de stage nous a indiqué, avec ses propres connaissances, quelles sont les personnes qui ont vécu des transitions professionnelles. En effet, cette personne était la mieux placée pour établir cette sélection, puisqu'active au sein du département depuis plusieurs années. De ce travail, cinq personnes référentes de procédures et ayant vécu des transitions professionnelles sont présentées. Pour compléter l'échantillon de recherche, notre tutrice, initiatrice du répertoire des procédures métiers, nous a suggéré le contact de quatre autres personnes, travaillant avec des procédures métiers et ayant vécu des transitions professionnelles. Nous prenons contact avec ces neuf personnes individuellement, par mail. Nous nous sommes présentés comme étudiante réalisant un mémoire de fin d'études, stagiaire au sein de la MAO du Conseil Départemental, afin que les personnes interviewées puissent comprendre les enjeux de ces entretiens.

La prise de contact avec les personnes interviewées s'est faite sans encombre, chaque personne a répondu favorablement à notre demande, les créneaux des entretiens ont été ajoutés dans les plannings des personnes. Néanmoins, à la crise sanitaire du Covid-19, s'est ajoutée une épidémie de grippe, qui a touché certaines personnes de l'échantillon, certains entretiens ont donc dû être reportés.

Différentes directions, ainsi que différents services utilisent des procédures métiers, les agents ont intégré cette pratique dans leurs quotidiens professionnels. Nous avons fait le choix d'échanger avec des cadres, ou des encadrants d'équipes dont les missions et les activités au sein du département varient. L'échantillon de recherche pour conduire nos entretiens semi-directifs est



caractérisé par une pluridisciplinarité des fonctions professionnelles. Pour illustrer cette idée, nous avons échangé avec le directeur des services informatiques, une référente territoriale des collègues, la responsable du service emplois, compétences et mobilités, la directrice adjointe de l'action sociale et de l'insertion, une conseillère de prévention qualité de vie au travail, une directrice adjointe de la logistique, etc.

## 2. Les entretiens semi-directifs

Avant tout, nous avons expliqué aux personnes interrogées la démarche de l'entretien semi-directif, qui consiste à favoriser la construction des discours individuels. Certaines personnes de l'échantillon avaient une familiarité avec cette démarche, notamment parce qu'elles avaient conduit auparavant des recherches scientifiques, dans un contexte d'études supérieures. Avant chaque entretien, nous remercions les personnes, nous nous présentons, nous demandons s'il est possible d'enregistrer l'entretien dans un souci de retranscription, tout en rappelant que les données sont anonymes et confidentielles. Toutes les personnes interrogées étaient en accord avec ce contrat.

Les entretiens semi-directifs ont pour objectif d'analyser la représentation des effets des procédures métiers au service des moments de transitions professionnelles. Ces entretiens nous ont permis d'explorer et d'analyser diverses thématiques, liées à notre problématique. En effet, en lien avec les procédures métiers au service des transitions professionnelles, nous avons fait le choix d'amener les personnes à parler d'une part de leur parcours professionnel, afin d'évoquer leurs situations en termes de transitions professionnelles, et d'autre part de leurs activités au sein du département, afin d'évoquer avec eux leurs usages des procédures métiers dans leurs quotidiens professionnels. Nous évoquons avec les personnes interviewées leur perception qu'elles ont des procédures, notamment au service des transitions professionnelles. Enfin, nous évoquons avec eux des sujets autour de la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) au département. Malgré la pandémie actuelle, nous avons fait le choix de proposer aux personnes interrogées uniquement une rencontre en présentiel, majoritairement dans les bureaux des professionnels, afin que la parole soit davantage libérée qu'en visioconférence. Les neuf entretiens ont duré entre 45 minutes et 1 heure et 10 minutes chacun.

### 3. La grille d'entretien

Avant de conduire les entretiens, nous avons construit une grille d'entretien structurée (Cf. Annexe 9), sous forme de questions ouvertes en fonction des thématiques que nous voulions aborder. Durant l'entretien, notre rôle est de suivre les thèmes de notre grille d'entretien, tout en relançant les discours grâce à des questions de relance, afin de faire développer les pensées des personnes interrogées. La grille d'entretien a été construite de façon qu'il n'y ait aucune question inductive, afin de ne pas biaiser l'analyse des discours. Les questions de relance sont des pistes, en fonction du discours de la personne interrogée, elles ne sont pas toujours posées.

Nous avons fait le choix de ne pas standardiser nos entretiens. En effet, lors des différents entretiens avec les professionnels, il était essentiel pour nous de poser, par moments des questions en fonction du discours des interviewés, des questions de précisions. L'entretien semi-directif nous permet d'instaurer un cadre grâce aux questions thématiques, mais également d'avoir une certaine liberté à l'intérieur de ce cadre, pour ne pas se limiter à poser des questions dans un ordre précis. Nous avons en effet pris la liberté de poser les questions en fonction des discours des personnes, indépendamment de l'ordre imposé dans la grille. Afin de veiller à ce que toutes les étapes du parcours prévues soient réalisées lors des entretiens, nous surlignons sur notre grille d'entretien chaque question posée.

## Chapitre 5 - Présentation des résultats

---

Afin d'organiser les discours des professionnels, nous avons fait le choix de transcrire à l'écrit l'intégralité des enregistrements des entretiens de recherche. L'objectif est de pouvoir analyser nos entretiens sur un support écrit, afin de faciliter le travail ultérieur de lecture analytique. Nous avons choisi de transcrire l'intégralité des discours, directement avec le clavier de l'ordinateur, en surveillant à ne changer aucune tournure de phrase.

Une fois les neuf entretiens transcrits à l'ordinateur, nous avons imprimé les transcriptions afin de procéder à une lecture intégrale des entretiens conduits sur feuille. Il s'agit d'une lecture dans laquelle nous avons mis de côté de notre objet ainsi que notre problématique de recherche, afin de ne pas interpréter les discours. Cette lecture nous a permis de nous remémorer nos échanges avec les professionnels, notamment les entretiens qui se sont conduits en premiers.

À partir de nos lectures, nous avons ensuite organisé les discours des professionnels interrogés à l'aide d'un tableau, dans lequel se sont dégagées des thématiques générales, ainsi que des sous-thèmes, présentés dans la partie suivante. Le tableau se présente de cette manière :

1. 9 colonnes correspondant aux 9 personnes interviewées
2. 5 lignes correspondant aux 5 thématiques générales
3. 2 à 4 sous-lignes correspondant aux sous-thèmes par thématiques

Ce tableau d'organisation des entretiens nous a permis de faire démarquer des récurrences dans les discours. Ce sont ces points fixes que nous avons recensés dans le tableau, afin de pouvoir élaborer une liste de thématiques générales ainsi que des sous-thèmes que nous présenterons dans ce chapitre, afin de répertorier les discours des personnes interviewées.

Les données recueillies lors de la conduite des neuf entretiens semi-directifs ont été classifiées par le biais de thématiques et de sous-thèmes pour chacune des personnes interrogées, que nous listons ci-dessous. Les thématiques et les sous-thèmes sont ensuite présentés en détail. Le tableau ci-dessous illustre une synthétisation de notre tableau d'analyse.

Les parcours professionnels	Écriture des procédures métiers	Les procédures métiers	Usages des procédures métiers	La GEPP
Transitions professionnelles	Activités concernées	Les enjeux des procédures métiers	Faire vivre les procédures	Choix et orientations du département en termes de GEPP
Causes des transitions professionnelles	Causes de l'écriture des procédures métiers	Les procédures au service des transitions professionnelles	Points de vigilance évoqués	Les liens entre la GEPP et les procédures métiers
Vécus des transitions professionnelles	Attentes des personnes interrogées	Les procédures comme mémoire, transmission		Évaluation des besoins à la mobilité
	Les méthodologies			

## I – Les parcours professionnels

### 1. Les transitions professionnelles

La totalité des personnes interrogées ont vécu un certain nombre de transitions professionnelles dans leurs parcours. La majorité des professionnels rencontrés, tous en activité au Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle ont vécu des transitions professionnelles internes, au sein de la collectivité. Le reste du panel est composé de trois personnes, ce sont des professionnels qui

sont arrivés récemment au Département, ils ont vécu une transition externe, par exemple, depuis l'Éducation Nationale vers le Département.

## 2. Les causes des transitions professionnelles

Les personnes interrogées ont évoqué les différentes raisons pour lesquelles elles avaient vécu des transitions professionnelles. Les personnes qui ont vécu plusieurs transitions professionnelles dans leurs parcours ont pu à cet effet évoquer plusieurs raisons. Nous avons fait le choix de les catégoriser comme suit :

5 personnes ont évoqué les opportunités qui se sont offertes à eux :

« L'arrivée aux RH ça a été une opportunité, parce que je regardais de temps en temps les postes, ça faisait 4 ans et demi que je faisais la même mission, je savais qu'elle allait évoluer. Il y avait un poste aux RH, à la GPEC, responsable GPEC et j'ai postulé, j'ai été retenue. J'ai eu la chance d'être recrutée car je voulais opérer dans le domaine de la GPEC. »

« Au bout de 4 ans, il y a eu l'opportunité d'un poste qui a été créé au service engagement et citoyenneté, un service qui s'est créé suite aux attentats en 2015, avec un sursaut républicain et citoyen. [...] C'était un beau challenge, et donc j'ai pris la responsabilité de ce service que j'ai créé, 5 ans. Voilà, c'était une très belle expérience, je suis fière de moi sur ce que j'ai fait-là »

« La transition vers le château de Lunéville, j'étais à l'époque en fin de congé maternité, et mon directeur de l'époque m'a proposé ce poste-là. »

Une personne évoque même qu'une de ses nombreuses transitions était due au hasard. Lorsque cette personne travaillait en tant que chargée de recrutement, elle accompagnait une personne en reclassement. C'est lors de cet accompagnement qu'elle a découvert l'annonce de son futur poste.

« C'est en accompagnant quelqu'un en reclassement que j'ai découvert ce poste-là, donc par hasard, je voulais que la personne postule mais elle ne voulait pas. Et au fur et à mesure que je lisais le fiche de poste, je me disais mais en fait c'est pour moi. Je me projetais sur un type de poste pour plus tard mais je me suis dit que l'opportunité s'offrait à moi là, maintenant, donc je la saisis et voilà »

5 personnes ont évoqué la passation de concours. En effet, dans l'emploi public territorial, à l'issue des concours, il n'y a pas d'affectation, l'agent doit trouver lui-même son futur poste, dans un délai de 4 ans :

« J'ai réussi le concours d'attachée, mais mon poste n'est pas ouvert à la catégorie A donc j'ai dû trouver un autre poste, autre poste que je vais occuper à partir de fin avril en tant que chef de pôle du service transports scolaires à la région Grand Est. Après vingt ans, je quitte le département. »

« J'ai eu plus de difficultés à rentrer au département. Quand j'ai eu mon premier concours de rédacteur, ça a été compliqué de trouver un poste. [...]. Mais une fois rentrée avec une première expérience dans l'administration, j'ai eu la chance d'avoir un parcours où j'ai pu explorer les postes que j'avais envie de faire »

« Entre temps, j'ai passé le concours d'attaché que j'ai eu l'année où je suis arrivée à la logistique, ce qui fait qu'il a fallu que je trouve un poste. »

Face à cette contrainte liée au recrutement des personnes ayant passé les concours de la fonction publique, une personne évoque même avoir postulé au premier poste qui s'offrait à elle, après avoir passé le concours de rédacteur de cadre B.

« À la sortie de mes études de sociologie, je m'inscris au concours de rédacteur, de cadre B. J'intègre de département à ce moment-là, à la protection maternelle et infantile, premier poste qui arrive »

4 personnes ont évoqué le fait de « tourner en rond », de se sentir inutile, de s'ennuyer ou de ne pas trouver son travail passionnant. Parmi ces personnes une a évoqué le fait de se sentir ou limité dans sa vision du service public :

« Au bout de six ans et demi, je tournais en rond, c'était un poste trop répétitif, qui ne pouvait pas évoluer. »

« Je me suis dit « j'ai fait le tour », je commençais à tourner en rond. Il y a même eu une période, sur la fin de mon premier poste où je m'ennuyais. Et donc là j'ai eu envie de faire autre chose. »

« Au bout de trois à quatre ans, je me sentais inutile à gérer uniquement des bases de données, des statistiques, du paramétrage de logiciels. »

3 personnes mettent en avant une envie d'un apprentissage tout au long de leur carrière :

« Moi, quand je change de métier, j'aime bien changer radicalement de métier pour apprendre. Rester sur le même métier, ça pourrait se faire, par exemple dans le domaine des ressources humaines il y a tellement de choses à connaître, mais voilà. »

« Bouger, j'aime ça, j'aime apprendre tout au long de la vie, et découvrir. »

« La vie professionnelle est longue, les gens s'enferment de moins en moins, votre génération de moins en moins. La mienne, on essayait d'avoir quand même une seule et même carrière, et encore, moi en trente ans de carrière j'ai dû faire 5-6 entreprises. »

2 personnes ont évoqué leur choix de reprendre leurs études :

« J'ai refait un Master en reprises d'études, j'ai fait mon stage au Département et en fait la petite histoire a voulu que je me retrouve ici en poste. »

« J'ai demandé à réintégrer le CHRU, car j'étais titulaire de l'hospitalier, pour reprendre des études, à l'aide d'un bilan de compétences. J'ai fait des études Qualité Hygiène Sécurité Environnement, juste une licence en 1 an. J'ai intégré ensuite un poste d'ingénieur d'étude où j'étais responsable sécurité. »

1 personne a choisi de démissionner :

« J'ai démissionné de mon poste, et quand vous êtes dans une phase de démission, vous décélérez. Vous en faites moins. Vous faites les choses, vous gérez les affaires courantes, mais la société qui vous emploie, elle compte plus sur vous, elle le sait. Donc j'ai raccourci le préavis, je me suis arrêté officiellement le 4 janvier et je suis arrivé le 5 ici. »

La majorité des personnes constituant le panel ont vécu des transitions voulues, recherchées, souhaitées. Le reste du panel est composé de deux personnes, qui n'ont pas choisi une de leurs transitions professionnelles, pour deux causes différentes : un burnout ainsi qu'un transfert de poste.

« Entre les différents métiers, je n'ai pas eu forcément le choix, car j'ai fait un burnout sévère lorsque j'étais infirmière, j'ai été en arrêt pendant deux ans, c'était très compliqué. Il a fallu faire un deuil de ce métier qui me passionnait. »

« Le poste sur lequel j'ai été nommée était censé soit être transféré soit je devais être mutée ailleurs. »

### 3. Le vécu des transitions professionnelles

Certaines personnes du panel ont évoqué des transitions qui se sont bien passées, notamment lorsqu'elles étaient voulues, recherchées. Le panel évoque une intégration rapide et bien vécue, avec un accueil chaleureux des nouveaux collègues.

« Ça s'est toujours très bien passé parce que c'était des transitions voulues, et recherchées. »

« Les transitions étaient gérées dans le calme, ça s'est toujours bien passé, j'ai toujours bien été accueillie. »

« Je n'ai pas eu de difficultés particulières. Je me suis sentie soutenue au sein de la collectivité dans mes choix de mobilité, on m'a accompagné. Il y a un potentiel de formation, j'ai pu solliciter des collègues, j'ai plutôt été aidée. »

Une personne en particulier évoque que l'une de ses nombreuses transitions a été salubre, dans le contexte d'une maladie. Elle s'est sentie soutenue et a pu se former au préalable de sa prise de poste.

« Quand j'ai été recrutée ici en tant que responsable des aides sociales personnes âgées personnes handicapées, j'ai fait une marche arrière de suite car deux jours après j'ai su que j'avais un cancer. Donc je me suis dit je ne vais pas entamer un nouveau poste alors que je vais avoir chimio, radiothérapie, etc. Mais la responsable m'a dit je vous attends. La transition s'est alors faite très positivement [...]. Pendant 6 mois de traitement j'ai pu me former, je la voyais régulièrement, je potassais beaucoup. Je ne dis pas que c'est génial d'avoir un cancer mais 6 mois de formation préalable à une prise de poste on l'a rarement. Et du coup c'était super boostant pour moi de savoir que ce poste m'attendait. Cette transition-là a été salubre. Je suis tombée malade mais le fait d'avoir un poste avec des défis à relever, derrière ça m'a boosté dans mes traitements, ça m'a donné la pêche. Du coup la transition était géniale. Ce changement de poste s'est très bien passé. »

Néanmoins, lorsqu'il est question du vécu des différentes transitions professionnelles, d'autres personnes du panel mettent en avant une période complexe, faite d'incertitudes, avec beaucoup d'appréhensions.

« Déjà se repérer dans les lieux, ce n'est pas forcément simple. Et puis après, prendre en compte le tout-venant, l'existant. À la DSI, il y a un flux d'informations à traiter, il y a des équipes à manager [...]. Tout ça, il faut le faire alors qu'on est nouveau et qu'on connaît pas. Parfois, ça m'est arrivé de dire, je vais essayer quelque chose, mais je ne comprends pas ce que je dois le faire. C'est ça qui n'était pas forcément simple. »

« Alors bien-sûr, toujours avec une appréhension : est-ce que je vais être à la hauteur des nouvelles tâches que je ne connais pas, c'est très difficile de se projeter dans un poste, on lit une fiche de poste, on se renseigne un peu. Mais au quotidien, on fait quoi tous les jours ? »

« Des craintes, y'en a car aller sur une mobilité, ça veut dire réapprendre une thématique globale. »

« Là, effectivement, j'ai eu quelques craintes de ne pas être à la hauteur, comme tout le monde je pense. Et puis ça s'est rapidement mis en place avec des formations dans le cadre de la prise de poste, puis une équipe super sympa donc ça s'est bien passé. »

3 personnes du panel abordent une période complexe en raison d'une recherche d'orientation ou de réorientation professionnelle :



« Un gros temps de remise en question, de qu'est-ce que je vais faire »

« Pendant, 1 an et demi, j'ai réfléchi à ce que je voulais faire, j'ai aussi discuté avec ma responsable. J'ai pris 1 an et demi à construire ce projet, ce n'était pas évident »

Enfin, lorsqu'il s'agissait de mobilités internes au sein du département, 3 personnes du panel ont évoqué des transitions professionnelles sécurisées, notamment parce qu'elles mettent en scène le même réseau d'acteurs, voire les mêmes collègues si la mobilité se fait au sein d'un même service. Nous pouvons imaginer que si les mobilités internes augmentent en nombre ces dernières années, l'une des raisons pourrait être le fait que ce soit sécurisant pour les personnes qui les vivent.

« Ça reste sécurisé car j'ai eu des mobilités dans la même institution, avec des collègues que je connais, où j'ai appris à créer un réseau, en interne mais également en externe avec les partenaires avec qui je travaille. »

« Sur ma première transition ça a été très simple car il y avait un poste de chargée de mission dans le service parallèle au mien, donc je ne suis pas allée chercher très loin, je ne prenais pas trop de risque. »

« La mobilité en interne est mesurée, la prise de risque est mesurée, de part justement les procédures qui existent. Par exemple, la possibilité de muter, la possibilité de dire j'essaie un temps les procédures de mises à disposition. Les procédures qui existent sécurisent. Donc ça permet aux gens de se projeter dans d'autres carrières, d'autres postes, tout en ayant une sécurité. »

Les parcours professionnels des personnes interrogées sont majoritairement caractérisés par des mobilités fréquentes, qu'elles soient internes ou externes au département. Comme exposé plus tôt dans le chapitre présentant le cadre réel de notre mémoire, le département de Meurthe-et-Moselle a pour volonté de favoriser la mobilité des agents, avec une préoccupation de plus en plus forte chaque année sur l'accompagnement des projets de mobilité des agents. Les parcours professionnels présentés par les personnes interrogées traduisent cette volonté du département. Les personnes qui évoquent des transitions sécurisées sont celles qui ont vécu une ou plusieurs transitions internes, au sein du département.

## II – L'écriture des procédures métiers

### 1. Les activités concernées

Pour présenter les activités concernées par les procédures métiers pour le panel, nous avons fait le choix de créer un tableau. Il faut souligner que les données présentées dans ce tableau sont des

exemples apportés par les personnes interrogées, parmi un grand nombre de procédures métiers écrites.

Entretien	Activités concernées
E1	Entretiens professionnels des agents des collègues, gestion des troubles musculosquelettiques des agents des collègues, mobilité des agents des collègues, risques professionnels des agents des collègues.
E2	Gestion des incidents, gestion de crise, gestion des changements, gestion du budget, procédures en lien avec la cybersécurité.
E3	Mise en place d'un répertoire des procédures métiers du département (protocoles, procédures, process, guides...)
E4	Entretiens professionnels des agents des collègues, gestion des troubles musculosquelettiques des agents des collègues, mobilité des agents des collègues, risques professionnels des agents des collègues.
E5	Demandes d'aides financières.
E6	Gestion des risques psychosociaux.
E7	Frais de déplacements, déplacements, règlement d'utilisation des véhicules de service, protocoles sanitaires, paiement des repas, logiciels métiers, etc.
E8	Aide sociale à l'hébergement personnes âgées.
E9	Processus de recrutement, accompagnement d'un parcours de formation, mise à jour des fiches de poste.

## 2. Causes de l'écriture des procédures métiers

Les personnes interrogées ont pu évoquer les raisons pour lesquelles elles ont souhaité, avec leurs services, commencer le travail d'élaboration de procédures métiers écrites. La moitié du panel a évoqué en premier lieu l'absence de communication entre services, voire entre collègues. Dans le cadre de projets nécessitant une articulation entre deux services, les procédures métiers permettent pour les personnes interrogées d'établir une communication et un travail de collaboration entre ces deux services.

« Ces procédures métiers avaient comme objectif de permettre une vraie communication entre deux services du département, qui pourtant sont pas très loin, hein, la DRH ils ne sont pas très loin. Voilà, donc la procédure métier, je pense que c'est ça, c'est une meilleure communication. »

« On se rendait compte qu'on arrivait pas du tout à travailler ensemble, on se renvoyait la balle à chaque fois, on ne savait pas trop qui fait quoi, quand et à quel moment donc c'était vraiment nécessaire de se poser et de travailler sur les procédures. »

En effet, ces personnes évoquent qu'une procédure est nécessaire à partir du moment où une activité fait intervenir plusieurs interlocuteurs. La procédure permet à ce titre de savoir « qui fait quoi », et à quel moment.

« Les procédures sont nécessaires dans nos métiers à partir du moment où on est plusieurs. On a toujours plusieurs intervenants sur nos dossiers, plusieurs interlocuteurs, il est nécessaire que chacun sache à un moment donné comment s'élabore le dossier, la procédure. »

« On a des procédures sur le paiement des repas dans le cadre des formations [...]. On a été obligé de mettre une procédure pour ça car ça partait un peu dans tous les sens suivant le collègue qu'on avait en interlocuteur. Dès qu'il y a plusieurs interlocuteurs pour une activité, c'est bien de faire une procédure pour que chacun puisse s'y retrouver. »

L'autre moitié du panel a évoqué en premier lieu l'absence de supports relatifs aux méthodes de travail, notamment des supports écrits. Les personnes interrogées abordent le fait que les procédures n'étaient pas écrites, que cet échange se faisait uniquement par le biais d'échanges oraux.

« Quand je suis arrivé, j'aurais adoré trouver ce que je vais faire dans des documents. J'aurais adoré avoir un manuel, et de me dire, j'ai tout, j'ai le manuel, ou même un document papier : voilà comment ça fonctionne, et ça, je ne l'ai pas eu. »

« Quand je suis arrivée ici [...] tout le monde me parlait de procédures, mais je n'en voyais jamais la couleur. Donc je leur ai demandé à un moment donné elles sont où vos procédures, c'est quoi, etc. alors en fait je me suis aperçue que c'était soit des notes, soit des compte rendus de réunion, soit des logigrammes, mais jamais une procédures au sens où on l'entend et qui était surtout répertoriée, centralisée. »

« Beaucoup de verbal, les agents savaient ce qu'ils avaient à faire mais ils n'avaient pas posé les choses par écrit. »

Les personnes interrogées ont ensuite évoqué d'autres raisons pour lesquelles elles ont souhaité élaborer des procédures métiers dans leurs services. Parmi ces raisons, 6 personnes ont abordé le fait que les procédures métiers ont permis de donner un cadre et une rigueur aux activités concernées, de les clarifier et de donner une meilleure lisibilité du travail. De plus, certaines personnes ont évoqué que par ce cadre, les procédures métiers permettent de sécuriser les activités concernées.

« Cette procédure, on sait que si on la déclenche, il y aura un suivi derrière. Ça cadre. La procédure impose une rigueur, et dans cette thématique la rigueur doit être présente sinon on perd vite le fil. »

« Avoir des procédures ça donne déjà un cadre de travail, ça permet des fois d'être un appui pour réguler car ça permet de bien connaître l'activité et de mesurer les impacts des activités pour les agents dans leur temps de travail imparti. »

« Pour les agents, c'est retrouver du sens, une lisibilité sur le travail du quotidien, et pourquoi on le fait. »

« Les procédures donnent des repères, ça sécurise le travail. »

« C'était très important qu'on puisse, déjà, sécuriser le processus entretien professionnel. Il fallait s'assurer qu'on respectait bien la réglementation. »

« Chacun a sa propre légitimité, on sait bien à quel moment on intervient, à quel moment on passe la main. Je trouve ça très sécurisant. »

Enfin, deux personnes ont évoqué la gestion de l'absence. Pour ces personnes, l'écriture des procédures est nécessaire pour une gestion de l'absence, afin de permettre une continuité du service. Lorsqu'une personne est absente dans le service, les collègues peuvent assurer la continuité des activités en exerçant les activités de la personne absente par le biais des procédures écrites à cet effet. Ces deux personnes qui évoquent les procédures métiers au service de la gestion de l'absence sont deux responsables de services, leurs missions impliquent le management d'équipes au quotidien. Nous pouvons donc imaginer que la raison pour laquelle ces deux personnes ont abordé la gestion de l'absence est due au fait qu'elles gèrent des équipes au quotidien, équipes composées de personnes qui sont susceptibles d'être absentes quelques fois.

« Aujourd'hui, par la période sanitaire un peu compliquée qu'on vit encore, j'ajouterais la gestion de l'absence. Qui finalement au départ n'était pas l'idée principale mais finalement aujourd'hui j'en viens à faire des procédures pour assurer mes arrières si quelqu'un n'est pas là, ou s'il y a des vacances de poste dans mon service car ces derniers temps j'ai eu beaucoup de turnover dans mon service [...]. Ce besoin aussi d'avoir une trace écrite et un repère pour celui qui arrive, c'est quelque chose qui arrive et qui a été beaucoup plus fort ces dernières années. »

« La gestion de l'absence, en cas de l'absence d'un agent plus ou moins longue, que le travail puisse être pris sans difficultés derrière. »

### 3. Attentes des personnes interrogées

Lorsque les personnes interrogées ont évoqué leurs attentes envers les procédures métiers lors de la phase d'élaboration de ces procédures, deux d'entre elles ont abordé le fait que ce travail était

confortable et rassurant, dans un contexte où elles venaient d'arriver dans le service. Ce travail leur a permis de découvrir et de comprendre en profondeur les différentes activités du service.

« Moi, qui arrivait au sein du service, c'était un bon point de départ pour connaître les activités du service, c'était très confortable pour moi de travailler par là car quand on arrive dans un service on ne connaît pas tout. »

« Moi, en venant d'arriver au CD, c'était de comprendre les différents corps de métiers, il y a beaucoup d'intermédiaires. »

Deux autres personnes ont évoqué en priorité le travail en équipe, et la communication qu'il permet. Les attentes de ces personnes s'orientent autour de la cohésion d'équipe. Transmettre et s'informer collectivement semble être une priorité dans les attentes de ces personnes.

« J'attendais qu'on remette du lien entre DRH et service collègues. Ça a servi pour un aspect typiquement organisationnel, mais également relationnel : on s'est mise autour de la table, on a travaillé ensemble. »

« Transmettre et partager collectivement, que tout le monde sache en fait les différentes étapes. »

Lorsque les personnes interrogées évoquent leurs attentes par rapport aux procédures en activité dans leurs services au moment de l'entretien, deux d'entre elles mentionnent ne pas avoir d'attentes particulières, du fait que les déclenchements des procédures en activité se sont faits sans difficulté.

« Sur les entretiens pros, moi je n'ai pas d'autres attentes parce que la procédure répond à tous les cas qu'on a pu avoir. Donc on a vraiment tout bien ciblé. »

Trois autres personnes mentionnent des attentes actuelles en termes d'actualisation des procédures, notamment pour faire gagner le travail en efficacité.

« Aussi, on travaille à moyen humain très serré, très difficile, l'optimisation des procédures pour moi c'est optimiser notre travail, notre temps de travail et les moyens humains. »

« Aujourd'hui, mes attentes c'est d'améliorer ce qui n'a pas été [...]. Toujours aller dans l'évolution pour gagner en temps, en efficacité, en efficience, etc. Mes nouvelles attentes c'est d'être plus performant, de pouvoir mieux répondre aux difficultés des agents. »

#### 4. Les méthodologies

Afin de rendre le travail d'écriture des procédures efficace, les professionnels concernés ont différentes méthodologies. 5 personnes évoquent partir de l'existant lorsque c'est possible, afin de mettre « les choses sur la table » et partir d'un sens commun.

« On est partis de procédures existantes, et dans ce cas-là, on a surtout actualisé et étoffé. »

« Alors, on met sur la table les différentes approches, notamment les méthodes dans le traitement RH des situations individuelles à travers des exemples concrets vécus sur ces 2 à 3 dernières années. »

« Pour écrire une procédure, il faut bien partir d'un sens commun pour ne pas avoir de quiproquos. »

3 autres personnes de l'échantillon de recherche mettent en avant le recensement des besoins de chacun, en échangeant avec les acteurs concernés.

« Par exemple la procédure formation, ça commence par le recensement des besoins en formation, et tu poses des questions, qui fait quoi, quand. »

« En premier, on se demande pourquoi on dit qu'on a besoin d'une procédure ? »

Concernant la méthodologie de l'écriture des procédures, 5 professionnels expriment utiliser l'outil QQQQCP : Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? afin de clarifier l'activité pour laquelle ils ont choisi d'écrire une procédure.

« Tu poses des questions, qui fait quoi, quand. Tu te sers de l'outil QQQQCP, et puis tu essayes de te représenter le chemin de l'activité dans ta tête. »

« Les procédures portent déjà sur une action à mener. Je donne telle action, je dois arriver à tel objectif, comment je fais ? J'ai besoin de quoi ? De qui ? De comment ? Et pourquoi ? D'ailleurs, c'est comme ça qu'elles sont faites les procédures, grâce à l'outil QQQQCP . Je suis à un point A, je veux aller à un point B, comment je fais ? Et pour arriver au point B, avec le meilleur travail possible. Donc j'ai besoin de quoi, je m'entoure de qui, et je le formalise comment ? »

« On se demande qui fait quoi et comment on s'organise pour formaliser de manière partagée l'écriture d'un document qui devient la procédure. »

Néanmoins, même si les méthodes varient, les personnes interrogées abordent toutes ce travail de co-construction que sont les procédures métiers. Elles sont unanimes pour dire que les procédures métiers s'écrivent à plusieurs, en mettant en scène les différents acteurs de l'activité en question.

« On se rend compte que ça impacte pleins de choses et à un moment donné, il faut arriver à travailler ensemble. Le but du jeu c'est de trouver des solutions qui vont être utiles pour tout le monde. »

« On a travaillé les procédures, avec l'équipe. Toujours avec l'équipe pour les faire adhérer. Le but c'était de faire des réunions, que chacun dise ce qu'il fait, qu'on retranscrive, qu'on prenne une décision ensemble, et qu'on harmonise.

« Je reste persuadée que le gros enjeu d'une procédure c'est soit garder une cohésion d'équipe, soit l'améliorer ou soit même la créer. Je pense que se mettre autour d'une table pour travailler sur quelque chose de très technique, ça participe à beaucoup de choses. »

« On a de la documentation, structurée, qui est approuvée, qui a été co-construite avec les acteurs. »

2 personnes évoquent d'ailleurs à ce propos que les procédures métiers en activité ont été construites par le biais de groupes de travail thématiques.

« On a mis sur la table tout ce qui n'allait pas, et on a ressorti les thématiques essentielles [...]. Et puis voilà, les thématiques sont sorties, et puis après on faisait des réunions thématiques avec les services, chaque personne s'est positionnée sur les thématiques en fonction de ses appétences. »

Enfin, lorsque les personnes interrogées évoquent la façon dont les procédures se sont intégrées dans leurs services, elles abordent des échanges de pratiques entre les personnes concernées, des présentations, de l'information, des échanges et du partage.

« Quand une procédure est écrite, même si elle est écrite avec les agents, bien souvent tu ne peux pas l'écrire non plus avec tous les agents concernés, une fois quelle est écrite et validée, elle s'accompagne quand elle est mise en ligne d'une explication orale, d'un échange avec l'équipe, en leur disant "il y a telle nouvelle procédure, il faut faire comme ça". »

« On a présenté notre travail, ce qu'on fait et pourquoi, donc on a présenté nos procédures, on faisait adhérer, on faisait comprendre. On a informé et partagé en présentant nos aides et la façon dont on travaillait, on n'a pas dit "voilà nos procédures" mais "voilà ce qu'on fait au quotidien". »

« Une présentation a été faite, où chaque groupe a présenté sa procédure, avec la définition, son intérêt. On prend point par point, en donnant des exemples, et on dit "il faut que vous ayez un certain nombre de critères présents pour pouvoir la déclencher". »

### III – Les procédures métiers

#### 1. Enjeux des procédures métiers

Durant les entretiens semi-directifs, les personnes interrogées évoquent différents enjeux relatifs aux procédures métiers, dans le cadre de leur travail au Département. 7 personnes de l'échantillon de recherche ont évoqué un enjeu de communication, à travers le travail des procédures métiers. Ils expriment la création d'une cohésion d'équipe par le biais de l'écriture de procédures. Par la communication, les procédures aident à connaître d'une part le travail des autres au quotidien, et d'autre part le rôle de chaque interlocuteur dans l'exécution d'une activité.

« On discute ensemble. Parce que du coup comme il y a une base, on discute ensemble. Avant, il n'y avait pas de base donc chacun faisait sa petite histoire de son côté et là il y a une base donc quand il y a une interrogation, l'objectif c'est qu'ils s'interrogent ensemble. Du coup, qu'ils trouvent les solutions ensemble, qu'ils me font valider mais ils sont autonomes. Quand il y a des petites subtilités, des choses qui n'arrivent pas dans les procédures, ça arrive régulièrement, les solutions sont trouvées ensemble, c'était l'objectif. »

« Les procédures permettent de bien connaître le travail des autres, elles permettent une vraie circulation des informations par des échanges quotidiens. »

« Elles permettent de remettre chacun à sa place, et de laisser la place à chacun. »

6 personnes de l'échantillon de recherche ont évoqué un enjeu de cadrage formalisé des activités. En effet, le panel indique que les procédures permettent d'instaurer un cadre dans leur quotidien professionnel, notamment en mettant l'accent sur la formalisation des procédures, c'est-à-dire les travailler pour y laisser une trace écrite et structurée.

« Sur le versant organisationnel, quand on fixe bien les choses par écrit, quand on dit là, l'autolaveuse c'est une fois par semaine que vous la passez, là, la rotation des secteurs, c'est toutes les cinq semaines. Là, c'est clair, c'est carré, chaque personne sait ce qu'il a à faire, quand et comment il doit le faire. »

« On va écrire, je vais dire à mon équipe, on va écrire ce qu'on fait et après on va faire ce qu'on a écrit. »

« Disons que pour avoir plusieurs services, je pense que ce n'est pas spécifique aux RH cet enjeu de structurer, de cadrer, de donner du sens, surtout qu'on est une grosse organisation. Plus on est gros, plus les activités sont morcelées, plus on a un risque de perte de sens et d'éclatement. La procédure elle permet de donner du liant et du sens, là où on peut être isolé, confus dans le qui fait quoi. »



« L'enjeu stratégique, c'est de permettre de poser le cadre. La procédure ne fixe pas le cadre mais elle le pose par écrit à un moment donné. »

Ensuite, lorsque les personnes interrogées ont abordé les différents enjeux des procédures, ils ont mis en avant l'enjeu de sécurisation du travail et des activités au quotidien. En effet, 5 personnes de l'échantillon de recherche indiquent que l'écriture de procédures métiers les aident à mettre plus de sécurité dans l'exécution des différentes missions des agents.

« Les procédures donnent des repères, elles sécurisent le travail. »

« Chacun a sa propre légitimité, on sait bien à quel moment on intervient, à quel moment on passe la main. Je trouve ça très sécurisant. »

« Pour mes agents c'est vraiment un confort d'avoir une procédure écrite, c'est en gros « j'ai appliqué la procédure, si vous avez un problème avec la procédure il faut voir avec ma responsable ». Donc je trouve qu'il y a vraiment un filtre, et je dirais même une protection pour les agents, ça sécurise vraiment l'exécution des missions. »

« Le fait que chacun ait sa procédure, moi, ça me permet de vérifier l'équité de traitement de l'utilisateur. Ça permet aussi une sécurité pour chaque instructeur, il sait sur quelle base il travaille, donc ça sécurise son travail. »

Enfin, le dernier enjeu que les personnes interrogées évoquent est celui de l'équité de traitement. 4 personnes du panel expriment un enjeu d'équité de traitement au travers l'écriture des procédures : équité de traitement des usages, des agents, dans les dossiers, etc.

« Puis ça apporte aussi en termes de stratégie à l'utilisateur une certaine équité de traitement, une continuité de l'exercice du service public, dans la manière de faire, une homogénéisation, une équité. »

« Par exemple pour les TMS, on a un tableau à compléter, on a des suivis TMS, donc voilà. On ne peut pas, d'un côté acter des manières de faire, et de l'autre de s'éloigner de la procédure. Ça permet une homogénéité dans la manière de fonctionner, et c'est très important. On a besoin d'une égalité de traitement. »

« L'équité de traitement de usagers, vraiment la procédure permet à chacun d'agir et d'interagir de la même manière, sur un socle de base commun. »

« L'objectif même de nos métiers dans le service public, c'est l'intérêt de l'utilisateur. Ce que je voulais, c'était une équité et une justesse dans le traitement des dossiers. »

« Quand je suis arrivée il n'y avait aucune procédure écrite sur ce poste-là [...]. Donc mon travail a été d'observer, de voir que chacun faisait différemment, et que du coup il n'y avait pas d'équité de traitement. Équité de traitement de situations il n'y avait pas. Du coup on a travaillé les procédures, avec l'équipe. »

## 2. Les procédures au service des transitions professionnelles

L'intégration des nouveaux arrivants, que ce soit dans la collectivité (mobilité externe) ou sur un nouveau poste (mobilité interne) est favorisée par la présence de procédures métiers écrites. En effet, la majorité des personnes interrogées expliquent que les procédures métiers permettent une meilleure intégration au travail pour les nouveaux arrivants, pour deux raisons que sont l'autonomie et la sécurité.

9 personnes du panel évoquent que les procédures métiers écrites sécurisent l'intégration des nouveaux arrivants, notamment en leur donnant des points d'appuis, relayés lors des transitions de postes.

« Pour les nouveaux ça va les sécuriser car ils auront les documents sur lesquels s'appuyer. »

« Lorsqu'un agent arrive sur son poste, il sait à quel moment il doit intervenir, et dans quel champ. Donc ça, je pense que ça doit être très sécurisant d'avoir ce type de procédure quand, par exemple, je dois payer une facture : je sais ce que j'ai à faire, à quel moment j'interviens, mais aussi à qui je peux demander l'information. Dans les procédures il y a aussi le nom des personnes qui interviennent donc ça permet de savoir de suite. »

« Une procédure est intéressante pour s'insérer dans la préparation de la mobilité, toujours pour sécuriser le départ. »

« Les procédures permettent le relais. Je veux dire, s'il y a des procédures claires et précises, quand on arrive sur un poste, on comprend comment fonctionne le service, on prend son poste de manière plus évidente et de la même manière, quand on quitte un poste et qu'on sait qu'on quitte un poste avec des procédures claires, on le quitte plus sereinement. Donc ça permet une mobilité plus évidente, plus sécurisée. »

« Je n'ai jamais eu de mobilité sur mon pôle. Donc c'est plutôt bon signe. Nous on le voit bien avec la DRH. Parce que là en revanche si vous voulez que je vous parle des mobilités des RH, ça y'en a, et depuis que je suis arrivée, ça n'arrête pas. Heureusement que les procédures métiers sont là, quelque part. »

5 personnes du panel évoquent que les procédures permettent aux nouveaux salariés d'arriver sur un poste sous le versant de l'autonomie. De fait, l'intégration est favorisée car moins coûteuse en temps et en énergie collective.

« Je fais toujours un rappel à la procédure. La personne me pose une question précise, je lui donne la réponse mais je lui rappelle à quel endroit c'est dans la procédure pour que ça s'intègre mieux. Le rappel à la procédure est important car en fait elle donne un cadre mais elle permet d'être autonome finalement. »

« C'est facilitant d'avoir un processus d'accueil, des étapes, des documents support c'est facilitant sinon c'est une perte potentielle d'énergie, que de la transmission orale, donc un accompagnement plus conséquent en temps, et moins d'autonomie pour la personne parce que sinon on est toujours derrière son dos, alors qu'elle peut avoir une autonomie. Pour l'accueil dans le service, c'est vraiment facilitant, structurant, ça donne quelque chose de lisible et ça rend plus rapide le processus d'intégration. »

« Moi j'aurais adoré quand je suis arrivé, ça m'a manqué les procédures. J'aurais adoré trouver ce que je vais faire dans des documents. J'aurais adoré avoir un manuel, et de me dire, j'ai tout, j'ai le manuel, ou même un document papier : voilà comment ça fonctionne, et ça, je ne l'ai pas eu. Au lieu de demander aux personnes, j'aurais pu être plus autonome. »

2 personnes ont également indiqué que l'autonomie est favorisée pour les personnes qui forment, qui accueillent les nouveaux arrivants sur un poste.

« Favoriser l'intégration des nouveaux embauchés. Donner des repères à ceux qui arrivent dans la collectivité. C'est stratégique et organisationnel car ceux qui doivent accueillir et former ces nouvelles personnes, ça va les soulager également. »

Cependant, une personne évoque un point de vigilance concernant une arrivée autonome sur un nouveau poste. Pour cette personne, l'accueil humain, avec des échanges oraux devrait néanmoins rester la norme pour l'intégration des nouveaux arrivants. Si cette personne évoque les échanges oraux lors de l'accompagnement des nouveaux arrivants, nous pouvons imaginer que c'est parce qu'elle procède de cette manière lorsqu'elle accueille les nouveaux arrivants dans le service dont elle est directrice adjointe.

« Les procédures elles vont accompagner dans la prise de poste [...]. Mais rien ne remplace l'accueil humain, l'accueil et la verbalisation, le temps d'échanges, la connexion avec les différents collègues, et ensuite les procédures arrivent derrière. »

Deux personnes du panel sont allées plus loin dans la réflexion, en exprimant que les procédures métiers servent pour les moments de transitions des professionnels, mais également pour les absences, les congés ou les arrêts maladies, entraînant une absence d'un personnel sur un poste. Ces deux personnes mettent en avant que l'écriture de procédures métiers assurent une continuité de service.

« Sur les départs, les arrivées, les absences des collègues, pour congés, pour maladie ou autres, franchement, ça sécurise tout le monde, moi ça me rassure car il y a une continuité de l'activité, je sais que le service sera continu et qu'on est tous en capacité finalement de reprendre une mission avec plus ou moins de facilités, mais on a une base de travail commune, donc ça aide. »

« Quand il y a un relais à prendre, ou quand il y a un congé, je dois prendre la place de ma collègue, les procédures écrites sont un support : les procédures ça aide aussi pour la gestion de l'absence. »

Enfin, deux personnes de l'échantillon de recherche ont exprimé des attentes différentes, quand il s'agissait d'évoquer les procédures métiers au service des transitions professionnelles. Pour ces deux personnes, les procédures métiers écrites permettent de faire développer l'attractivité des métiers dans les processus d'accompagnement à la mobilité.

« Les procédures c'est un bon point d'appui pour non seulement la transmission du service mais aussi pour faire connaître les métiers. S'il y a des procédures écrites, c'est déjà une bonne base pour parler du service. Ça permet dans les mobilités de développer l'attractivité [...]. Donc le lien avec les mobilités, il n'est pas évident au premier abord, mais un service qui sait bien écrire ce qu'il fait sur une fiche de poste, ça va être attractif pour quelqu'un de l'extérieur. »

### 3. Les procédures comme mémoire, transmission

Durant la passation des entretiens semi-directifs, les personnes interrogées se sont livrées sur leurs représentations des procédures métiers, notamment au service d'une transmission des savoirs et d'une mémoire, d'une trace des activités.

« C'est la mémoire. On rend visible la mémoire, par les procédures. Et au travers de la mémoire, l'ADN de la structure. On a de la documentation, structurée, qui est approuvée, qui a été co-construite avec les acteurs. Et après évidemment en termes de RH et stratégique, c'est aussi éviter la perte de savoir-faire, qui est importante. »

« Construire une procédure, c'est aussi garder une mémoire, et continuer à la faire évoluer en plus. La procédure elle sert pour garder la trace, la mémoire. Après effectivement les procédures permettent cette mémoire et la transmission des savoirs des agents du département. Quelqu'un qui part, on lui demande de faire le point sur toutes les procédures, de remettre à jour, etc. »

« Ça laisse aussi un peu un historique de l'évolution du métier, ça garde une trace, une mémoire. Notamment quand on parle de GPEC [...]. Ça permet de suivre l'évolution des métiers, mine de rien via les procédures on se dit "tiens, ça c'était géré comme ça ? pourquoi ? il n'y avait pas tel outil qui existait" on peut voir les impacts de la dématérialisation progressive qui fait évoluer les métiers. »

« Les procédures laissent cet historique, cette mémoire. Plus on a cette vision d'historique, plus on est en capacité d'anticiper, de voir les impacts de nos activités, de comparer, d'évoluer, de développer. Il y a un enjeu de tracer, de rendre visible. L'histoire parle avec les personnes, si elle n'est pas écrite, on a une perte quoi qu'il en soit. Donc ça permet de conserver, d'historiser les choses, d'avoir un bagage pour ne pas recommencer des choses qui ont déjà été faites éventuellement. Pour moi il y a une forme de transmission des savoirs. »

## IV – Les usages des procédures métiers

### 1. Faire vivre les procédures

L'intégralité de l'échantillon de recherche a indiqué lors des entretiens que les procédures métiers sont des documents vivants, nécessitant de les mettre à jour ponctuellement, de les actualiser afin qu'elles aient toujours du sens. Ils indiquent que c'est l'objectif même des procédures métiers, elles évoluent avec les activités concernées.

« Ça me semble plus qu'important, c'est indispensable. Une fois qu'on a fini une procédure, on est contents, on se dit ça y'est super on passe à autre chose. Et en fait on se rend compte qu'il faut les actualiser régulièrement. »

« Régulièrement les procédures sont mises à jour. On faisait des réunions une fois par mois de mise à jour des pratiques [...]. On a mis à jour toutes les procédures les unes après les autres les procédures sur l'aide sociale à l'hébergement, de l'instruction jusqu'à la récupération sur succession. On a fait étape par étape sur toutes les procédures, sur tout. »

« Le but d'ailleurs c'est de ne pas faire quelque chose qui soit immuable et gravé dans le marbre, mais qui évolue avec les activités, car elles évoluent tout le temps. »

« Une procédure ne doit pas rester morte, c'est une base de départ. Après, il faut absolument qu'on continue à la ressortir, car certaines fois, lorsqu'on a des procédures très bien intégrées par les personnels, on a tendance à ne plus la ressortir, et donc de ne plus se questionner. Le but de la procédure, c'est de la revoir, et de se dire "là, finalement, je me rends compte que ça n'a pas fonctionné" ou alors "j'ai d'autres besoins actuellement".

Les personnes interrogées ont évoqué les raisons pour lesquelles les procédures métiers évoluent.

Pour ces personnes, les procédures métiers évoluent :

En fonction des sensibilités de chacun, et du turnover (5 personnes) :

« S'inspirer de la procédure et peut-être l'améliorer. Il y a des pistes de réflexion, parce que bon la procédure existe, mais comme les personnes bougent aussi, parfois à d'autres sensibilités, on a d'autres propositions qui peuvent cadrer avec la procédure. »

« Déjà, une procédure est faite par rapport aux personnes qui sont autour de la table. On a tous des sensibilités et des façons de voir les choses différentes. Donc là, on a acté des choses qui, à un moment donné, quatre ou cinq personnes voyaient, demain, si ces mêmes personnes partent, les nouvelles personnes vont peut-être faire susciter de nouvelles questions, d'autres besoins, ou d'autres évolutions. »

#### En fonction de l'environnement changeant (2 personnes) :

« Les organisations qui ne bougent pas ne sont pas pour moi des organisations vivantes, donc les procédures doivent aussi évoluer avec les missions qu'on a, qui évoluent car l'environnement bouge. »

« Pour moi, c'est la photographie à l'instant T, une fois qu'on s'est mise d'accord sur l'organisation, elle fixe le cadre. Mais c'est un cadre qui peut être évolutif en fonction de l'environnement changeant. »

#### En fonction des différentes expérimentations et déclenchements des procédures (2 personnes) :

« Alors, cette procédure est en train d'être remaniée. Parce que c'est toujours assez utopique les procédures. On est autour d'une table, on fait les choses dans l'ordre. Et finalement, on a eu trois déclenchements de la procédure pour trois agents, et on se rend compte que ça allait pas du tout [...]. L'idée est de se demander ce qu'on fait ? Est-ce qu'on maintient comme ça ? Est-ce qu'on doit changer, qu'est-ce qui va, qu'est-ce qui ne va pas, etc. D'un point de vue organisationnel, déjà, c'est réévaluer constamment la procédure. La procédure, c'est de l'amélioration continue, ce n'est pas parce que qu'on a fait une procédure qu'elle est acquise dans le temps. La procédure, elle n'est pas dans un tiroir et on la sort quand on a besoin. C'est une amélioration continue. »

« Après la procédure, ce qui est intéressant aussi, c'est qu'on la fait vivre quand on l'utilise. Nous on a des procédures sur les RPS qu'on va revoir puisqu'on l'a utilisée trois fois, mais elle n'a pas été satisfaisante, ni pour nous, ni pour la DRH. Donc il faut la retravailler. »

#### En fonction des réalités et des besoins du terrain (1 personne) :

« On met aussi en place des évaluations de procédures, qu'on préconise tous les ans aux référant des procédures mises en ligne. Tous les ans il fait un petit check pour voir si la procédure correspond toujours au terrain, s'il n'y a pas eu une évolution des usages, des façons de faire, et du coup la procédure doit évoluer également. Ce n'est pas figé dans le marbre, elle donne un guide des repères, mais après il faut que ça corresponde aussi aux besoins du terrain, aux réalités et aux contraintes. »

## 2. Points de vigilance évoqués

La moitié des personnes interrogées ont évoqué le principal point de vigilance auquel il est important de s'accorder lors de l'écriture de procédures métiers. En effet, pour ces personnes, les procédures métiers ne doivent pas être trop rigides. Il faut que les acteurs qui interviennent dans la procédure puissent donner du sens à celle-ci, se l'approprier sans qu'elle soit parue comme

imposée. Pour ces personnes, il faudrait dépasser cette relation qu'entretiennent les procédures avec une certaine rigidité.

« On se met tous ensemble autour d'une table et chacun doit y travailler [...]. Il ne faut pas leur imposer ça, enfin, on leur impose de revoir leur façon de travailler, mais la manière dont ils vont organiser tout ça, à l'intérieur du cadre, ils ont une liberté, une attitude qui est énorme. Et ça, je pense que c'est important de clarifier le qui fait quoi, mais que ce soit toujours dans de l'intelligence collective et pas dans descendant directif. »

« C'est aussi là qu'on voit les défaillances des procédures, quand une procédure est trop rigide, c'est difficile de se l'approprier. Au quotidien, la procédure, sans que ça reste rigide et un peu rétrograde (procès), je pense qu'elle est nécessaire pour que chacun s'y retrouve, notamment à la multiplicité des interventions qu'on peut avoir sur un même dossier. »

« Après le travers d'une procédure ça peut être trop rigide, et ça peut ne pas permettre la créativité. Alors je suis pour la procédure sinon je ne serais pas en fonction publique, mais je crois qu'il faut une certaine souplesse dans la procédure, s'avoir s'adapter et ça c'est à nous, encadrants et managers de le faire pour que chacun ait sa propre pratique, puisse se développer dans le cadre de ces procédures. »

« Il ne faut pas confondre procédure et partage strict, quelque chose de trop rigide et trop enfermante car c'est un risque de ne plus faire bouger les choses. »

À ce titre, 2 personnes évoquent que la terminologie même du terme procédure ne les aide pas à dépasser les représentations des personnels quant à leur potentielle rigidité.

« Pour la régulation du travail, pour bien manager une équipe, c'est important de ne pas avoir une vision trop détachée du quotidien des agents, qui est rythmé par une somme d'activités, de tâches, d'outils. Une procédure, ça permet de mettre tout ça en musique. Au-delà du terme barbare que ça peut avoir, très rigide. »

« Selon moi, il faudrait trouver une autre terminologie que procédure. Je trouve que c'est négatif procédure. Procès, ça fait un peu je me la pète. Mais la procédure on a l'impression que c'est rétrograde, on pense au fonctionnaire avec ses lunettes et sa chemise grise qui suit sa procédure, c'est dommage. Je trouve qu'une procédure c'est moderne, ça permet de s'adapter rapidement, ça permet de sécuriser, et une procédure est moderne si elle est ouverte et participative. On est dans des procédures modernes au département puisqu'on fonctionne comme ça. Donc c'est vrai qu'il faudrait trouver quelque chose pour améliorer l'image de la procédure, au niveau de la terminologie. »

## V – La Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP)

### 1. Choix et orientations du département en termes de GEPP

Durant les entretiens semi-directifs conduits auprès des professionnels, nous avons posé des questions en lien avec la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP). La totalité

des professionnels interrogés évoquent la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). En 2017, la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) remplace la GPEC, mais cette modification ne semble pas être ancrée dans les esprits des personnes interrogées. Ce phénomène ne semble pas s'étendre uniquement pour l'échantillon de recherche, mais pour tous les professionnels du Département de Meurthe-et-Moselle.

Lorsqu'il est question de s'exprimer sur les choix et les orientations du Département de Meurthe-et-Moselle en termes de GEPP, selon 6 personnes du panel, la GEPP est très peu visible à leur échelle, ils ont peu d'informations sur ce sujet. Une personne du panel nous a expliqué qu'elle ne connaissait pas cet acronyme.

« C'est très compliqué pour moi cette question car je ne connais pas suffisamment les orientations aujourd'hui en termes de GPEC. »

« Pour ce qui est des procédures très techniques, peu d'orientation avec la GPEC, mais les procédures RH, là il y a un lien. Pour être honnête, j'ai une vision assez lointaine de la GPEC dans cette collectivité. Parce que je ne l'ai pas mis en place de la même manière que quand j'étais à la Région lorraine, que ça se passe au niveau de la direction, et que nos procédures au quotidien sont très opérationnelles. Au niveau de la GPEC, elle m'aide peu. »

« Les choix et orientations en termes de GPEC au Département sont difficilement lisibles. Il y a une volonté dans les lignes de gestion d'aller vers ça. Cette stratégie est peu visible à l'échelle des agents. Moi sincèrement aux RH avant je n'en percevais pas beaucoup les enjeux les tenants et les aboutissants. Ce n'est pas qqch qui est inscrit dans les cultures. C'est la partie la plus difficile, il faut du temps, de l'énergie, et c'est là souvent que ça peine. C'est pour ça que ça reste dans les esprits un terme un peu barbare. Mais c'est vrai que moi-même je me suis dit que ce n'est pas très visible et qu'il faut rendre ça vivant. »

Contrairement à ces 6 personnes, une personne du panel a exprimé un travail visible de la GEPP, notamment au travers des fiches de poste. Si cette personne a un avis divergent du reste du panel concernant la GEPP, nous pouvons imaginer que le raison réside dans le fait qu'elle ait intégré le département en moyenne bien avant le reste des personnes interrogées. De fait, elle a pu voir des évolutions notables, qu'elle décrit ci-dessous.

« La GEPP est pertinente, elle me semble indispensable, il faut forcément dans une collectivité comme la nôtre qu'on ait du prévisionnel et de l'avance dans les réflexions. Les outils proposés, c'est vrai que si on se remet 10 ans en arrière, je ne suis pas sûre que tout le monde ait une fiche de poste. Donc il y a eu un travail important, une harmonisation dans les compétences, moi quand j'ai commencé ce n'était pas ça du tout. Pour moi, il y a eu une très forte progression, le service GPEC à l'époque n'existait pas. Il y a eu une prise de conscience de la collectivité et ils ont mis les moyens derrière pour que ça fonctionne [...]. Mais c'est moins connu, et pourtant c'est très utile. Mais il faut s'intéresser au sujet, ils travaillent en arrière-plan.



Toujours sur les choix et orientations du Département en termes de GEPP, 4 personnes se sont exprimées sur les limites de la gestion de la GEPP au département.

« Par contre, on en plus en GE qu'en GEPP. C'est-à-dire qu'on est plus en gestion des emplois, que des parcours professionnels. Il manque vraiment cette étape-là, et on compte beaucoup sur le nouveau logiciel RH avec le service emplois et compétences pour être beaucoup plus proactifs. Par exemple, proposer une cartographie des compétences, et même en termes de formation, identifier des parcours professionnels en fonction de certains métiers, et leur dire il y a 3-4 formations obligatoires par rapport à votre métier. Pour le moment, la GEPP n'est pas encore complètement investie au Département. »

« Pour être très honnête, moi je trouve qu'il y n'a pas suffisamment de GPEC à certains endroits. Moi, par exemple, je reste très déçue que mon poste ne soit pas revu et calibré en catégorie A. Ça, c'est quand même une orientation actuelle politique, RH, GPEC, qu'on ne peut pas modifier. Moi je pars déçue à ce niveau-là. »

« Est-ce qu'on en une de GPEC, au département ? Elle fonctionne ? ... Je fais de l'humour. Parce que c'est un gros mot, en fait. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ça veut dire qu'on est en capacité de savoir quelle mobilité il va y avoir, quels besoins on va avoir, et du coup de faire coïncider tout ça. Je pense que ça n'existe pas. Je ne pense pas que ce soit réalisable, car ça voudrait dire être devin [...]. Je suis persuadée qu'en se renouvelant, l'être humain est meilleur. Tout le temps, en s'adaptant, en apprenant tout au long de sa vie [...]. Moi, je pense que pour optimiser nos moyens par rapport aux résultats, attendus, c'est peut-être un axe de travail qui va plus vers la mobilité. Travailler sur la mobilité, la permettre, interne, externe, ouvrir.. favoriser en tout cas. »

« Aujourd'hui, la GPEC est sous la coupe de notre service parce qu'on y croit, mais je n'ai pas l'impression d'en faire beaucoup aujourd'hui de cette analyse anticipée des besoins, j'ai plutôt l'impression d'être dans le pur et brut et de subir les choses. »

## 2. Les liens entre la GEPP et les procédures métiers

Lorsque les personnes interrogées évoquent les potentiels liens que peuvent avoir les procédures métiers avec la GPEC, 3 d'entre-elles expriment que les procédures métiers peuvent être aidants dans le cadre de réflexions en termes de GEPP.

« C'est un point d'entrée et un outil. Si on a des procédures lisibles, on a aussi un pilotage lisible de l'activité, et plus on arrive vers des données quantitatives et qualitatives sur des activités, plus on arrive à faire des projections, des courbes d'évolutions, etc. »

« Je pense qu'on peut apporter à travers nos différentes procédures. Je pense qu'on peut apporter, être aidant à la GEPP, notamment pour les données réelles, avec le prescrit VS le réel. »

« Les procédures laissent cet historique, cette mémoire. Plus on a cette vision d'historique, plus on est en capacité d'anticiper, de voir les impacts de nos activités, de comparer, d'évoluer, de développer [...]. Souvent, c'est dommage car on s'arrête au développement de l'outil, ou de la procédure alors que l'étape d'après qui est celle où on met moins de temps, mais qui pourtant permettrait l'anticipation, c'est d'aller chercher l'analyse derrière ça. Reprendre de la distance, car plus on est dans un service, moins on voit les choses, parce qu'on est dedans et qu'on prend les biais du service. Et faire de la GPEC une culture commune au sein d'une organisation, c'est très difficile car il faut prendre de la distance par rapport à son activité, l'analyser avec humilité, sans jugement, avec exactitude, sans y mettre ses propres résistances. Car quand on veut anticiper, on peut aussi avoir ce comportement réfractaire de dire "si je dis que ça va évoluer comme ça, est-ce que j'ai envie d'avoir cette évolution ? Je ne le rends pas visible car je n'en ai pas envie". Elle doit être très neutre. Ce n'est pas évident, humainement. »

« Les procédures peuvent être aidantes à la GEPP dans la connaissance du métier, mieux cibler le métier, ce qu'il faut avoir comme compétences. »

### 3. Évaluation des besoins à la mobilité

Lorsque les personnes interrogées évoquent l'évaluation des besoins à la mobilité ou d'accompagnement à la mobilité des personnels au Département de Meurthe-et-Moselle, 5 d'entre elles évoquent plusieurs portes d'entrées : les entretiens professionnels, les ateliers mobilité, le responsable hiérarchique, la psychologue du travail, le gestionnaire carrières et paies, les immersions sur un poste. Néanmoins, ces 5 personnes expriment que toutes ces portes d'entrées doivent être à l'initiative de l'agent. Pour ces personnes, il y a un manque de visibilité quant aux différentes portes d'entrées : il est possible que tous les agents ne soient pas au courant des différentes manières d'aborder son projet de mobilité au travail.

« Il y a des ateliers mobilité qui sont proposés pour les agents, mais après il faut que ce soit une démarche qui vienne de l'agent. Donc il faut qu'il sache que ça existe. Mais c'est vrai qu'ils communiquent peu sur l'offre, ils ont beaucoup d'informations sur intranet mais c'est le fouillis, on n'y voit pas assez clair et en fait je suis sûre qu'il y a pleins d'agents qui ne savent peut-être pas que ça existe. En plus, tu as plusieurs portes d'entrées : la psychologue du travail, les chargés de formation, de compétences. Mais c'est une démarche, d'après ce que je vois, qui doit être initiée par l'agent. »

« C'est qu'une initiative de l'agent. On ne fait pas évoluer les agents suffisamment à l'interne. Il n'y a pas de parcours ou on va rechercher les potentiels. On va recruter, mais pas d'accompagnement, c'est une démarche personnelle. »

« Aujourd'hui, il y a un accompagnement qui se fait à plusieurs niveaux, il y a plusieurs portes d'entrées. D'ailleurs, c'est une difficulté parfois d'être visible : les agents, quand ils ont une question sur leur parcours, ils ne savent pas trop à quelle porte frapper. »

## Chapitre 6 – Interprétation des résultats

---

### I – Le déploiement des procédures métiers : un révélateur de transformations organisationnelles et managériales

L'analyse des données conduit à considérer l'importance de la formalisation des activités professionnelles et des métiers dans les organisations du travail. Et, dans le cas présent, nous constatons que plus l'institution est de taille importante en nombre de salariés, plus le risque est important de considérer le travail prescrit au détriment de l'activité réelle et du réel de l'activité (Clot, 2010). C'est le cas de notre terrain de recherche : les activités du Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle sont décomposées en directions, en services et en territoires. Le risque de segmentation de l'activité en tâches, dans des logiques quasiment tayloriennes génère de la perte de sens dans les activités. Ainsi, pour ces organisations, les démarches de formalisation telles que les « procédures métiers » visent à donner à voir les métiers, leurs spécificités, entendent créer du liant et à anticiper les évolutions des métiers.

Dans le cas spécifique de l'organisation du travail du Département de Meurthe-et-Moselle, cette démarche traduit une intention de facilitation des mobilités professionnelles internes et/ou externes dans une perspective plus large de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) ou plus précisément, désormais, de GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels). Cette démarche des procédures métiers nous paraît même traduire une intention de développement d'une logique de knowledge management ; c'est-à-dire de combinaison des savoirs et savoir-faire d'une organisation dans des process (Prax, 2019), en se traduisant par la codification des savoirs, dans l'élaboration de procédures au travail (Mbengue, 2004). En effet, une fois élaborées grâce à des méthodologies participatives, les procédures métiers semblent viser l'instauration d'un cadre de référence partagé et négocié des activités de travail au quotidien. La démarche analysée relève d'« *une démarche managériale et/ou gestionnaire opposée à l'idée de laisser les choses se faire au hasard* » (Michel, 2001). Les procédures clarifient le travail, permettent un sentiment de sécurité en proposant un cadre de référence négociable. Plus spécifiquement, caractérisées par un support écrit, les procédures métiers permettent de faire évoluer les activités, notamment en mettant en place une communication entre les agents concernés. Les procédures métiers apparaissent comme

résultant d'une co-construction des acteurs, autre spécificité du knowledge management, soulignée par Michel (2001) lorsqu'il insiste sur la communication permanente entre les acteurs concernés qu'il suscite.

Néanmoins, si ces procédures transforment les échanges oraux par des supports écrits, rendant les activités plus claires et lisibles, on peut s'interroger sur la composition des collectifs. Il s'agit de groupes de travail qui malgré leur expertise et leur représentativité des postes et activités n'inclut pas l'ensemble des personnels et questionne, alors, sur la nature des activités formalisées dans ces procédures. Si les savoirs faisant l'objet de procédures deviennent un actif tangible, concret au sein des organisations (Stewart,2001), on peut se demander de quels savoirs il s'agit (tâches prescrites, activités réelles et/ou réel de l'activité des métiers concernés).

Sur ce point particulier, nous constatons que notre hypothèse n°1 se vérifie en partie. En effet, sur les conditions de déploiement des procédures, nous avons avancé l'hypothèse qu'elles étaient caractérisées pour les organisations comme une plus-value. Nous pouvons, avancer, qu'en effet, elles constituent d'une part, une intention de plus-value en termes de GEPP pour faciliter les mobilités professionnelles ; et d'autre part, un intérêt de coopération entre les membres des groupes de travail. Néanmoins, nos résultats ne nous permettent pas d'en identifier les effets en termes managérial et organisationnel ; et ce, sur deux niveaux. D'une part, nous ne pouvons pas avancer que les savoirs et activités formalisées traduisent l'activité réelle relatives aux métiers concernés et qu'en cela ils ne pourront peut-être pas faciliter la mobilité. D'autre part, l'ensemble des salariés n'étant pas partie prenante de la démarche, le knowledge management mis en œuvre nous parait se situer encore au niveau de l'intention plus que de l'effectivité.

## II – La nécessité d'encadrer les activités sans les enfermer : un point de tension saillant

Bien que les procédures métiers paraissent relever du développement d'une logique de knowledge management, l'analyse des données montrent qu'il ne s'agit peut-être pas du modèle managérial dominant. En effet, malgré des discours portant sur la nécessité de travailler avec des procédures métiers, en ce qu'elles illustrent un sentiment de sécurité en proposant un cadre de référence négociable, la majorité des personnes interrogées expriment, également, le risque que les

procédures soient trop rigides, et enferment les activités. Lors de la rédaction de notre cadre conceptuel, les lectures que nous avons engagées à cette étape de la recherche ne portaient pas sur les modèles organisationnels et nos recueils de données ne visaient pas leur analyse. Néanmoins, ils sont, indirectement, présents et nous pourrions avancer qu'il s'agit d'un modèle de type « bureaucratie professionnelle » en ce qu'il s'appuie sur la standardisation des qualifications qui génère de la stabilité (Mintzberg, 2003). On peut, alors, se demander si le knowledge management peut se développer dans une organisation de type « bureaucratie professionnelle » et si l'instauration de procédures ne pas conduire à un renforcement de ce modèle organisationnel. Sous ce modèle, les professionnels seraient habitués à suivre les procédures existantes, sans réfléchir à la raison et au sens de ces activités.

Ce point de tension nous mène à nous interroger sur l'objectif même des procédures : en instaurant un cadre de travail, une sécurité et une autonomie, les procédures ne seraient-elles pas un moyen parmi d'autres pour mécaniser les activités, en les rendant non intelligibles ? Ce point de tension révèle la nécessité de co-construire les procédures sur des points d'entente avec les acteurs concernés, afin que ces dernières ne soient pas perçues comme rigides par les acteurs. Ce processus admet d'une part l'appropriation de chacun des acteurs de l'activité concernée et d'autre part l'actualisation des procédures dans le temps, afin de les questionner de façon ponctuelle et donc de ne pas perdre le sens dans le quotidien de travail. Ce point de tension relevé lors des entretiens traduit ce que nous appelions dans notre hypothèse n°1 « un point de modération des plus-values des procédures métiers ».

### III – Les procédures métiers comme un point d'appui au service des mobilités professionnelles et de la gestion de l'absence

Les procédures métiers visent à accompagner les transitions professionnelles, en assurant des arrivées sécurisées sur un poste de travail, sous le versant de l'autonomie, mais également des départs assurés par une transmission des savoirs liées aux activités. En effet, les procédures métiers sont des points d'appui pour les nouveaux arrivants dans l'organisation ou sur un nouveau poste, elles permettent une intégration des nouveaux arrivants facilitée par la transmission qui découle des procédures métiers (Delay, 2006). Le nouvel arrivant « *va chercher à s'approprier une*

*démarche pour repérer des indicateurs afin de favoriser son adaptation professionnelle* » (Poulin, 2015). La démarche que le nouvel arrivant repèrera dans l'organisation étudiée sera celle des procédures métiers. Pour les départs, les procédures permettent une continuité de service, en rendant visible ce qui a été fait par la personne sur le départ. En ce sens, par les procédures métiers, les mobilités professionnelles internes et/ou externes devraient s'en trouver d'autant plus facilité que la GEPP prévoit l'optimisation des processus de mobilités professionnelles.

Sur ce point, nos analyses nous conduisent à considérer que l'hypothèse n°2 que nous avons avancée, à savoir « les nouveaux arrivants sont accompagnés par des procédures » se vérifie partiellement sur notre terrain de recherche. En effet, il semble que sur notre terrain de recherche il y ait une tendance pour l'accompagnement des nouveaux arrivants par les procédures métiers existantes, entraînant une prise de poste plus responsable, autonome et sécurisée. Néanmoins, nos interprétations nous mènent à admettre que lors de l'intégration de nouveaux arrivants, les procédures ne font pas tout et doivent pouvoir s'appuyer sur des modalités managériales et organisationnelles adaptées. Il s'agit d'un point d'appui en complémentarité, qui instaure une plus-value dans l'intégration.

Avec l'appui d'une analyse compréhensive, nous venons d'affirmer que les procédures métiers facilitent l'intégration des nouveaux arrivants sur un poste, dans le cadre de mobilités professionnelles internes et/ou externes. Toutefois, certaines personnes interrogées ont évoqué les procédures métiers au service de la gestion de l'absence. C'est un point que nous n'avons pas évoqué lors de l'élaboration de notre problématique de recherche. Néanmoins, il aurait été pertinent d'explorer cette dimension dans le processus large de GEPP. Pour autant, il s'inscrit dans l'ensemble des éléments qui peuvent modifier les routines de travail (Schlosser, 2005, cité par Poulin, 2015, p. 27). En effet, l'auteur souligne que les transitions professionnelles concernent tout événement ou absence d'évènement, venant transformer les routines. En effet, dans le cas d'une absence d'un professionnel au travail, il y a une modification des routines, entraînant souvent une rupture dans l'activité lorsqu'aucune procédure est mise en place.

#### IV – La nécessité des procédures métiers pour une continuité de service dans un contexte d’institutionnalisation des transitions professionnelles

Au regard de notre interprétation en lien avec la dimension des procédures métiers au service des transitions professionnelles dans les organisations de travail, l’analyse des données nous permet d’identifier une nouvelle forme de tension entre ce que les personnes disent des processus de transitions professionnelles au sein de leur institution et leurs propres transitions professionnelles. En se focalisant sur les raisons et les vécus des transitions professionnelles des personnes interrogées, alors que qu’elles relèvent toutes l’importance des procédures métiers, nous comprenons que la plupart des mobilités exprimées ne sont aucunement procédurales : elles sont, toutes, le résultat, d’opportunités professionnelles ou de hasards.

Pour autant, nous sommes sur le plan institutionnel dans une ère de changements, notamment par la destandardisation des parcours de vie (Grossetti, 2006), en lien avec la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel (2018). Cette ère de changements entraîne un encouragement institutionnel des mobilités professionnelles dans les organisations de travail, notamment sur notre terrain de recherche. Du fait de ces nouvelles orientations institutionnelles, nous assistons ces dernières années à une reconnaissance institutionnelle des mobilités professionnelles. À ce titre, plusieurs dispositifs ont été créés afin de favoriser l’évolution des carrières professionnelles des salariés. La Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP), créée en 2017 vise à « développer les mobilités professionnelles des salariés » et à « favoriser l’implication des salariés dans un projet d’évolution professionnelle. »<sup>12</sup> Un congé de mobilité a été mis en vigueur par les Ordonnances travail du 23 septembre 2017<sup>13</sup>, afin d’accompagner les salariés en réorientation professionnelle. En 2018, la reconnaissance institutionnelle des transitions professionnelles s’est traduite par le dispositif du Compte Personnel de Formation (CPF) pour chaque salarié, instauré par la Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018<sup>14</sup> pour la liberté de choisir son avenir professionnel. Ces dispositifs mis en place témoignent de cette institutionnalisation des transitions

---

<sup>12</sup> <https://travail-emploi.gouv.fr> Consulté le 16 mai 2022.

<sup>13</sup> <https://travail-emploi.gouv.fr> Consulté le 16 mai 2022.

<sup>14</sup> <https://travail-emploi.gouv.fr> Consulté le 16 mai 2022.

professionnelles. Nous constatons alors que sur le plan institutionnel, les éléments qui gravitent autour des évolutions de carrières sont en débat et tendent à évoluer. En ce sens, pour faire le lien avec les procédures métiers et leurs usages dans le cadre des transitions professionnelles au sein des organisations qui tendent à augmenter, se pose la question de la fonction réelle des procédures.

Concernant notre hypothèse principale selon laquelle « les procédures métiers constituent une ressource dans l'accompagnement des transitions professionnelles », celle-ci se vérifie. Néanmoins, la réflexion est plus complexe que cela. Notre travail donne à voir cette plus-value des procédures métiers dans l'intégration des nouveaux arrivants. Finalement, sur le plan institutionnel, encadrer les mobilités professionnelles par des procédures est irréalisable, notamment du fait qu'elles concernent des personnes, et donc des expériences, des vécus et des carrières distincts. En résumé, cette contradiction dans les discours des personnes interrogées nous mène à interpréter la nécessité de la présence de procédures métiers dans le cadre de ce changement de culture professionnelle, lié à un encouragement institutionnel des mobilités professionnelles. Lorsqu'on se pose la question des transitions professionnelles, notre interrogation réside dans cet encouragement à la mobilité : du fait que les procédures deviennent une nécessité, est-ce que ces encouragements à la mobilité deviennent des injonctions ? En termes d'organisation du travail, il s'agira de nécessairement trouver des formes intermédiaires, afin de ne pas risquer d'enfermer les processus de transitions des professionnels.

#### V – Les procédures au service du développement de l'attractivité des métiers

Lors de l'élaboration de notre problématisation de recherche, notre pensée rendait compte de la circulation et de la transmission des savoirs par les procédures métiers, afin de favoriser l'intégration des nouveaux arrivants dans une organisation ou sur un poste, notamment en accédant aux savoirs en jeu sur le poste plus rapidement (Delay, 2006) et en assurant la pérennité des savoirs dans les organisations (Fournier, 2015). Sur ce point particulier, la conduite des entretiens semi-directifs nous ont permis d'aller plus loin dans notre réflexion. En effet, les procédures métiers écrites permettraient de développer l'attractivité des métiers d'une organisation dans les processus d'accompagnement à la mobilité, notamment en les faisant mieux connaître. C'est un point que nous n'avons évoqué ni lors de l'élaboration de notre cadre théorique, ni lors de l'élaboration de



notre problématique de recherche. Néanmoins, cette réflexion semble tout à fait pertinente dans le cadre de notre mémoire de recherche. En effet, si l'on imagine une généralisation des procédures dans une organisation, celles-ci seraient un point d'appui de plus pour faire connaître les métiers. Dans les processus de mobilité des professionnels, les procédures métiers permettraient de développer l'attractivité de l'ensemble des métiers d'une organisation. Ainsi, chaque professionnel souhaitant entamer un processus de mobilité interne ou externe serait capable d'étudier l'ensemble des métiers qui les intéressent.

Ainsi, nous constatons que notre hypothèse n°3 se vérifie en partie également. En effet, lors de la rédaction de nos hypothèses de recherche, nous avons anticipé que les enjeux liés aux procédures métiers étaient perçus de différentes manières par les agents du département. Nous avons donc avancé une hypothèse mécanique : « les agents perçoivent les procédures de diverses manières ». De la conduite de nos entretiens semi-directifs, nous pouvons avancer qu'en effet, les agents du département perçoivent des enjeux plus ou moins différents. Certains évoquent le travail d'équipe et la communication, d'autres le cadrage formalisé des activités, ou encore la sécurisation du travail au quotidien ainsi que l'équité de traitement. Pour certaines personnes, les procédures sont le moyen de faire connaître les métiers, de faire développer l'attractivité des métiers dans les processus d'accompagnement à la mobilité. Cet enjeu cité par deux personnes interrogées a retenu notre attention, puisqu'il fait écho avec notre problématisation de recherche, à savoir les procédures métiers au service des transitions professionnelles. Il fait également écho avec le contexte de notre recherche, c'est-à-dire l'institutionnalisation des transitions professionnelles, développé plus haut. Néanmoins, nos résultats ne nous permettent pas d'identifier la perception des enjeux des procédures de l'ensemble des agents qui composent le département, puisque cet aspect n'étant pas partie prenante de la démarche. De plus, cette dimension des procédures métiers au service de l'attractivité des métiers nous semble être pour le moment uniquement une intention, un projet qui pourrait voir le jour dans l'organisation étudiée.

## VI – La GEPP au département : l'envie de porter une culture qui n'est pas encore commune

En lien avec le développement de l'attractivité des métiers, les procédures métiers pourraient œuvrer au service de la GEPP, en ce qu'elles illustrent la connaissance de l'ensemble des métiers

d'une organisation afin d'anticiper les évolutions liées au travail. Nos analyses nous mènent à penser que ce point de réflexion devrait être approfondi : les procédures métiers pourraient rendre service à la GEPP en faisant « face aux évolutions d'effectifs, tout en répondant aux besoins de l'entreprise »<sup>15</sup>. Néanmoins, la conduite des entretiens semi-directifs nous ont permis de mettre la main sur un nouveau point de tension. En effet, d'une part, les personnes interrogées évoquent que les procédures pourraient être aidantes à la GEPP, mais d'autre part, celle-ci expriment un manque de visibilité des travaux menés par la GEPP dans leur environnement de travail. Lorsque ces personnes ont eu l'opportunité d'évoquer les choix et orientations du département en termes de GEPP, elles évoquaient en effet qu'il n'y a pas suffisamment de GEPP au département. Nos analyses nous mènent à interpréter une ambition de taille derrière la GEPP, mais cette ambition est peu souvent traduite par des actions au sein du département. Néanmoins, les actions peu visibles de la GEPP traduisent le début de cette dynamique. De manière globale, la réforme sur la gestion des parcours professionnels est assez récente. La GEPP n'est pas encore entrée dans les cultures des organisations, ces dernières sont en phase de tâtonnements. Néanmoins, l'organisation étudiée ambitionne de porter cette gestion prévisionnelle, il y a une réelle envie au département : le discours de la responsable du service en charge de la GEPP en témoigne.

« C'est vrai que moi-même je me suis dit que ce n'est pas très visible et qu'il faut rendre ça vivant. Aujourd'hui c'est un peu sou la coupe de notre service parce qu'on y croit et qu'on a envie d'en faire, mais je n'ai pas l'impression d'en faire beaucoup aujourd'hui de cette analyse anticipée des besoins, j'ai plutôt l'impression d'être dans le pur et brut et de subir les choses. »

Paradoxalement, il y a d'un côté une envie d'œuvrer pour la GEPP, mais de l'autre côté peu d'opportunités, de possibilités ou de temps pour le faire. De fait, l'action est très peu visible par les agents du département. De cette envie de porter la GEPP, nous interprétons que la question se pose autour de la manière dont elle va être portée, afin d'œuvrer pour une culture commune. Nous rencontrons le même point de réflexion, à savoir une GEPP qui serait portée avec un cadre afin de rendre visible ses activités, sans pour autant rigidifier l'accompagnement des professionnels dans leurs projets de transitions. Notre réflexion dans le cadre de cette interprétation fait écho avec les écrits de Pignault (2017) lorsqu'il évoque cette limite dans l'accompagnement des projets de transitions des professionnels liée à l'utilisation de référentiels de postes introduisant des rigidités,

---

<sup>15</sup> <https://travail-emploi.gouv.fr> Consulté le 16 mai 2022.

qui pourraient risquer de d'enfermer cet accompagnement dans des « *parcours professionnels types* » (Pignault, 2017).

## VII – Conclusion

En définitive, quelques points de réflexion s'exposent en lien avec notre problématisation de recherche, qui se présentait comme suit lors de son élaboration en lien avec nos observations exprimées dans notre cadre réel et les lectures mobilisées dans notre cadre théorique :

« En quoi les procédures métiers pourraient-elles constituer une ressource professionnelle au service de transitions professionnelles ? »

Effectivement, les procédures métiers œuvrent au service des transitions professionnelles, notamment en facilitant l'intégration des nouveaux arrivants. Cette réflexion est confirmée par nos analyses de recherche. En revanche, les tensions évoquées lors de notre analyse enrichissent notre problématique de recherche, en étayant notre réflexion de départ. En effet, les points aveugles que nous avons explicités plus haut rendent les réflexions à ce sujet plus complexes qu'une simple réflexion en termes de plus-value des procédures métiers au service des transitions professionnelles. La question de la gestion de l'absence enrichit notre problématique de recherche, puisqu'elle étend notre réflexion à l'ensemble des moments d'absence des professionnels, qu'il s'agisse d'une mobilité professionnelle et donc d'une vacance de poste, d'un congé maladie, de maternité, etc. De la même manière, la réflexion des procédures métiers pour le développement de l'attractivité des métiers dans le cadre des accompagnements à la mobilité des professionnels enrichit notre problématique. Les procédures métiers seraient un point d'appui pour certains axes d'action de la GEPP, notamment développer l'attractivité des emplois de tous les salariés, sécuriser les parcours ainsi qu'exercer la flexibilité des salariés en termes de mobilités professionnelles.

En résumé, notre problématique de recherche ainsi que nos hypothèses de cheminements étaient, selon nous, présentées comme trop mécaniques. Notre recherche sur le terrain ainsi que notre analyse compréhensive nous a permis de comprendre que la réflexion en lien avec notre problématique de recherche pourrait être enrichie par ces deux axes qui concernent les procédures

au service de la gestion des absences et de l'attractivité des métiers dans les processus d'accompagnement à la mobilité des professionnels.

La reconnaissance institutionnelle des processus de transitions professionnelles implique en effet la mise en œuvre de ceux-ci dans les organisations de travail, notamment en interrogeant l'accompagnement aux projets de mobilité des professionnels (formations, Validation des Acquis de l'Expérience, bilan de compétences, etc.). À ce titre, la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels joue un rôle dans l'institutionnalisation des transitions professionnelles en ce qu'elle traduit un accompagnement au changement. Dans ce mémoire, nous avons exploré la mise en œuvre des processus de transitions professionnelles, au sein de l'organisation étudiée, au moyen de la démarche des procédures métiers. Ces dernières sont un moyen d'aider à aspirer une culture commune de la GEPP dans l'organisation étudiée, plus précisément en faisant connaître l'ensemble des activités et métiers de l'organisation et les compétences associées, tout en aspirant à les faire évoluer dans une démarche participative de co-construction des acteurs concernés.

## Chapitre 7 – Pistes pour l'action

---

Nos propositions d'actions mettent l'accent sur des initiatives déjà établies, qu'il conviendrait notamment de poursuivre en les faisant vivre, en leur donnant de l'ampleur, afin de tirer profit des diverses plus-values qu'offrent l'élaboration de procédures métiers, notamment au service de la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels. Cette démarche de recherche m'a également permis quelques points de réflexion concernant mon projet professionnel, et mes pratiques professionnelles en tant que future professionnelle dans une structure. Ainsi, ce chapitre présente, d'une part, une proposition d'action destinée à la structure étudiée, et, d'autre part, les éléments que je retiens en lien avec mon futur professionnel.

I – Proposition d'action : le déploiement des activités de la GEPP au département avec l'appui des procédures métiers pour une culture commune

Notre analyse étant terminée, compte tenu de cette expérience de recherche, l'ambition pour la structure étudiée est de développer les actions de la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels, et d'en faire une culture commune. En effet, compte tenu de notre expérience de recherche, il serait intéressant pour le Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle de continuer à faire vivre cette démarche de construction des procédures métiers, afin de les rendre attractives, d'assurer la transmission des savoir-faire au sein de l'organisation ainsi que de redonner du sens dans les activités quotidiennes. En effet, notre recherche démontre que les procédures métiers permettent de donner du liant entre les différents axes d'activités d'une organisation morcelée en multiples directions et services, comme c'est le cas au Département.

Compte tenu de nos analyses en lien avec la GEPP, notamment le fait que ses actions sont très peu visibles par l'ensemble des agents du département, il serait pertinent de développer les actions de la GEPP avec l'appui des procédures métiers. Autrement dit, il serait selon nous opportun que le service en charge de la GEPP mette en œuvre un projet qui utiliserait les procédures métiers comme point d'appui pour les l'attractivité de l'ensemble des métiers de la collectivité, dans le cadre de l'accompagnement des professionnels dans leurs projets de mobilités internes et/ou externes. Se

faisant, l'organisation étudiée participerait à anticiper et accompagner le changement, notamment en adaptant les compétences des professionnels aux activités ainsi qu'aux changements économiques, sociaux et technologiques de l'organisation. Ce projet pourrait être au service de la GEPP, puisqu'elle rendrait visible cette activité auprès de l'ensemble des agents du département, et pourrait potentiellement œuvrer pour l'initiation d'une culture commune au sein de la collectivité. Selon nous, construire une culture commune en termes de GEPP revient à structurer et à cadrer les missions et les activités de celle-ci, au moyen de groupes de travail faisant participer l'ensemble des salariés. Ainsi, la GEPP pourrait être portée avec un cadre co-construit en permanence par les acteurs, rendant visible l'intégralité des activités de la GEPP. Néanmoins, il faut être conscient que la mise en œuvre d'une culture commune, en lien avec des changements organisationnels et managériaux est coûteuse en temps.

De plus, en lien avec la gestion des mobilités professionnelles, il ne serait pas question d'enfermer ou de rigidifier l'accompagnement des professionnels dans leurs projets de transitions. Sur ce point, cela suppose pour les organisations de prendre du temps afin de s'interroger sur ce qu'est un parcours professionnel de nos jours, et passer en revue les différentes évolutions de la définition de ce terme en fonction des périodes. En effet, les parcours professionnels évoluent : de nos jours, ils ne sont plus les mêmes qu'il y a dix ans. Le déploiement des activités de la GEPP permettrait en ce sens au département de mieux appréhender les évolutions de l'environnement de travail, dont l'emploi et les parcours professionnels. Selon nous, ce point suppose de développer davantage la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels dans les organisations, en y consacrant plus de temps, plus de compétences et de moyens en interne, afin d'y développer des actions pertinentes en fonction des évolutions de l'environnement de travail.

## II – Éléments à retenir pour mon projet professionnel

Suite à cette expérience de recherche, mon positionnement professionnel ainsi que mes aspirations ont évolué. En effet, en arrivant sur mon terrain de recherche, mon projet était de découvrir en profondeur la collectivité étudiée, ses acteurs, ses missions ainsi que ses enjeux au quotidien. Cette expérience a été très enrichissante, puisqu'à la Mission d'Appui à l'Organisation, j'ai pu découvrir la multiplicité des services du Conseil Départemental, ainsi que leurs acteurs, ce qui a permis

d'enrichir mon carnet d'adresses professionnelles et mon réseau. En lien avec l'étude des procédures métiers tout au long de l'année, j'ai pu également découvrir les diverses façons de travailler des agents des différents services qui composent le département. Ces découvertes m'ont permises d'aborder quelques points de réflexions en lien avec mon projet professionnel, ainsi que mes aspirations.

En effet, du fait de cette expérience de recherche, j'aspire à une culture commune des procédures, dans le cadre du travail au quotidien. Ces dernières sont nécessaires pour un travail cadré, structuré, sécurisé, et qui a du sens. Lorsqu'une activité nécessite l'action de plusieurs intervenants, chacun sait à ce titre qui fait quoi, et à quel moment. De plus, la révision des procédures métiers, qui doit se faire ponctuellement, permet aux acteurs concernés d'être au cœur de la démarche d'élaboration, pour qu'ainsi chaque agent ait une marge de manœuvre, son mot à dire dans l'opérationnalisation des activités qu'il exécute au quotidien. Cette démarche de co-construction en équipe m'aspire pour mes futures pratiques professionnelles. En effet, au niveau managérial, je réserve une importance centrale à l'écoute des équipes et la créativité de chacun dans le travail au quotidien.

De plus, cette expérience de recherche m'a permis de me conforter dans la méthodologie d'initiation à la gestion de projets. En effet, il est nécessaire, en amont de l'élaboration d'une procédure, comme tout projet, de se poser des questions relatives à la chaîne de valeurs. Cette chaîne reprend les besoins, les objectifs, les ressources, ainsi que les actions, les résultats et les impacts d'un projet. Dans le cadre de l'initiation d'un projet, que ce soit pour l'écriture de procédures métiers ou pour tout autre projet, cette expérience professionnelle dans le cadre de mon stage m'a permis de comprendre la pertinence de cette chaîne. Cette dernière doit être mobilisée en équipe, lors de la conception, le pilotage ainsi que l'évaluation, qu'il s'agisse d'un projet en tant que tel ou d'une procédure métier, afin d'orienter les décisions en fonction des enjeux actuels. Ainsi, chaque partie prenante du projet peut s'exprimer. Lors de ma future pratique professionnelle en tant que chargée de projets, je proposerai à mes collègues, collaborateurs et/ou équipes d'aborder les questionnements professionnels dans une démarche de construction s'appuyant sur les réflexions individuelles et collectives et, en mobilisant, des démarches méthodologiques telles que la chaîne des valeurs.

## Références bibliographiques

---

- Balleux, A., Perez-Roux, T. (2013). Transitions professionnelles. *Recherche et formation*, 74, 101–114. <https://doi.org/10.4000/rechercheformation.2150>
- Beillerot, J. (2005). Savoir. Dans : P. Champy, C. Étévé (dir.), *Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation*, 3<sup>e</sup> édition. Paris : Retz, p. 898-899.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, 16(6), 1021–1046. <https://doi.org/10.1177/017084069501600605>
- Bou-Llusar, J.C., Segarra-Ciprés, M. (2006). Strategic knowledge transfer and its implications for competitive advantage: An integrative conceptual framework. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 100–112. <https://doi.org/10.1108/13673270610679390>
- Boutinet, J.-P. (2014). Actualité des transitions dans les parcours de vie adulte. *L'orientation scolaire et professionnelle*, Article 43/4. <https://doi.org/10.4000/osp.4463>
- Brousseau, G. (1978). Étude locale des processus d'acquisition en situations scolaires. Bordeaux : IREM.
- Bruyère, M., Lize, L. (2011). Quelles sont les contraintes qui pèsent sur les mobilités professionnelles ? *Documents de travail du Centre d'Économie de la Sorbonne* 2010.99
- Catinaud, R. (2015). Sur la distinction entre les connaissances explicites et les connaissances tacites. *Philosophia Scientiæ*, 19-2, 197-



- Chanlat, J.-F., Seguin, F. (1987). *L'analyse des organisations une anthologie sociologique Tome II: Les composantes de l'organisation*. Gaetan Morin. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00161574>
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.
- Cohen-Scali, V. (2001). Le rôle des composantes de la personnalité dans le processus de transition de l'école au travail. *Connexions*, 76(2), 41-59 <https://doi.org/10.3917/cnx.076.0041>
- Collins, H. M. (1993). The Structure of Knowledge. *Social Research*, 60(1), 95–116. <http://www.jstor.org/stable/40970729>
- Conne, F. (1992). Savoir et connaissance dans la perspective de la transposition didactique. *Recherches en Didactique des Mathématiques*, 12(2-3),221-270.
- Crozier, M., Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, Seuil.
- Cruz, N., Pérez, V., Trevilla Cantero, C. (2009). The influence of employee motivation on knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 478–490. <https://doi.org/10.1108/13673270910997132>
- Dallaire, C., Jovic, L. (2021). Distinguer savoir et connaissances. *Recherche en soins infirmiers*, 144, 7-9. <https://doi.org/10.3917/rsi.144.0007>
- Delay, B. (2006). La transmission des savoirs dans l'entreprise: Construire des espaces de coopération entre les générations au travail. *Informations sociales*, 134, 66-77. <https://doi.org/10.3917/inso.134.0066>

- Deschenaux, F., Roussel, C. (2010). De la pratique à l'enseignement d'un métier en formation professionnelle au Québec : Un passage volontaire, *Pensée plurielle*, n° 24, p. 131-143. [10.3917/pp.024.0131](https://doi.org/10.3917/pp.024.0131)
- Douglas, M. (2004). *Comment pensent les institutions*. Paris : La Découverte.
- Dubar, C. (2000). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, collection U (3e éd).
- Dubet, F. (2010). Déclin de l'institution et/ou néolibéralisme ? *Éducation et sociétés*, 25, 17-34. <https://doi.org/10.3917/es.025.0017>
- Dupuy, R., Le Blanc, A. (2001). Enjeux axiologiques et activités de personnalisation dans les transitions professionnelles. *Connexions*, n°76 (2) p. 61-79  
<https://doi.org/10.3917/cnx.076.0061>
- Elder, G.H Jr. (1994). Trime, Human Agency and Social Change : perspectives on the Life Course. *Social Psychology Quarterly*, n°57 (1), p.4-15.
- Erikson, E. (1959). *Identity and the life cycle: selected papers*, New York : International Universities Press.
- Ferar, D. (2014). Demain, que devront transmettre les organisations performantes et comment pourront-elles y parvenir ?. *Question(s) de management*, 5, 111-126. <https://doi.org/10.3917/qdm.141.0111>
- Fournier, P. (2015). La transmission de savoirs professionnels en situation de travail. Dans : Annie Thébaud-Mony éd., *Les risques du travail: Pour ne pas perdre sa vie à la gagner* (pp. 163-166). Paris: La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.theba.2015.01.0163>

- Grossetti, M. (2006). L'imprévisibilité dans les parcours sociaux. *Cahiers internationaux de sociologie*, 120, 5-28. <https://doi.org/10.3917/cis.120.0005>
- Guilbert, L., Loarer, E. (2019). Employabilité. Dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 176-178). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0176>
- Kaddouri, M., Hinault, A. (2014). Dynamiques identitaires et singularisation des parcours dans les transitions socioprofessionnelles. *Sociologies pratiques*, 28, 15-18. <https://doi.org/10.3917/sopr.028.0015>
- Kwon, K., Chung, K., Roh, H., Chadwick, C., Lawler, J. J. (2012). The moderating effects of organizational context on the relationship between voluntary turnover and organizational performance : Evidence from Korea. *Human Resource Management*, 51(1), 47-70.
- Lachance, R. (2011). Le rôle de la marque employeur comme agent de fidélisation des ressources humaines. In P. Paillé (Éd.), *La fidélisation des ressources humaines : Approches conceptuelles et recherches empiriques*. (p. 9-25). Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Lauzon, N., Roussel, J., Solar, C., Bouffard, M. (2013). La transmission intraorganisationnelle des savoirs : une perspective managériale anglo-saxonne. *Savoirs*, 31, 9-48. <https://doi.org/10.3917/savo.031.0009>
- Le Blanc, A., Cazals, M., Mègemont, J., Hajjar, V. (2021). Chapitre 10. Transitions professionnelles et construction des rapports au travail : nouveaux enjeux pour l'orientation tout au long de la vie. Dans : Valérie Cohen-Scali éd., *Psychologie de l'orientation tout au long de la vie: Défis contemporains et nouvelles perspectives* (pp. 195-213). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.cohen.2021.01.0195>

- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaneil, L.S., Hill, J. W. (1999). The Unfolding Model of Voluntary Turnover : A Replication and Extension. *Academy of Management Journal*, 42(4), 450-462.
- Liyanage, C., Elhag, T., Ballal, T., Li, Q.P. (2009). Knowledge communication and translation - a knowledge transfer model. *Journal of Knowledge Management*, 13, 118-131.
- Louche, C. (2019). Chapitre 6. La motivation au travail. Dans : C. Louche, *Psychologie sociale des organisations* (pp. 91-106). Paris: Dunod.
- Lucas L. M., Ogilvie D. (2006). Things are not always what they seem: how reputations, culture, and incentives influence knowledge transfer. *The Learning Organization*, 13(1), 7-24.
- Lyles, M.A., Salk, J.E. (1996). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: an empirical examination in the Hungarian context. *Journal of International Business Studies*, 38, 3-18.
- Mazade, O., Hinault, A. (2014). Avant-propos. *Sociologies pratiques*, 28, 3-8. <https://doi.org/10.3917/sopr.028.0003>
- Mbengue, A. (2004). Management des savoirs. *Revue Française de Gestion*, 30(149), 13-31. <https://doi.org/10.3166/rfg.149.13-31>
- Mègemont, J., Baubion-Broye, A. (2001). Dynamiques identitaires et représentations de soi dans une phase de transition professionnelle et personnelle. *Connexions*, 2(76) 15-28. <https://www.cairn.info/revue-connexions-2001-2-page-15.htm>
- Michel, J. (2001). Le knowledge management, entre effet de mode et (ré)invention de la roue... *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 38, 176-186. <https://doi.org/10.3917/docsi.383.0176>
- Mintzberg H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éd. d'Organisation.

- Nicholson, N. (1984). A Theory of Work Role Transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172–191. <https://doi.org/10.2307/2393172>
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company : How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, Oxford ; Trad. française : 1997, *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Supérieur, Paris.
- Osterloh, M., Frey, B. S. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*, 11(5), 538–550.
- Parent, R., Roy M., St-Jacques D. (2007). A system-based dynamic knowledge transfer capacity model. *Journal of Knowledge Management*, 1(6), 81-93.
- Parizot, A. (2014). La Transmission : la dualité en trois temps, trois mouvements.... *Question(s) de management*, 5, 103-110. <https://doi.org/10.3917/qdm.141.0103>
- Peretti, J. M. (2011). *Dictionnaire des Ressources Humaines* (6e éd.). Paris : Vuibert.
- Perez-Roux, T., Balleux, A. (2012). Transitions professionnelles choisies-imposées : quelles dynamiques identitaires à l'épreuve des contextes ? *Congrès international AMSE*, Reims 3-8 juin 2012. [https://www.univ-reims.fr/site/event/amse-amce-waer-homepage/the-congress/gallery\\_files/site/1/1697/1713/24344/24494/33547.pdf](https://www.univ-reims.fr/site/event/amse-amce-waer-homepage/the-congress/gallery_files/site/1/1697/1713/24344/24494/33547.pdf)
- Pignault, A. (2017). Chapitre 8. Outiller et accompagner la mobilité professionnelle par la prise en compte du contexte de travail. Dans : Isabelle Olry-Louis éd., *Les transitions professionnelles: Nouvelles problématiques psychosociales* (pp. 215-233). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.soide.2017.01.0215>

- Polanyi M. (1958). *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*. Chicago : University of Chicago Press.
- Poulin, M. (2015). Accompagner un moment de transition professionnelle par un dispositif de formation-action réflexif mené auprès de conseillers en orientation et en accompagnement professionnels. *Phronesis*, 4, 27-45.
- Prax, J. (2019a). Chapitre 1. Le Knowledge Management : définitions, attentes. Dans : , J. Prax, *Manuel de Knowledge Management: Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur* (pp. 15-34). Paris: Dunod.
- Prax, J. (2019b). Chapitre 2. Trois générations de Knowledge Management. Dans : , J. Prax, *Manuel de Knowledge Management: Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur* (pp. 35-57). Paris: Dunod.
- Prével, P. (2012). Le KM, une préoccupation fort ancienne mais toujours d'actualité. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 49, 24-25. <https://doi.org/10.3917/docsi.492.0024>
- Pignault, A. (2017). Chapitre 8. Outiller et accompagner la mobilité professionnelle par la prise en compte du contexte de travail. Dans : Isabelle Olry-Louis éd., *Les transitions professionnelles: Nouvelles problématiques psychosociales* (pp. 215-233). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.soide.2017.01.0215>
- Pinte, G., le Squère, R. (2007). De la flexibilité à la sécurisation des parcours professionnels : l'outil VAE et les intérimaires. *Savoirs*, , 81-93. <https://doi.org/10.3917/savo.hs02.0081>
- Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Ya-Hui, B., Wu, C. M. (2008). Factors influencing organizational knowledge transfer: Implication for corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 12(3), 84-100. <https://doi.org/10.1108/13673270810875886>

- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9, 18–35. <https://doi.org/10.1108/13673270510602746>
- Ryan R., Deci E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations : Classic definitions and new directions, *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Schlossberg, N.K. (2004). *Retire Smart, Retire Happy: finding Your True Path.* , Washington : American Psychological Association, Life Tools.
- Schlossberg, N. K. (2005). Aider les consultants à faire face aux transitions : le cas particulier des non-événements. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 34/1 p. 85-101.
- Stewart T. A. (2001). *The wealth of knowledge: intellectual capital and the twenty-first century organization.* New York : Currency.
- Strauss, W., Howe, N. (1992). *Generations : The History of America's future 1584-2069.* Vintage Books, New York.
- Szulanski G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 27-43. <http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28199624%2917%3C27%3AEISITT%3E2.0.CO%3B2-Z>
- Tapia, C. (2001). Éditorial. *Connexions*, n° 2(76), p. 7-13. [10.3917/cnx.080.0007](https://doi.org/10.3917/cnx.080.0007)
- Thébault, J. (2018). La transmission professionnelle en situation de travail : Une approche ergonomique. *Formation emploi*, 141, 67-87. <https://doi-org.bases-doc.univ-lorraine.fr/10.4000/formationemploi.5368>

Vygotsky, L.S., Cole, M. (1978). Mind in society : the development of higher psychological processes.

Wijk, R., Jansen, J., Lyles, M. (2008). Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Studies*, 45, 830–853. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00771.x>

Zander, U., Kogut, B. (1995). Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organization Science*, 6, 76-92. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.1.76>



# Annexes

---

## I – L'exécutif départemental



**Chaynesse Khirouni**  
Présidente  
du conseil départemental



**Catherine Boursier**  
1<sup>ère</sup> vice-présidente  
déléguée à l'Autonomie



**André Corzani**  
2<sup>e</sup> vice-président  
délégué à l'Aménagement



**Marie-José Amah**  
3<sup>e</sup> vice-présidente déléguée  
à la Protection de l'enfance  
et à la Famille



**Antony Caps**  
4<sup>e</sup> vice-président  
délégué à l'Attractivité



**Rosemary Lupo**  
5<sup>e</sup> vice-présidente déléguée  
à l'Action sociale, à la PMI  
et à la Santé



**Jacky Zanardo**  
6<sup>e</sup> vice-président délégué  
à la Jeunesse et à l'Éducation



**Audrey Bardot**  
7<sup>e</sup> vice-présidente déléguée  
aux Infrastructures  
et aux Mobilités



**Pascal Schneider**  
8<sup>e</sup> vice-président  
délégué aux Finances



**Silvana Silvani**  
9<sup>e</sup> vice-présidente  
déléguée à l'Insertion



**Sylvain Mariette**  
10<sup>e</sup> vice-président délégué  
à la Transition écologique  
et à la Participation citoyenne



**Michèle Pilot**  
11<sup>e</sup> vice-présidente  
déléguée aux Ressources  
humaines

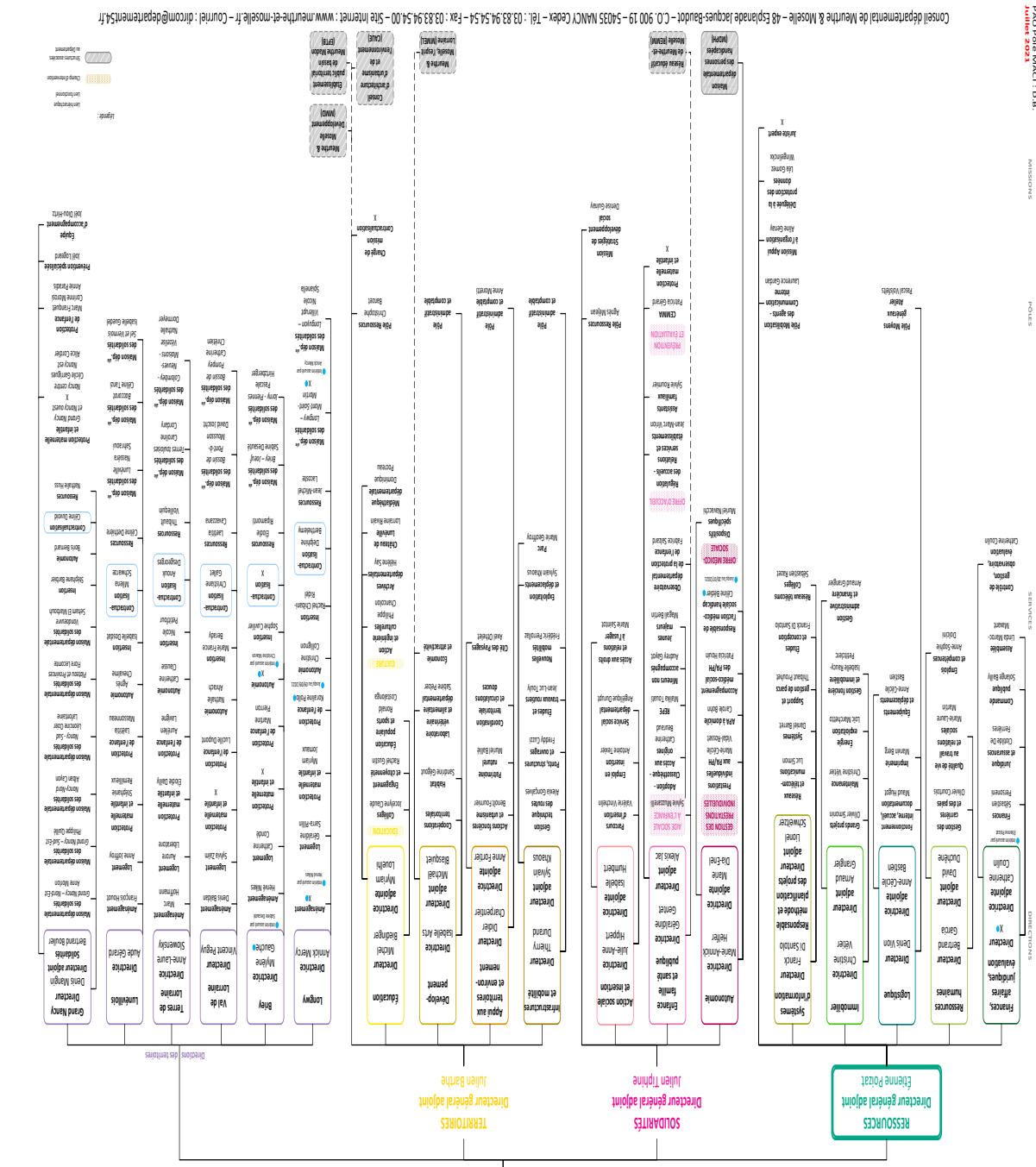


**Vincent Hamen**  
12<sup>e</sup> vice-président délégué  
au Transfrontalier et aux Relations  
internationales



**Sylvie Duval**  
13<sup>e</sup> vice-présidente déléguée  
à la Culture et à l'Enseignement  
supérieur

## II – L’organigramme général du Conseil Départemental 54



### Organigramme général des services départementaux

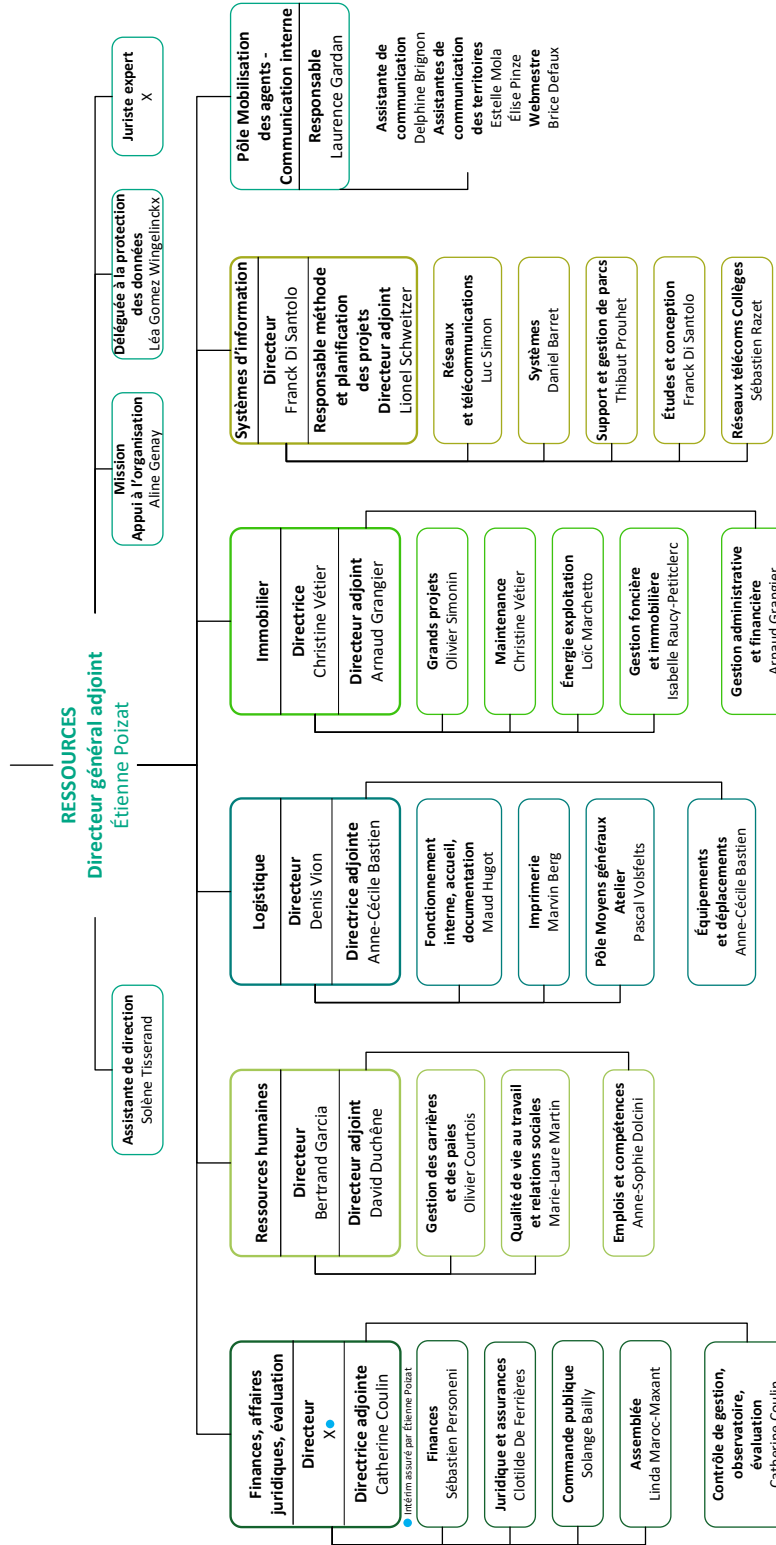


### III – L’organigramme de la Direction Ressources



## Organigramme des services départementaux Direction générale adjointe aux Ressources

**Directrice générale des services**  
Claudine Savéan



## IV– Trame explicative des procédures métiers



### Gestion des procédures métier

Date d'application :

Version : 1

Référence N° 0

#### Objet / Champ d'application

Cette procédure présente les modalités de gestion des documents internes décrivant des processus et activités tels que les procédures et référentiels métier de la collectivité, de leur création à leur archivage. Elle s'applique à toutes les directions et services et à tous les professionnels du Conseil départemental de Meurthe et Moselle.

Ce document a été validé par \_\_\_\_\_ le \_\_\_\_\_.

#### Documents de référence

/

#### Glossaire

**MACI** : Mobilisation des Agents et Communication Interne

**MAO** : Mission Appui à l'Organisation

**DOCUMENT INTERNE** : Il s'agit de procédure, protocole, fiche technique... décrivant un processus ou une activité permettant de sauvegarder le savoir-faire de la collectivité.

**REDACTEUR** : Le rédacteur peut être différent ou non de l'initiateur de la commande. Un groupe de personnes peut également être le rédacteur ; le pilote du groupe sera alors le référent du document.

**REFERENT** : Le référent du document a pour rôle de veiller à l'évaluation au minimum une fois par an de la bonne application du document et le cas échéant, de procéder à sa révision. Bien que l'identification nominative du référent apparaisse dans la base documentaire, c'est bien la fonction du référent qui est liée au document. Ainsi, s'il change de service, son successeur aura dans ses attributions le rôle de référent du document.

**REFERENCE** : La référence d'un document est unique et définitive ; une fois attribuée le document conservera cette référence tout au long de son cycle de vie (rédaction, mise en ligne, archivage). Un document ne peut pas avoir plusieurs numéros et un numéro ne peut être attribué qu'à un seul document, même si ce dernier est archivé et n'est plus actif. La référence d'un document est composée d'un chiffre ou nombre attribué de façon chronologique par ordre d'identification dans la base de gestion documentaire gérée par la MAO\*.

**VERSION** : L'indice de la première version d'un document est 1. A chaque nouvelle version ce N° est incrémenté de 1.

**DATE D'APPLICATION** : La date d'application peut, a minima, être le lendemain de celle de la validation. Elle peut également être définie à une échéance plus longue si l'activité décrite dans le document nécessite un délai de mise en œuvre (achat de matériel par exemple).


**VALIDATION** : Cette opération de validation finale doit se faire par une (des) personne(s) qualifiée(s) ou un comité compétent dans le domaine concerné. La personne chargée de la validation ne peut pas être le rédacteur du document mais peut appartenir au groupe de rédaction.

**EVALUATION** : L'objectif est de s'assurer que le document est toujours en cohérence avec l'activité réelle décrite. L'initiative de l'évaluation, a minima une fois par an, incombe au référent qui informe la MAO\* des suites à apporter (même si, suite à l'évaluation, le document ne nécessite pas de révision).

**REVISION** : La révision peut être initiée par tout agent s'apercevant d'une différence entre le document et l'application sur le terrain. L'agent concerné en informera le référent du document et la MAO\* afin d'obtenir la version modifiable word.

Tout document révisé fait l'objet des étapes décrites ci-dessous et les modifications apportées sont réalisées, si possible, par les mêmes fonctions qui ont rédigé et validé le document à l'origine.

Tant que la nouvelle version est en cours de révision, la version en vigueur demeure la seule version applicable et reste en ligne.

 Un logo « MIS A JOUR » devant les paragraphes actualisés dans la nouvelle version permet aux utilisateurs de repérer facilement les modifications. L'indice de la version est incrémenté de 1 et la date d'application est modifiée.

L'ancienne version est retirée de la mise en ligne et est archivée par la MAO\*.

Certains documents peuvent être retirés de la mise en ligne sans faire l'objet d'une nouvelle version car ils n'ont plus d'utilité ; cette décision incombe au référent du document. Les documents obsolètes sont alors archivés par la MAO\*.

Remarque :

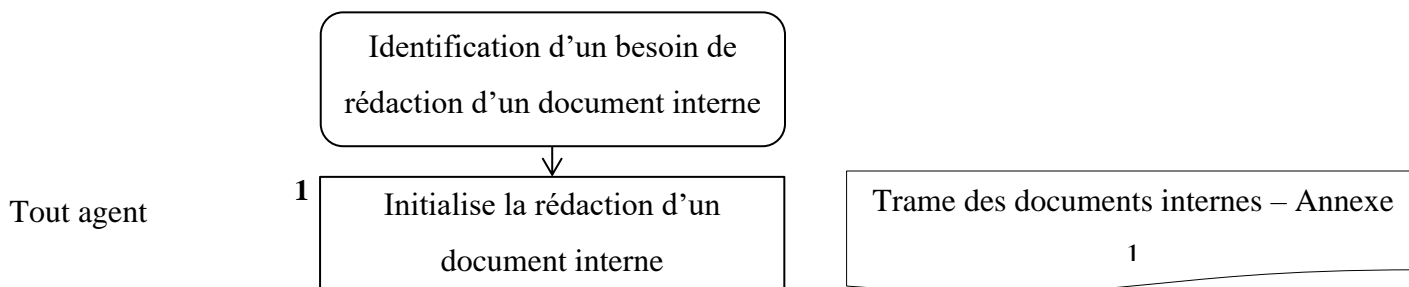
**Seuls les documents en ligne sont authentiques.  
Les enregistrements / impressions / photocopies ne sont pas gérées.  
Chaque utilisateur doit s'assurer d'être en possession de la version en vigueur  
et est chargé de détruire toute version périmée hébergée sur son unité de travail et/ou bureau.**

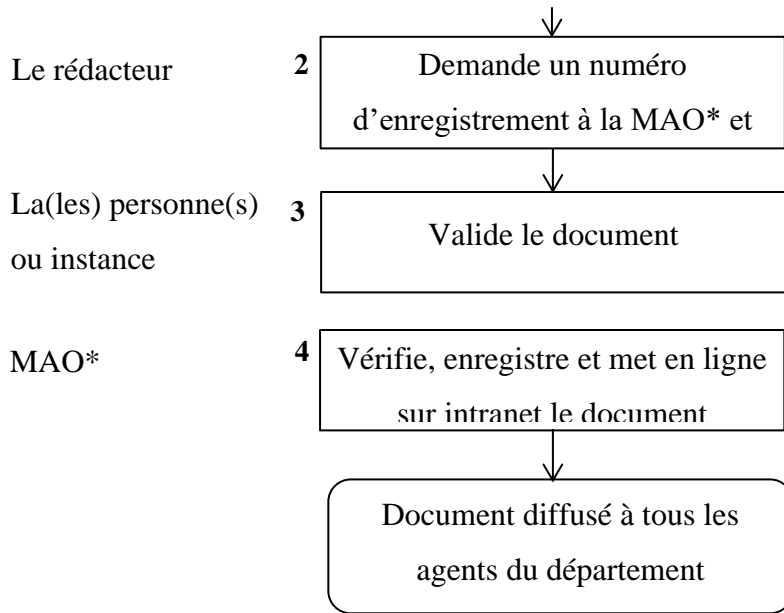
\* Le pôle MACI est habilité à effectuer toutes les tâches strictement « techniques » relevant de la MAO dans cette procédure en l'absence de cette dernière supérieure à 15 jours. On entend par « opérations techniques d'enregistrement » :

- donner un numéro au demandeur éventuel
- vérifier les caractéristiques des documents transmis à l'aide de cette procédure
- enregistrer et publier les documents
- archiver la version antérieure

La MACI n'a pas compétence pour vérifier le contenu du document.

## Descriptif





Description de l'activité		
Étapes	Qui ?	Quoi ?
1	Tout agent	<p>Initialise la rédaction d'un document interne, à tout moment, lorsqu'il y a une nécessité au niveau du service ou de la réglementation.</p> <p>S'assure au préalable avec son responsable de la nécessité de cette rédaction et vérifie sur l'intranet des procédures : <a href="#">outils</a> → <a href="#">procédures métiers</a> si un document similaire n'a pas été rédigé afin de le faire évoluer.</p> <p>Dans tous les cas, informe la MAO* de son projet de façon à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ éviter les redondances (par comparaison avec les documents déjà en ligne ou en cours de rédaction),</li> <li>▪ être informée de l'historique des documents concernant le même thème.</li> </ul>
2	Le rédacteur	<p>Avant la rédaction, le rédacteur demande un numéro d'enregistrement à la MAO* qui constituera la <u>référence unique et définitive du document</u>.</p> <p>Le rédacteur rédige son document selon la «Trame des documents internes» (annexes n°1 et n°2), en utilisant le style de police « Arial », taille 10, en précisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le titre du document, qui doit être court et précis</li> <li>▪ La version (n°). L'indice de la première version est 1.</li> <li>▪ Le titre de chaque annexe</li> </ul> <p>Le référent du document est identifié à cette étape.</p> <p>De façon exceptionnelle, si certains documents, selon leur forme, ne peuvent contenir le cartouche préétabli dans la trame des documents internes et afin de pouvoir les identifier, il est obligatoire de mentionner en pied-de-page : « la référence - le titre - la version » du document.</p> <p>Le document est établi sur un support informatique au format WORD.</p>

3	La(les) personne(s) ou instance compétente(s)	<p>Valide le document en appréciant le contenu (le fond) des informations mentionnées et définit la date d'application du document.</p> <p>Transmet par mail le document et ses annexes éventuelles à la MAO* en précisant le nom et la direction du référent du document.</p>
4	MAO*	<p>Enregistre le document dans la base de données départementale en vérifiant les éléments suivants : Référence   Titre   Annexes   Version   Date d'application   Référent du document, ainsi que la bonne compréhension du contenu du document.</p> <p>Met en ligne sur la page intranet dédiée : <a href="#">outils</a> → <a href="#">procédures métiers</a> le document avant sa date d'application. Le document est ainsi accessible à tous les agents de la collectivité.</p> <p>Le rédacteur et le référent du document sont chargés d'informer les personnes concernées de la mise en ligne du document.</p>

## V – La première page du répertoire des procédures métiers

<input type="checkbox"/> Politique publique	N°	Titre procédure	Version actuelle	Date d'application	Annexes	Référent du document	Direction
Administration générale	0	Gestion des procédures métier (procédure des procédures)	1	22/06/2020	1 - Trame des documents internes 2 - Trame des annexes		DGA Ressources
Collèges et vie scolaire	1	Risques professionnels des agents des collèges - TMS	1	02/11/2020	1 - Diagnostic d'une situation de travail liée aux risques professionnels de type - TMS		Ressources humaines
Collèges et vie scolaire	2	Entretien professionnel des agents des collèges	1	11/10/2019			Éducation
Collèges et vie scolaire	4	Mobilité des agents des collèges	1	11/10/2019	1- Trame d'entretien de recrutement pour remplacement ou renfort temporaire pour agent d'accueil, d'entretien et de restauration		Ressources humaines
Collèges et vie scolaire	8	Risques professionnels des agents des collèges - RPS	1	01/02/2021	1. Trame pour alerter sur toute situation problématique liée à un risque potentiel ou avéré de type RPS 2. Grille d'entretien exploratoire		Ressources humaines
Collèges et vie scolaire	9	Gestion des situations disciplinaires des agents des collèges	1	01/10/2020	1 - Rapport hiérarchique en vue d'une sanction disciplinaire		Éducation
Infrastructures	14	Guide d'intervention et de communication en situation d'urgence - Sinistre lié aux routes	1	13/07/2020			Infrastructures et mobilité



## VI – La grille d’entretien

### Contrat de communication :

- Avant de commencer, je tiens à vous remercier pour le temps que vous m’accordez pour cet entretien.
- Je me présente, je suis étudiante à l’Université de Lorraine, en Master 2 Formation, Travail et Territoires en Développement, en stage au CD54, au service Mission d’Appui à l’Organisation aux côtés de Aline GENAY, à la Direction Ressources. Dans le cadre de mon Master de fin d’études, je suis en train d’élaborer mon mémoire. Je m’intéresse, en particulier, à la mise en place d’outils tels que les « procédures métiers ».
- Je vous propose si vous le voulez bien d’enregistrer notre conversation, afin de me faciliter le travail de retranscription de nos échanges. Dans le cadre de mon mémoire de recherche, cet entretien est bien évidemment confidentiel et le traitement des données sera anonyme.
- L’entretien durera approximativement une heure.

Nom, prénom :

Fonction :

Transitions :

Procédures :

Thème	Question d’accroche	Questions de relance
Parcours de la personne	Pouvez-vous m’indiquer quel est votre parcours professionnel ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles ont été vos autres activités professionnelles voire métiers ou postes, au sein du CD 54 ou ailleurs ?</li> <li>- Comment avez-vous géré les transitions entre ces différents postes ? Comment vous les avez vécues, comment elles se sont passées ? Quelles étaient vos craintes ?</li> </ul>
Activités et missions actuelles	Quel est votre poste actuel ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont vos principales missions ?</li> <li>- Parmi ces missions, pourquoi avez-vous eu le désir ou avez-vous accepté d’animer le groupe concernant la procédure métier ?</li> <li>- Sur quelle(s) activité(s) porte la/les procédure(s) dont vous avez participé à l’écriture / pour laquelle vous êtes référente ?</li> </ul>
Représentation de la démarche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvez-vous revenir sur la genèse de cette mission ?</li> <li>- Selon vous, quels sont les enjeux stratégiques, organisationnels et RH de cette démarche ?</li> <li>- Ces enjeux ont-ils évolué ? Pourquoi ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selon vous, à quel(s) autres enjeu(x) répond l’écriture des procédures métiers ?</li> <li>- Selon vous, quel est le lien de ces procédures avec la gestion des emplois et des carrières professionnelles ?</li> <li>- Selon vous, quel est le lien entre les procédures métiers et la mémoire,</li> </ul>

		la transmission des savoirs au sein d'une organisation ?
Mise en œuvre des procédures	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment, concrètement, avez-vous conduit cette démarche d'élaboration de procédures métiers, pour une (ou plusieurs) activité(s) ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avec quelle méthodologie avez-vous conduit cette démarche ?</li> <li>- Quel était votre rôle dans cette démarche ?</li> <li>- Par qui avez-vous été accompagné pour la préparer ou avec qui l'avez-vous préparée ?</li> <li>- Comment avez-vous composé le groupe de travail ?</li> </ul>
Contenu des procédures	Sur quoi portent, concrètement, les procédures ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selon vous, les procédures portent sur les activités réellement faites par les professionnels ou sur les activités attendues, souhaitées ?</li> <li>- Comment avez-vous opéré ces sélections ?</li> </ul>
Attentes de la démarche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles étaient vos attentes lorsque vous avez commencé le travail d'élaboration des procédures ?</li> <li>- Aujourd'hui, quelles sont vos attentes ?</li> </ul>	
Usages de la démarche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont vos usages de cette (ces) procédure(s) dans votre travail au quotidien, et celui de vos collaborateurs ?</li> <li>- Quels en sont selon vous les effets ? Comment les observez-vous ?</li> <li>- Pensez-vous qu'il est nécessaire de mettre à jour les procédures écrites, dans le temps ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment toutes les personnes concernées se sont approprié le document ?</li> <li>- Selon vous, l'usage de ces procédures peut-elle être au service des mobilités et des transitions professionnelles ? Pourquoi ?</li> <li>- En tant que cadre, comptez-vous sur ces procédures pour l'intégration des nouveaux arrivants ?</li> </ul>
Usage de la démarche et GEPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment les encadrants sont préparés à utiliser les procédures ? Dans le cadre d'échanges de pratiques ? de formations ?</li> <li>- Comment s'articulent ces procédures avec les orientations en termes de GEPP ?</li> </ul>	
GEPP et politique RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment pourriez-vous qualifier les choix ou orientations RH en termes de GEPP ?</li> <li>- Comment sont évalués les besoins de mobilité ou d'accompagnement à la mobilité des personnels ?</li> </ul>	
Conclure		
Auriez-vous quelques remarques à ajouter ?		

## Table des matières

---

<b>Introduction</b> .....	<b>7</b>
<b>Chapitre 1 – État des lieux et caractérisation contextuelle</b> .....	<b>8</b>
I - Présentation générale du Conseil Départemental 54 .....	8
1. Le département : genèse, compétences et actions .....	8
2. Le département de Meurthe-et-Moselle .....	10
3. Le fonctionnement du Conseil départemental 54.....	11
4. Les transitions professionnelles comme phénomène observé.....	14
II - Présentation de la Mission d'Appui à l'Organisation (MAO) .....	18
1. La direction générale adjointe aux ressources.....	18
2. Les origines de la MAO .....	18
3. Les missions et les activités de la MAO .....	19
4. Focus sur un projet particulier : le répertoire des procédures métiers .....	21
<b>Chapitre 2 - Cadre Théorique</b> .....	<b>23</b>
Introduction – Des contextes sociodémographique et socioéconomique changeants.....	23
I – Les transitions professionnelles : un concept attracteur .....	24
1. Le concept de transition .....	24
2. Introduction à la notion de transition professionnelle .....	25
Des études de la transition professionnelle à l'échelle des individus : perspectives développementale et interactionniste .....	26
Transitions choisies et transitions subies : entre temporalités et dynamiques identitaires..	29
3. Accompagner les transitions professionnelles dans une organisation .....	31
La gestion des carrières .....	31
Des parcours plus flexibles, des transitions plus fréquentes .....	32

II – L’apport du management des connaissances dans le processus d’accompagnement aux transitions professionnelles .....	34
1. Qu’est-ce que le management des connaissances ( <i>knowledge management</i> ) ? .....	34
2. Le rôle du management des connaissances dans les moments de transitions .....	36
Les transitions professionnelles : un moment pour mobiliser de nouvelles connaissances	36
La transmission des savoirs dans une organisation de travail .....	37
III - La transmission des savoirs comme point culminant du processus d’accompagnement aux transitions professionnelles .....	38
1. Quels savoirs transmettre en situation de travail ? .....	38
Savoirs VS connaissances .....	39
Les classifications des savoirs à transmettre en situation de travail .....	40
2. L’influence de l’environnement organisationnel dans le processus transmission .....	43
Caractéristiques d’influences .....	43
Interactions et motivation des acteurs de la transmission .....	44
3. Accompagner les nouveaux arrivants grâce à une transmission préalablement établie.	46
<b>Chapitre 3 - Problématisation et hypothèses de recherche .....</b>	<b>48</b>
I - Contexte de la question de recherche .....	48
II - Problématisation et hypothèses de recherche .....	48
<b>Chapitre 4 - Méthodologie de recueil des données .....</b>	<b>52</b>
I - Objectif de l’étude .....	52
II - Démarche de recherche et sélection de l’échantillon de la population .....	52
III – L’entretien exploratoire .....	53
IV - Le recueil des données .....	54
1. Prise de contact avec les enquêtés .....	54
2. Les entretiens semi-directifs .....	55
3. La grille d’entretien .....	56

<b>Chapitre 5 - Présentation des résultats .....</b>	<b>57</b>
I – Les parcours professionnels .....	58
1. Les transitions professionnelles .....	58
2. Les causes des transitions professionnelles.....	59
3. Le vécu des transitions professionnelles .....	61
II – L’écriture des procédures métiers.....	63
1. Les activités concernées .....	63
2. Causes de l’écriture des procédures métiers .....	64
3. Attentes des personnes interrogées .....	66
4. Les méthodologies.....	68
III – Les procédures métiers.....	70
1. Enjeux des procédures métiers .....	70
2. Les procédures au service des transitions professionnelles .....	72
3. Les procédures comme mémoire, transmission .....	74
IV – Les usages des procédures métiers.....	75
1. Faire vivre les procédures .....	75
2. Points de vigilance évoqués .....	76
V – La Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP).....	77
1. Choix et orientations du département en termes de GEPP.....	77
2. Les liens entre la GEPP et les procédures métiers .....	79
3. Évaluation des besoins à la mobilité .....	80
<b>Chapitre 6 – Interprétation des résultats.....</b>	<b>81</b>
I – Le déploiement des procédures métiers : un révélateur de transformations organisationnelles et managériales.....	81
II – La nécessité d’encadrer les activités sans les enfermer : un point de tension saillant.....	82

III – Les procédures métiers comme un point d’appui au service des mobilités professionnelles et de la gestion de l’absence .....	83
IV – La nécessité des procédures métiers pour une continuité de service dans un contexte d’institutionnalisation des transitions professionnelles.....	83
V – Les procédures au service du développement de l’attractivité des métiers.....	86
VI – La GEPP au département : l’envie de porter une culture qui n’est pas encore commune .	87
VII – Conclusion .....	89
<b>Chapitre 7 – Pistes pour l’action.....</b>	<b>91</b>
I – Proposition d’action : le déploiement des activités de la GEPP au département avec l’appui des procédures métiers pour une culture commune .....	91
II – Éléments à retenir pour mon projet professionnel.....	92
<b>Références bibliographiques .....</b>	<b>94</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>103</b>
I – L’exécutif départemental .....	103
II – L’organigramme général du Conseil Départemental 54.....	104
III – L’organigramme de la Direction Ressources .....	105
IV– Trame explicative des procédures métiers .....	106
V – La première page du répertoire des procédures métiers.....	110
VI – La grille d’entretien.....	111
Table des matières .....	113
Table des illustrations.....	117
Liste des sigles et abréviations .....	118

## Table des illustrations

---

Illustration 1 : La Meurthe-et-Moselle en chiffres .....	10
Illustration 2 : Les 6 territoires d'action du Conseil départemental 54.....	12
Illustration 3 : Les composantes fondamentales de l'organisation selon Mintzberg (1982).....	13

## Liste des sigles et abréviations

---

**CAD** : Centre Administratif Départemental

**CPF** : Compte Personnel de Formation

**DGA** : Direction Générale Adjointe

**DGS** : Direction Générale des Services

**DIRCOM** : Direction de la Communication

**DIRESS** : Direction des Ressources

**GEPP** : Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels

**GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

**KM** : Knowledge Management

**Loi ATR** : Administration Territoriale de la République

**Loi NOTRE** : Nouvelle Organisation Territoriale de la République

**MAO** : Mission d'Appui à l'Organisation

**MAP** : Modernisation de l'Action Publique

**MDD** : Maison du Département

**MDS** : Maison des Solidarités

**QQOCCP** : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?

**REMM** : Réseau éducatif de Meurthe-et-Moselle







## MEMOIRE DE FIN D'ETUDE DE MASTER



Mettre en œuvre des processus de transitions professionnelles dans une collectivité territoriale : l'exemple des procédures métiers.

UNIVERSITE DE LORRAINE

Juin 2022

*Transitions professionnelles, procédures métiers, management des connaissances, transmission des savoirs.*

Le phénomène des transitions professionnelles au sein du Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle a été observé puis confirmé par une recherche exploratoire, dans laquelle a été exprimée l'augmentation annuelle des transitions professionnelles dans la collectivité. Dans ce travail de recherche, une étude qualitative a été menée afin de comprendre en quoi les procédures métiers pourraient constituer une ressource professionnelle au service des transitions professionnelles. Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de neuf agents ayant vécu des transitions professionnelles et travaillant avec des procédures métiers. L'étude se concentre sur l'usage des procédures dans l'accompagnement des nouveaux arrivants sur un poste ou une organisation. Les résultats confirment l'idée que l'utilisation des procédures métiers peut être une ressource professionnelle pour les agents qui vivent des transitions professionnelles, notamment pour les nouveaux arrivants. L'intégration sur un nouveau poste est un moment important dans les moments de transitions professionnelles, elle peut être source de questionnements et d'incertitudes. Les procédures métiers sécurisent l'intégration sur un nouveau poste, notamment par la transmission et la mémoire des savoirs de l'ensemble de l'organisation.

Implementing professional transition processes in a territorial community : the example of job-related procedures.

*Professional transitions, job-related procedures, knowledge management, knowledge transmission.*

The phenomenon of professional transitions within the Meurthe-et-Moselle Departmental Council was observed and then confirmed by an exploratory research study, in which the annual increase of professional transitions in this institution was expressed. In this research, a qualitative study was conducted to understand how job-related procedures could be a professional resource for professional transitions. Semi-directive interviews were conducted with nine agents who had experienced professional transitions and work with job-related procedures. This study focuses on the use of procedures in supporting newcomers to a position or an organization. Results confirm the idea that the use of job-related procedures can be a professional resource for agents experiencing professional transitions, especially for newcomers. Integration into a new position is an important moment of professional transitions, it can be source of questioning and uncertainty. Job-related procedures secure integration of newcomers, particularly by the transmission and memory of knowledge for the whole organization.