



Déborah CRISTEL-DELESSE

deborah.cristeldelesse@administrateur-inet.org



Paul RIFFAUD

paul.riffaud@administrateur-inet.org



Victoria SILVESTRE

victoria.silvestre@administrateur-inet.org



Boris SOLODKI

boris.solodki@administrateur-inet.org

RÉGION PAYS DE LA LOIRE



**LA PROSPECTIVE MÉTIERS :
UNE GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES
SOUPLE POUR UN SERVICE
PUBLIC 4.0**

Tuteur au sein de la collectivité

→ Vincent LECOMTE

Directeur des ressources humaines

EN FINIR AVEC UNE GESTION PROCÉDURIÈRE DES RESSOURCES HUMAINES

Une démarche qui s'inscrit dans un constat d'échec de la gestion prévisionnelle classique

Traversées par des évolutions sociales, technologiques et institutionnelles, les collectivités doivent en permanence s'adapter. Les besoins des usagers évoluent constamment, ce qui impose à celles-ci d'inventer dès aujourd'hui le service public de demain. Dans ce contexte de transformation, des métiers disparaissent tandis que de nouveaux émergent. Les nouvelles attentes en matière de conciliation entre vie privée et vie professionnelle modifient également le rapport au travail des agents tout en influant sur les conditions d'exercice de la fonction managériale. Au sein d'organisations rigides, ces mutations suscitent de fortes interrogations, si ce n'est des tensions.

C'est dans ce contexte que le conseil régional des Pays-de-la-Loire amorce aujourd'hui une phase importante de transformation. Deux années après la reprise de la compétence transport, il est contraint de poursuivre son rapprochement avec l'utilisateur. Il fait également face à un enjeu démographique fort puisqu'un tiers des effectifs doit partir à la retraite à l'horizon 2030. Ce mouvement interroge les agents et bouleverse l'identité de la collectivité, par ailleurs travaillée par des enjeux proprement internes.

La rédaction d'un nouveau projet managérial axé sur une exigence de responsabilisation et l'adoption d'un plan ambitieux de transformation numérique interne sont au centre de ces questionnements.

La Direction des ressources humaines a adopté une feuille de route dont découle une volonté de repositionnement. Il s'agit ainsi d'assumer la dimension stratégique de la gestion des ressources humaines, en appréhendant des enjeux de long terme ou en adoptant une lecture plus systémique du parcours de l'agent et des besoins des directions.

L'étude part du constat que les approches traditionnelles de gestion prévisionnelle ont atteint leurs limites. Trop descendantes et peu transparentes, elles ne parviennent pas à appréhender l'évolution des métiers et s'appuient trop peu sur les outils numériques RH.

Ainsi, la prospective métiers permet de répondre à ces difficultés. Elle s'inscrit dans la démarche « Horizon métiers 2030 » initiée par le conseil régional.

Un objectif de modernisation par le développement d'une prospective métiers

L'enjeu est de construire une gestion prévisionnelle adaptée à chaque agent, qui se décline en trois objectifs :

→ **prévenir les risques professionnels**, donc contribuer à la qualité de vie au travail, en anticipant les changements et en cultivant les capacités d'adaptation, d'amélioration continue et d'organisation apprenante.

La prospective permet de lutter contre le burn-out et le bore-out, causés par l'inadéquation entre travail et compétences ;

→ **accompagner l'adaptation du service public**, en anticipant l'évolution des technologies et en décelant les mutations des emplois.

Cela permet de favoriser l'appréhension des changements pour assurer la qualité du service public rendu ;

- faciliter l'accomplissement des parcours professionnels, en permettant aux agents de définir leur projet professionnel en accord avec les besoins de la collectivité.

Chaque agent est accompagné individuellement dans la réussite de ce projet par des formations et des mobilités proposées en réponse à l'évolution des métiers.

Dans cette optique, l'objectif de la mission était de livrer une méthode qui permette de relier vision prospective et gestion prévisionnelle, et qui s'insère dans le projet managérial et les missions RH de la collectivité. Pour y répondre, la mission a élaboré une méthode innovante et facile à mettre en œuvre.

ANTICIPER LES CHANGEMENTS POUR ENRICHIR LES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES

Prospective bien ordonnée commence par soi-même

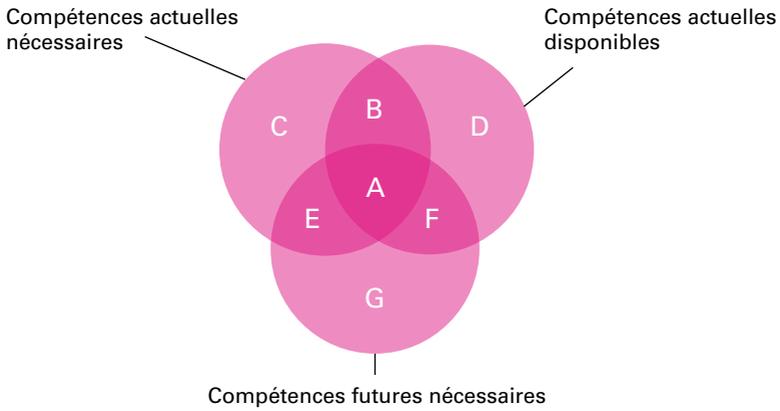
Pour mettre en œuvre une méthode de prospective, il importe d'abord de s'en imprégner et d'en tester les outils.

Recherche documentaire et analyse comparée des méthodes

La mise en place d'une démarche de prospective métiers est peu développée dans les collectivités. Il s'est donc agi, dans un premier temps, de mener une recherche documentaire sur les expériences existantes et la méthode de prospective métiers. Deux démarches ont plus précisément été étudiées, l'une dans la fonction publique hospitalière et l'autre dans l'armée de l'air sur le métier de pilote de chasse. L'étude de ces deux expériences associées à celle de travaux de chercheurs, notamment Régine Monti, a permis de repérer les éléments essentiels de la prospective : la co-construction de futurs possibles, ainsi que leur déclinaison en outils de gestion prévisionnelle et en évolution de compétences. En parallèle et faute d'expérience similaire dans les collectivités semblables à la

région Pays de la Loire, un benchmark des méthodes de gestion prévisionnelle dans les régions Bretagne et Bourgogne-Franche-Comté a été mené afin d'identifier les enjeux actuels.

Proposition de représentation graphique du management des compétences



Compétences disponibles actuellement, nécessaires immédiatement et dans le futur	A	Il faut s'efforcer de conserver ces compétences, par une politique d'accompagnement
Compétences disponibles et nécessaires actuellement, inutiles dans le futur	B	Il faut adapter ses recrutements et accompagner les agents vers d'autres métiers
Compétences actuellement nécessaires et manquantes, inutiles pour le futur	C	Il faut se pouvoir temporairement de ces compétences (externalisation ou embauche de contractuels)
Compétences actuellement disponibles, inutiles dans le présent et dans le futur	D	Rien à faire Il faut acquérir dès maintenant ces compétences, par la formation et le recrutement
Compétences nécessaires actuellement et dans le futur mais manquantes	E	Il faut acquérir dès maintenant ces compétences, par la formation et le recrutement
Compétences nécessaires actuellement et dans le futur mais manquantes	F	Il faut mener une politique pour repérer les talents et les accompagner vers de nouvelles fonctions
Nouvelles compétences futures nécessaires, non disponibles actuellement	G	Il faut rechercher ces nouvelles compétences par formation et recrutement

Construction d'un premier référentiel prospectif

Les expériences étudiées ont montré qu'une étape essentielle de la démarche est la constitution d'une base d'information, ou référentiel prospectif. En plus d'une recherche documentaire, venue nourrir la réflexion sur l'évolution des métiers de demain, ce référentiel se compose aussi et pour une large part d'entretiens menés avec des agents de la collectivité et des experts. Ils ont pour objectif d'interroger les acteurs sur l'évolution de leur domaine d'activité, passée, actuelle et future.

Enfin, un questionnaire visant à demander aux personnes interrogées de se prononcer sur la réalisation d'affirmations à horizon 2030/2040 a été envoyé aux différentes directions ainsi qu'à des personnes extérieures à la collectivité. Ce questionnaire, sur le modèle de l'« abaque de Régnier », a pour objectif de placer les acteurs en situation d'anticipation, mais aussi de participer à la constitution du référentiel prospectif.

Conduite d'ateliers tests

La prospective recommande l'organisation d'ateliers participatifs pour élaborer des scénarios à l'aide du référentiel prospectif. Des ateliers tests ont pu être conduits en s'inspirant de techniques d'animation innovantes.

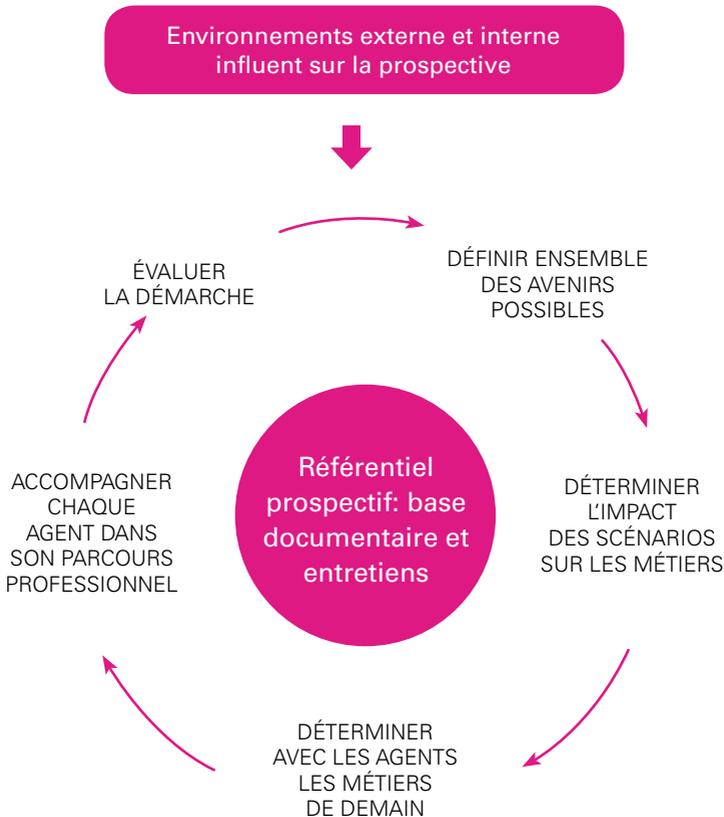
La construction des scénarios



Une démarche originale pour transformer une réflexion prospective en trajectoires professionnelles

La méthode s'organise sur un cycle de quatre ans alternant des années consacrées aux réflexions prospectives et d'autres à ses répercussions sur la gestion prévisionnelle. Elle s'articule en cinq grandes étapes.

Les cinq étapes de la démarche



1. Définir collectivement quatre scénarios prospectifs, dans le cadre d'ateliers participatifs, pour s'appuyer sur l'intelligence collective des agents issus de tous les niveaux hiérarchiques. Deux groupes de seize agents participent à cette étape.

Afin de la préparer, outre le référentiel prospectif, la collectivité peut s'appuyer sur un « Conseil d'inspiration », composé de personnalités qualifiées représentant les mondes de la recherche, des entreprises ou de la société civile. A travers l'organisation de tables rondes et de débats, il permet une amélioration des scénarios proposés.

2. Ces scénarios permettent ensuite de repérer les métiers les plus susceptibles d'évoluer dans les prochaines décennies.

Traduction de la démarche prospective en gestion prévisionnelle



Elle s'appuie pour cela sur le référentiel des compétences. Pour répondre aux objectifs de la prospective métiers, les compétences doivent être clairement identifiées, génériques et objectivables.

Elles sont utilisées lors des entretiens annuels d'évaluation, des recrutements, des recherches de formations, dans le cadre d'un management des compétences. Elles viennent ainsi faciliter les mobilités professionnelles.

Exemples de compétences proposées dans le référentiel livré par la mission

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Nouvelle compétence individuelle				
Analyser une information, un document, une réglementation	Extraire, comprendre et reformuler une information demandée	Croiser des informations, extraire les éléments les plus pertinents, produire une synthèse	Restituer une information dans un cadre problématisé	Formuler des propositions en s'appuyant sur plusieurs sources d'information
Animer un réseau	Organiser la tenue régulière de réunions, recueillir et analyser des informations	Communiquer et valoriser les actions du réseau	Identifier les interlocuteurs pertinents, définir une taille de réseau adéquate, programmer et alimenter les actions/ réflexions du réseau	Définir et mettre en oeuvre une stratégie de réseau axée sur la transversalité et l'autonomie
Animer une réunion	Dispenser une information transcrite sur un support projeté / distribué dans le cadre d'un ODU défini	Dispenser une information à une échelle plus large dans un cadre d'interaction descendant	Susciter l'expression des participants et la co-construction grâce à des techniques d'animation innovantes	Former à l'animation de réunions
Anticiper	Comprendre les différentes étapes d'un projet / d'un processus et déterminer les éléments d'incertitude/les risques susceptibles d'en fragiliser l'aboutissement	Apporter une réponse de premier niveau pour limiter les risques anticipés ou maîtriser les incertitudes identifiées (diffusion d'informations, par exemple)	Probabiliser les incertitudes/ les risques liés à un projet, sensibiliser les équipes en fonction des éléments identifiés	Formuler des propositions pour garantir l'atteinte des objectifs fixés (adaptabilité des ressources)
Appliquer le droit de l'Union européenne	Connaître les principes du droit de l'Union européenne	Vérifier la conformité des actes administratifs aux droits de l'Union européenne	Assurer une veille active sur les évolutions du droit de l'Union européenne	Faire des propositions pour permettre l'amélioration du droit de l'Union Européenne

3. Les contours et les compétences futurs des métiers les plus sensibles aux scénarios sont déterminés avec les agents concernés, dans le cadre de réseaux.

Les réseaux métiers



En s'appuyant sur des méthodes inspirées du design, les prototypes des métiers de demain sont créés puis exposés pour être largement partagés au sein de la collectivité. Il en ressort une mise à jour des référentiels des compétences et des métiers.

4. Ce travail aide les managers et les agents, notamment dans le cadre des entretiens individuels, à anticiper les changements et construire des itinéraires professionnels adaptés aux souhaits de l'agent et aux besoins de la collectivité. L'offre de formation permet d'accompagner ce projet.
5. L'évaluation de la démarche se construit dans une optique d'amélioration continue. Elle s'appuie sur une dimension qualitative, avec la prise en compte du ressenti des agents et du Conseil d'inspiration via des questionnaires. Elle revêt également une dimension quantitative grâce à des indicateurs produits par le SIRH.

PARTICIPATION, PORTAGE ET PARTAGE : LES CLÉS DE LA RÉUSSITE

Cette démarche peut être une véritable opportunité de moderniser la gestion prévisionnelle si certaines conditions sont réunies.

Sa condition essentielle de réussite est son caractère inclusif. Pour générer l'adhésion indispensable à l'appropriation de la prospective métiers, elle doit être co-construite. Or, comme le cycle proposé est de quatre ans, et se répète, l'enjeu est d'entretenir cette adhésion et de prévenir un essoufflement de la démarche. L'organisation d'ateliers participatifs tous les ans avec des agents différents et représentatifs de la collectivité constitue une première réponse à ce point de vigilance. Un autre vecteur d'appropriation est le déploiement d'outils de communication et le partage de l'information.

La réussite de la démarche repose également sur son portage à un haut niveau stratégique associé à un pilotage adapté.

UNE MÉTHODE SIMPLE ET APPLICABLE PAR TOUTES LES COLLECTIVITÉS

La démarche mobilise des ressources assez limitées et s'appuie essentiellement sur l'intelligence collective des agents. Elle peut être déployée sans difficulté, dans toutes les collectivités, quelles que soient leur taille. Un **guide pratique** a été élaboré par la mission à cette fin.

La prospective métiers proposée est aussi l'occasion de s'interroger collectivement sur l'avenir et la raison d'être des collectivités locales. C'est une méthode de transformation des organisations autant qu'une façon originale et efficace de gérer les ressources humaines. La forte implication des agents constitue un levier essentiel de construction d'une culture partagée d'amélioration continue du service public.