

En Lignes

La lettre du CEDIP

Fiche En Lignes

- ✓ [Renforcer son efficacité par le co-développement professionnel.](#)

- Professionnalisation : combinons les modalités ! ----p. 2
- L'impact du mode projet sur le management-----p. 3
- Parcours professionnels : convergence-----p. 4
- Des référentiels de compétences recentrés-----p. 5

Éditorial



Dans son rôle de veille, le CEDIP s'attache à repérer l'actualité des évolutions en matière de gestion des ressources humaines.

La lettre « En lignes » constitue un des vecteurs de diffusion de cette veille.

Pour ce cinquantième numéro, nous avons souhaité présenter quelques tendances qui se dessinent actuellement dans le domaine de la GRH au sein des organisations, publiques comme privées.

Ces tendances se retrouvent dans notre ministère où accompagnement individuel et travail collectif constituent deux axes d'action facilitant l'adaptation de nos services.

Ce N°50 met l'accent sur les orientations, en matière de :

- professionnalisation intégrant la palette des différentes modalités,
- management au plus près du travail réel,

- construction de parcours professionnels,
- référentiel de compétences, comme outil central de la GRH.

Parallèlement, des dispositifs de coopération professionnelle, basés sur les échanges d'expériences, se développent et de nombreux organismes mettent en place des ateliers de codéveloppement.

Cette modalité, encore peu répandue dans notre ministère, est intéressante par son apport et son organisation.

La fiche jointe à ce N°50, intitulée « Renforcer son efficacité par le codéveloppement professionnel », se propose de montrer cet intérêt, ainsi que les modalités de mise en œuvre. N'hésitez pas à nous faire part de votre avis et de vos pratiques en la matière.

Bonne lecture !

Charles Bordères, directeur de la publication
30 septembre 2011

Professionnalisation : combinons les modalités !



Combiner les modalités d'apprentissage constitue une tendance forte du monde de la formation professionnelle. En effet, les parcours de professionnalisation se construisent de plus en plus en associant aux formations classiques, des modules de e-formation, des échanges collectifs, des accompagnements par un tuteur ou un compagnon.

La combinaison des techniques d'apprentissage

Auparavant, les supports offrant une alternative aux stages de formation classiques se limitaient essentiellement au didacticiel et au cédérom.

Aujourd'hui, la généralisation de l'internet et la progression du maillage du territoire par le haut débit permettent de produire des solutions d'apprentissage « en ligne » : c'est ce que l'on nomme la « e-formation ». Au sein du ministère, des modules de formation à distance se développent aussi : « Essentiel de la géomatique » et « Conduite éco responsable », par exemple.

Les avantages sont nombreux pour les différents acteurs.

L'organisation peut planifier le développement des compétences de ses agents en se dégageant de la contrainte d'une programmation figée des actions de formation.

L'apprenant peut gérer son temps (en durée, en horaire), son rythme et ses besoins de connaissances (choix et ordre des modules).

Le prestataire peut proposer des formations à la carte et un tuteur accompagner un nombre important de stagiaires où qu'ils se trouvent.

Toutefois, ce modèle d'apprentissage a une limite liée aux contenus transmissibles.

L'apprentissage par le collectif

Dans le même temps, les attentes des formés évoluent. Ceux-ci demandent à la formation une réponse concrète et immédiate à leur préoccupation de terrain, des solutions « clés en main » à leurs problèmes professionnels et une méthode didactique fondée sur l'étude de cas concrets.

Émergent donc des modalités de formation professionnelle qui privilégient les échanges entre acteurs (pairs de préférence) ayant des expériences multiples et variées.

Ce partage d'expériences et de connaissances, relatif à des situations professionnelles rencontrées, s'appuie sur le développement de groupes formels ou informels, dans le service ou en dehors : communautés de pratique, réseaux profes-

Si les enseignements de types très scolaires et/ou d'initiation se prêtent aisément à l'e-formation, d'autres requièrent une introduction, un développement ou une validation par un formateur en face-à-face.

La tendance actuelle consiste à associer l'« e-formation » et le « présentiel » selon des combinaisons variées : c'est ce que l'on appelle le « blended learning » qui peut être traduit par formation hybride ou mixte.

Cette association n'est pas une juxtaposition, mais une imbrication dans un même dispositif avec des interactions fortes entre séquences d'apprentissage en ligne et lors de regroupement, voire un dispositif mixte au sein d'une même séance.

La classe virtuelle en est une illustration : elle réunit au même moment des apprenants devant leur écran et un formateur qui fait un cours unique pour tous. Ou à l'inverse, un formateur individualise les apprentissages de stagiaires réunis dans un même lieu.

Ces formes d'apprentissage mixtes sont de plus en plus utilisées par les structures de formation existantes : dans notre ministère par l'ENTE d'Aix-en-Provence, en particulier.

sionnels, réseaux sociaux d'entreprise, ateliers de codéveloppement (cf. fiche jointe à ce numéro), etc.

Ces échanges sont favorisés en rapidité, souplesse et nombre par les sites et forums d'échanges professionnels.

Des études menées dans le monde de l'entreprise insistent sur l'apport important de l'échange collectif pour la professionnalisation des agents. Cet apport représenterait 80% des apprentissages.

Notre ministère est aussi porteur ou soutien de projets en Centrale ou en Région. Dans le cadre du projet « Acteurs du changement », se met en place l'expérimentation d'un réseau social d'entreprise, notamment.

Là encore, la tendance est d'associer ces pratiques à des méthodes plus traditionnelles : le tutorat (le tuteur conseille) et le compagnonnage (le compagnon montre) sont aussi des pratiques de transmission des savoirs et savoir-faire éprouvés.

Ces pratiques de professionnalisation sont jusqu'à présent mal ou sous-évaluées, mais leur reconnaissance et leur valorisation devraient évoluer.

Vers des parcours individualisés ou la combinaison des modes de formation

En France, la formation professionnelle demeure principalement réalisée sur un mode dit « présentiel », dans une salle de classe avec un formateur et des formés en présence mutuelle. Cela peut être justifié par la nature de certains apprentissages ou par le coût encore élevé de réalisation de module de formation en ligne.

Toutefois, la maîtrise des coûts et des temps de formation, les besoins de réactivité et de souplesse et les demandes des agents, vis-à-vis de l'apprentissage, peuvent se révéler contradictoires.

La tendance en matière de professionnalisation est donc à l'association des modalités entre elles dans les plans individuels de professionnalisation, selon les besoins particuliers des agents, le type de savoirs et savoir-faire à acquérir, et les différentes contraintes des services.

La multiplicité de l'offre permet, au maître d'œuvre de formation et au conseiller en matière de professionnalisation, de répondre à cette problématique. Ce qui rend les métiers liés à la professionnalisation plus complexes ... et encore plus passionnants.

L'impact du mode projet sur le management



L'activité liée au développement durable amène les services à associer des acteurs aux compétences techniques diverses et appartenant à des entités différentes, internes et externes.

Parallèlement, le travail en mode projet se développe avec des fonctionnements plus transversaux.

Tout cela se répercute sur l'organisation du travail et, par voie de conséquence, sur le management. La tendance est au rapprochement du manager au plus près du terrain et des agents.

Une personne ou un seul service ne peuvent maîtriser l'ensemble des connaissances indispensables à la réalisation de projets de plus en plus complexes.

Les agents de services différents sont de plus en plus amenés à travailler ensemble pour résoudre un problème et réaliser un projet.

S'avère nécessaire la prise en compte de besoins, de contraintes et d'exigences de plusieurs domaines techniques et administratifs, relatifs notamment aux trois piliers du développement durable : environnemental, social et économique.

Face à la complexité des domaines en interaction, ainsi qu'à la multiplicité et à la diversité des acteurs impliqués, le management par projet implique de repenser les modes de fonctionnement. Ceux-ci vont combiner les approches verticale, par domaine, et horizontale, par projet.

Par contre, les demandes fréquentes, relatives au rendu compte des activités et des résultats, imposées au manager, notamment de proximité, contraignent ce dernier à délaissier une partie de son rôle d'animateur et de coordonnateur.

A l'inverse, le resserrement des effectifs conduit à développer la coopération au sein des équipes, avec comme corollaire l'organisation de cette coopération par le manager.

Donc, la nécessité du travail collaboratif amène l'encadrement à se recentrer sur l'animation d'équipe et sur l'organisation du travail de ses agents.

Le manager doit de plus en plus intégrer le travail collaboratif au sein de son équipe et prendre en compte l'apport du collectif à l'activité individuelle, ceci, dans le souci constant de la sécurité et du bien-être au travail.

Il doit organiser son temps et équilibrer son activité en conséquence.

Le manager doit répartir son travail entre sa contribution au fonctionnement général du service et son implication dans l'animation de son équipe, en veillant aux conditions de réalisation du travail.

Ses activités d'organisation du travail, de gestion de la production et d'écoute de son équipe doivent se conjuguer avec ses activités administratives et de production, pour le compte du service.

L'ensemble de la ligne managériale et l'organisation du service sont concernés par ces tendances.

Parcours professionnels : convergence entre besoins des services et attentes des agents ?



L'acquisition de compétences, leur mobilisation et leur reconnaissance dans le cadre professionnel par les services employeurs, donnent lieu à la construction de parcours spécifiques :

- d'un côté, tout agent construit, au cours de sa vie professionnelle, un parcours qui lui permet d'acquérir des compétences favorisant l'exercice de ses missions et son déroulement de carrière ;
- d'un autre côté, chaque service doit mobiliser les compétences nécessaires à ses missions, dans un contexte de réactivité et de complexité qui ne cessent de croître.

En facilitant la mise en œuvre de parcours diversifiés, qui multiplient les opportunités de professionnalisation, les services ainsi que les agents seront mieux à même de satisfaire leurs besoins réciproques : construction, mobilisation, valorisation et reconnaissance de leurs compétences pour les individus, développement et diversification des compétences disponibles pour les services.

Certes, le tracé de chaque parcours dépend de multiples paramètres :

- selon le contexte considéré, et en fonction de sa personnalité, de ses enjeux et de ses objec-

tifs, chaque individu, s'impliquera de manière spécifique ;

- chaque service, quant à lui, possède des caractéristiques pouvant être plus ou moins favorables à la mise en œuvre de parcours variés...

Cependant, les dispositifs et les outils de gestion actuels tendent à concilier besoins des services et attentes des individus :

- dans chaque unité, l'entretien professionnel et de formation constitue un moment d'échange entre l'agent et son supérieur hiérarchique, pour faire le point sur ses perspectives professionnelles et personnelles, ainsi que sur les besoins de formation qui en découlent ;
- au sein du ministère, des « *conseillers mobilité carrière* » sont à la disposition des agents qui souhaitent bénéficier d'un entretien personnalisé ;
- les services peuvent également solliciter des spécialistes pour la mise en place de dispositifs d'accompagnement et d'écoute.

On peut imaginer que les années à venir viendront confirmer cette tendance à la convergence entre besoins des services et attentes des agents.

Des référentiels de compétences recentrés



La rédaction de référentiels de compétences obéit souvent à un souci de précision et de recherche d'exhaustivité dans l'énoncé des missions, des activités et des ressources, pour chacun des emplois-types décrit.

Or, bien que complets et construits avec une rigueur intellectuelle incontestable, ces référentiels peuvent s'avérer difficiles à utiliser, en raison de leur complexité et de la lourdeur qui en résulte.

De plus, comme l'ont constaté certaines entreprises, d'autres inconvénients apparaissent, comme la difficulté de préserver une vision globale ou la réduction des possibilités de mobilité interne, du fait de la trop grande spécificité des emplois décrits. Pour disposer de référentiels mieux adaptés à leurs besoins et plus « lisibles » par rapport à leurs stratégies prioritaires, ces organisations ont voulu mettre l'accent sur :

- les compétences transverses, ce qui permet de favoriser des passerelles entre certains « métiers » ;
- la prise en compte d'une vision plus prospective, en précisant les compétences qui sont requises immédiatement, celles qui le sont à moyen ou long terme, celles qui ne seront plus nécessaires.

Ces réflexions sont transposables dans les services du MEDDTL où, selon les problématiques concernées, il sera pertinent de mettre en évidence les compétences transversales ou spécifiques, de mettre l'accent sur leur caractère transférable, de souligner des caractéristiques individuelles ou collectives... On peut citer par exemple :

- les situations de mobilité professionnelle d'agents pour lesquels il s'agit d'identifier les compétences transférables vers les emplois visés ;
- le recrutement sur un emploi exigeant des compétences rares ;
- des évolutions de l'emploi occupé exigeant l'acquisition de nouvelles compétences ;
- les compétences critiques d'une structure ou un service confronté aux évolutions de ses effectifs ou à des problématiques de vacance ;
- les réorganisations liées aux évolutions des missions ou des structures...

Pour faciliter la rédaction des référentiels, et en complément des répertoires de métiers existants, notamment celui du MEDDTL, des dictionnaires de compétences peuvent également être consultés :

- Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État, à télécharger depuis la page suivante : <http://www.fonction-publique.gouv.fr/publications/collectif-politiques-demploi-public-1>
- Dictionnaire des compétences interactif de l'Atelier technique des espaces naturels <http://competences.espaces-naturels.fr/accueil>

Comité de pilotage

Directeur de la publication

Charles Bordères

Rédacteur en chef

Guy Panisse

Autres membres

Gilles Aymar

Michel Denjean

Patrick Duigou

Pierre-Éric Viennot

CEDIP

327 rue du Moulin de Sémalen 34000
Montpellier

Tél. 04 67 15 76 60

Fax. 04 67 15 76 61

Contact :

enlignes.cedip@developpement-durable.gouv.fr

Sites web :

En Lignes sur intranet :

<http://competences-formation.metier.i2>

En Lignes sur internet :

<http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/>