



CONCOURS INTERNE DE  
CONSERVATEUR TERRITORIAL DE BIBLIOTHEQUES

SESSION 2018

Note de synthèse établie à partir d'un dossier  
comportant des documents en langue française portant sur  
les bibliothèques et la documentation dans la société de l'information

EPREUVE N° 4

Durée : 4 h  
Coefficient : 3

**SUJET : Les talents : nouveau paradigme du management ?**

DOCUMENTS JOINTS

Document n° 1	Elisabeth Dorbes Lecoeur, <i>Gérer les compétences et les talents : guide pratique</i> , De Boeck, collection « Supérieur », 2015. pp. 8-21	Page 3
Document n° 2	<i>La révolution des métiers - Nouveaux enjeux, nouvelles compétences : quels enjeux pour l'entreprise ?</i> Ernst & Young Advisory, 2014, pp. 17-24	Page 19
Document n° 3	Eric Nachtergaele, <i>Introduction. La guerre des talents dans la fonction publique ?</i> , In <i>Pyramides. Revue d'études et de recherches en administration publique</i> , n°23 - 201, pp 11-18	Page 27
Document n° 4	CNFPT-Délégation régionale Première couronne, <i>La problématique du reclassement</i> , 2015, pp. 6-9	Page 34
Document n° 5	« <i>Masse salariale : une diète forcée et délicate !</i> », In <i>La Gazette des communes</i> , 2 février 2016. En ligne : <a href="http://www.lagazettedescommunes.com/427815/masse-salariale-une-diete-forcee-et-delicata/">www.lagazettedescommunes.com/427815/masse-salariale-une-diete-forcee-et-delicata/</a>	Page 38

Document n° 6	« Intercos : un marché dynamique et des métiers en mutation », In <i>La Gazette des communes</i> , 15 février 2016	Page 40
Document n° 7	Hélène Dusendschön, « Talent management », comment enrichir sa GPEC ? » In <i>La Lettre du cadre territorial</i> , 9 août 2017. En Ligne : <a href="http://www.lettreducadre.fr/10154/talent-management-comment-enrichir-sa-gpec/">http://www.lettreducadre.fr/10154/talent-management-comment-enrichir-sa-gpec/</a>	Page 42
Document n° 8	Valérie Champion, « L'employabilité : effet de mode ou vrai concept ? » In <i>Décision publique, des organisations et des territoires plus agiles</i> . En Ligne : <a href="http://www.reforme.territoriale.fr">www.reforme.territoriale.fr</a>	Page 43

**NOTA :**

- 2 points seront retirés au total de la note sur 20 si la copie contient plus de 10 fautes d'orthographe ou de syntaxe.
- Les candidats ne doivent porter aucun signe distinctif sur les copies : pas de signature ou nom, grade, même fictifs.
- Les épreuves sont d'une durée limitée. Aucun brouillon ne sera accepté, la gestion du temps faisant partie intégrante des épreuves.
- Lorsque les renvois et annotations en bas d'une page ou à la fin d'un document ne sont pas joints au sujet, c'est qu'ils ne sont pas indispensables.

Élisabeth Dorbes Lecœur

DOCUMENT n° 1

# Gérer les compétences et les talents

Le guide pratique

Préface de Cécile Dejoux

2<sup>e</sup> édition

Compléments en ligne:  
Outils de gestion RH  
téléchargeables  
[www.mix-competences.com/gdc](http://www.mix-competences.com/gdc)



de boeck  
supérieur

# Introduction

Depuis 2008, date de parution de la première édition de cet ouvrage, notre environnement et le monde du travail ont bien changé, et il me semblait important tout à la fois de réaffirmer certains principes, d'en revisiter d'autres et d'en intégrer de nouveaux.

Mais faisons, tout d'abord, un rapide tour d'horizon des changements en cours et à venir.

L'acronyme VUCA, inventé par l'armée américaine, est une excellente synthèse pour qualifier le monde dans lequel les entreprises doivent évoluer aujourd'hui : Le « VUCA world » se caractérise par quatre concepts : incertitude, complexité, ambiguïté et volatilité et signifie que « tout change tout le temps » et qu'il faut que les entreprises, comme les individus, s'adaptent perpétuellement.

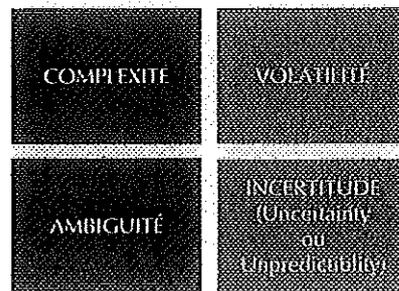


Figure 1 – Le VUCA world

**COMPLEXITÉ** : Les marchés et la concurrence sont mondialisés. Tous les secteurs comptent plus d'acteurs et de substituts aux produits et aux services. L'arrivée de nouvelles cultures et de nouvelles générations augmente la diversité. Le nombre de données à analyser est sans cesse croissant.

**VOLATILITÉ** : Les marchés fluctuent. Les clients changent. Les modèles économiques sont perturbés par Internet et la concurrence mondiale. De nouveaux entrants troublent la lecture de la concurrence. Les réglementations sont variables. Les risques sont aléatoires et peu prévisibles pour des périodes indéterminées. Les projets deviennent volatiles, les priorités et stratégies changent rapidement.

**AMBIGUÏTÉ** : Les clients, les fournisseurs et les partenaires changent leurs règles décisionnelles ou les modèles économiques en court-circuitant les schémas établis. Les innovations de rupture et les technologies changent constamment la donne. Malgré une masse d'informations sans cesse croissante, les causes et les variables des problèmes restent souvent obscures ou changeantes. Les informations sont incomplètes, voire contradictoires, et les analyses floues.

**INCERTITUDE** (*Uncertainty* ou *Unpredictability*) : Le passé n'est plus prédictif du futur et la visibilité à moyen terme est non seulement incertaine, mais encore inconnue.

Alors, quels sont les impacts de ces transformations sur les démarches compétences ?

Bien loin de remettre en cause les principes que je posais en 2008, ces transformations les confirment, les renforcent et leur donnent tout leur sens. Reprenons-les un par un :

• **Premier principe : La gestion des compétences est stratégique**

« La compétence est la clé de la mobilité et de l'adaptabilité des salariés et, à travers eux, de l'entreprise. » (Klarsfeld, 2003) Anticiper les métiers de demain, préparer les évolutions des salariés, identifier les compétences disponibles, intégrer de nouvelles compétences : tels sont les objectifs prioritaires d'une démarche compétences.

Ce principe se confirme et devient même un des enjeux majeurs. Le monde VUCA bouleverse les anciens modèles et implique, pour les organisations, d'être plus adaptable et plus flexible, d'évoluer beaucoup plus vite qu'hier. Nous assistons à une véritable révolution où seule l'agilité permettra de tirer profit de la volatilité, de l'incertitude, de la complexité et de l'ambiguïté. À l'inverse, les organisations qui resteront centrées sur la seule rigueur d'exécution deviendront trop rigides. La gestion des compétences ne peut échapper à cette nouvelle donne. Le développement de l'incertitude impose d'anticiper, pour améliorer encore les capacités de réaction. Si le « P » de l'acronyme GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) était resté jusqu'alors au second plan, il devient aujourd'hui un facteur clé de succès.

Pour être stratégique, les démarches compétences doivent devenir AGILES, c'est-à-dire anticiper les scénarios d'avenir afin de s'y préparer, de rebondir et de réagir plus vite le moment venu.

• **Deuxième principe : La gestion des compétences constitue un dispositif d'aide à la décision**

Elle facilite les décisions des managers pour renforcer la performance, les décisions des salariés pour orienter et ajuster leur devenir professionnel, les décisions des ressources humaines pour accompagner les uns et les autres au mieux de leurs ambitions. En d'autres termes, la gestion des compétences ne se résume pas à la phase de description des compétences ; il ne faut pas confondre les moyens avec la fin.

Avec l'entrée en force, ces dernières années, des SIRH, les données sont devenues facilement accessibles et exploitables. Et ce n'est qu'un début ! La révolution annon-

cée du *Big Data* RH bouleversera probablement la fonction dans les années à venir. Bien plus qu'un dispositif d'aide à la décision, la gestion des compétences va devenir un dispositif de prédiction permettant d'anticiper les tendances comportementales des salariés en tant qu'individus et en tant que groupe et d'offrir ainsi aux DRH la possibilité d'orienter les décisions stratégiques, de renforcer l'impact de leurs actions et de leur politique, voire de s'orienter vers des services personnalisés à la carte.

- **Troisième principe : La gestion des compétences conçoit le salarié comme une « richesse » et non comme une « ressource »**

« Adopter une logique compétences, c'est concevoir et faire fonctionner l'ensemble du dispositif ressources humaines dans la perspective de la construction et du développement des compétences. » (Le Boterf, 2006) En ce sens, la gestion des compétences conduit à un réaménagement profond des processus RH. La formation, la mobilité, le recrutement et la rémunération auront pour objectif de faire fructifier ce capital et d'en optimiser constamment l'utilisation.

Le monde VUCA et la digitalisation de l'économie transforment fortement les métiers et les modes d'organisation. Certains métiers évoluent, d'autres disparaissent et de nouveaux émergent et dans le même temps, l'environnement économique accentue la pression sur les ressources humaines. Si l'évaluation et le développement des compétences techniques restent essentielles, les démarches compétences doivent aujourd'hui s'ouvrir aux compétences transversales, faciliter leur détection et leur développement. L'objectif n'est plus aujourd'hui de « formater » les individus, mais plutôt de partir des personnes, de détecter leurs compétences, leurs talents et de leur permettre de choisir une orientation convenant à leurs centres d'intérêt et à leurs aptitudes, tout en veillant à en susciter de nouveaux. Encore plus aujourd'hui qu'hier, les compétences et les talents sont la véritable richesse de l'entreprise.

- **Quatrième principe : La gestion des compétences est opérationnelle**

L'entreprise est un lieu d'action et non de théorisation. Si la gestion des compétences emprunte une partie de ses concepts à la psychologie et à la psychosociologie, elle se doit d'en conserver uniquement les aspects les plus éclairants et les plus pragmatiques, afin de produire des outils pratiques et opérationnels, au service de tous les acteurs de l'entreprise.

Encore plus aujourd'hui qu'hier, la gestion des compétences n'est plus l'apanage des directions des ressources humaines. En effet, les managers jouent un rôle de plus en plus déterminant dans la détection et le développement des compétences et des talents et les salariés demandent de plus en plus à pouvoir accéder simplement et à tout moment aux informations concernant leur devenir professionnel.

Déjà, en 2008, je proposais des outils dont l'opérationnalité en entreprise n'est plus à démontrer et, depuis lors, je n'ai eu de cesse d'adapter mes outils aux objectifs et contextes de mes clients, d'en concevoir de nouveaux pour être toujours et encore au plus prêt des préoccupations du terrain.

L'ambition de cette deuxième édition est de vous faire partager mes réflexions, de vous apporter de nouveaux éclairages, de nouvelles méthodes pour vous permettre

de construire, transformer, optimiser ou conduire de manière encore plus efficace une démarche de gestion des compétences et des talents. Chaque chapitre correspond à une étape et est construit en trois temps :

- un éclairage sur les notions et les concepts fondateurs, ainsi que sur les outils à construire et la méthodologie à suivre ;
- des exemples concrets, inspirés de mes interventions en entreprise ;
- des fiches-outils synthétisant les points clés à retenir.

En complément, je vous invite à rejoindre la communauté « Gérer les compétences et les talents » pour :

- télécharger gratuitement les fiches outils
- échanger avec vos pairs et moi-même sur les thèmes abordés dans le livre
- suivre des modules en e-learning

Inscrivez vous dès aujourd'hui sur la page [mix-competences.com/gdc](http://mix-competences.com/gdc) ou par email à [gdc@mix-competences.com](mailto:gdc@mix-competences.com)

# Chapitre 1

## Anticiper les évolutions de métiers et de compétences

### Objectifs du chapitre

- construire la cartographie des métiers et des emplois ;
- mettre en place une démarche de prospective métier ;
- planifier les besoins en ressources humaines.

### Notions clés abordées

- cartographie des métiers et des emplois ;
- famille professionnelle ;
- métier ;
- emploi ;
- poste ;
- prospective ;
- planification RH ;
- métier sous tension ;
- métier menacé ;
- métier émergent ;
- métier en transformation.

### Compléments en ligne :

- module *e-learning* : construire la cartographie des métiers et des emplois ;
- la démarche prospective en vidéo.

S'il est impossible, voire hasardeux, de prévoir le travail, les activités précises liées à un poste de travail ou la nature exacte des emplois à moyen terme, la démarche de prospective va permettre de repérer les tendances d'évolution des métiers... et d'imaginer les futurs possibles en termes d'activités de compétences et de responsabilités.

La mise en place d'une démarche de prospective s'appuie sur une méthodologie rigoureuse et la constitution d'un ou de plusieurs observatoires métiers associant des professionnels reconnus au sein de l'entreprise et idéalement ouverts vers l'extérieur, dont le rôle est de détecter, le plus en amont possible au regard des évolutions technologiques, réglementaires, stratégiques... les risques de transformation, d'obsolescence ou, à l'inverse, l'émergence de nouveaux métiers.

La démarche s'organise autour de cinq étapes

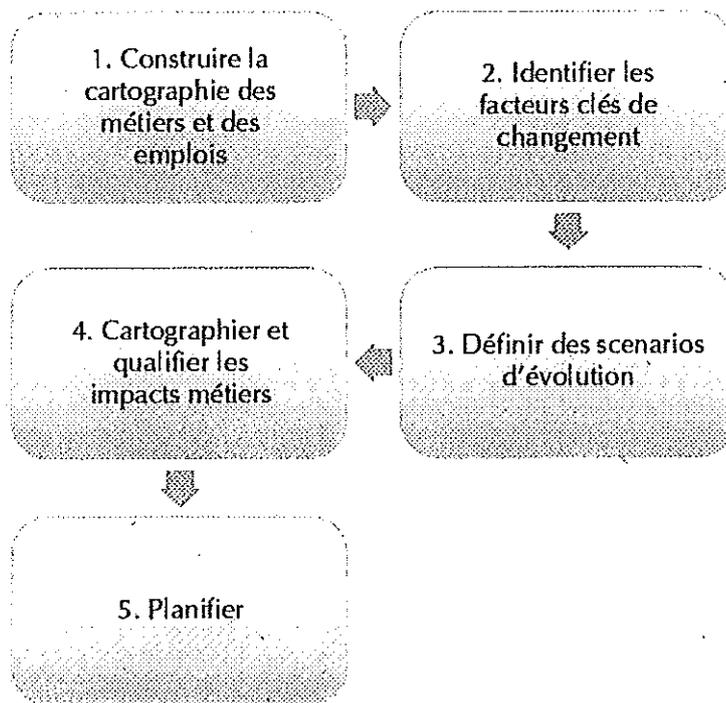


Figure 2 – La démarche de prospective métier

## 1 CONSTRUIRE LA CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS ET DES EMPLOIS

La cartographie des métiers et des emplois inventorie, à un moment donné, les métiers, les emplois et les postes de l'entreprise. Liée à l'organisation et à l'évolution des métiers, elle sera régulièrement actualisée pour prendre en compte les évolu-

tions des activités et des métiers. Sa construction n'implique pas nécessairement la réactualisation des intitulés de postes, et donc la modification des contrats de travail, puisque la démarche porte en priorité sur les métiers sans nécessairement affecter les postes.

Bien plus qu'un simple outil de prospective, la cartographie des métiers et des emplois constitue l'outil pivot de la gestion des compétences et des talents. Elle permettra, au-delà de la détection des évolutions de métiers et de compétences, de :

1. déterminer les espaces de mobilité au sein de l'entreprise ;
2. hiérarchiser les emplois dans un métier ou dans une famille professionnelle ;
3. gérer les effectifs ;
4. concevoir et organiser des dispositifs pertinents de formation initiale ou continue ;
5. enfin, elle servira de base à la construction des autres outils : référentiels de compétences, fiches-emplois...

Sa construction implique préalablement de distinguer deux notions clés : le poste et le métier.

Pour comprendre, revenons un instant sur leurs définitions.

**Le poste** représente l'unité élémentaire de la division du travail et correspond à une situation individuelle de travail, limitée dans le temps et dans l'espace. Il s'agit de l'ensemble ordonné des tâches, des activités et des missions effectuées par un individu en particulier, au sein d'une structure donnée.

**Le métier** désigne « un ensemble évolutif de situations professionnelles auquel est associé un corpus de valeurs et de ressources nécessaires pour pouvoir le gérer » (Le Boterf, 2007).

Les notions de métier et de poste relèvent de deux approches différentes. Le poste relève de l'approche organisationnelle, il peut d'ailleurs combiner des activités multiples faisant appel à des technicités différenciées et être, de ce fait, rattaché à plusieurs métiers, alors que le métier relève de l'approche centrée sur le professionnalisme et fait référence à une technicité unique, à un espace homogène de savoirs et de pratiques professionnelles.

Au-delà de la phase de prospective, la démarche compétences est construite au niveau des métiers et non des postes.

En effet, le poste de travail est une maille trop fine qui, si elle est choisie comme niveau d'analyse, bloque rapidement la démarche. Le caractère conjoncturel d'un poste empêche d'en faire un niveau d'analyse fiable. Soumis aux modes, aux négociations individuelles, aux évolutions d'organisation, le poste est une donnée instable qui ne peut sous-tendre une démarche pérenne.

Cependant, pour accompagner l'identification des métiers de l'entreprise, un détour par l'identification des postes est indispensable. Les données du logiciel de paye sont ici d'une grande utilité. À partir de ce listing et avec l'aide des opérationnels, il

s'agit de regrouper progressivement les postes en métiers. Pour obtenir une structuration pertinente des données, nous intégrerons dans notre démarche deux niveaux d'analyse complémentaires : l'emploi et la famille professionnelle, que nous définirons de la manière suivante.

**L'emploi** désigne « un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activités identiques ou similaires. L'emploi regroupe un ensemble de postes de travail très proches les uns des autres, du fait de missions et d'activités communes, mettant en œuvre des compétences proches ou similaires » (CEREQ).

**La famille professionnelle** désigne un ensemble de métiers ayant des domaines d'activité communs selon deux critères : la technicité dominante et la culture socioprofessionnelle.

Préons un exemple :

Notions	Exemples	Mode d'identification
Le poste de travail	Responsable formation de l'usine de Rodez	Dans une démarche de gestion des compétences, seul le recensement des postes est pertinent.
L'emploi	Responsable formation	La mise à plat des emplois émane du regroupement des postes et de l'analyse des compétences du métier auxquels ils sont rattachés.
Le métier	Formation	L'identification des métiers s'effectue à partir des quatre caractéristiques traditionnelles de la notion de métier : <ul style="list-style-type: none"> <li>• un corpus de savoirs et de savoir-faire ;</li> <li>• un ensemble de règles morales, une éthique spécifique à la communauté d'appartenance ;</li> <li>• une identité permettant de se définir socialement par rapport à d'autres corps de métier ;</li> <li>• la perspective d'approfondir ses savoirs et ses savoir-faire par l'expérience accumulée, par la durée d'exercice (Le Boterf, 2006).</li> </ul>
La famille professionnelle	Ressources humaines	La définition des familles professionnelles s'effectue par regroupement des métiers faisant appel à un champ de connaissances proches et permettant des passerelles « intermétiers ».

Ces quatre notions ou quatre niveaux d'analyse forment la cartographie des métiers et des emplois et s'articulent de la manière suivante :

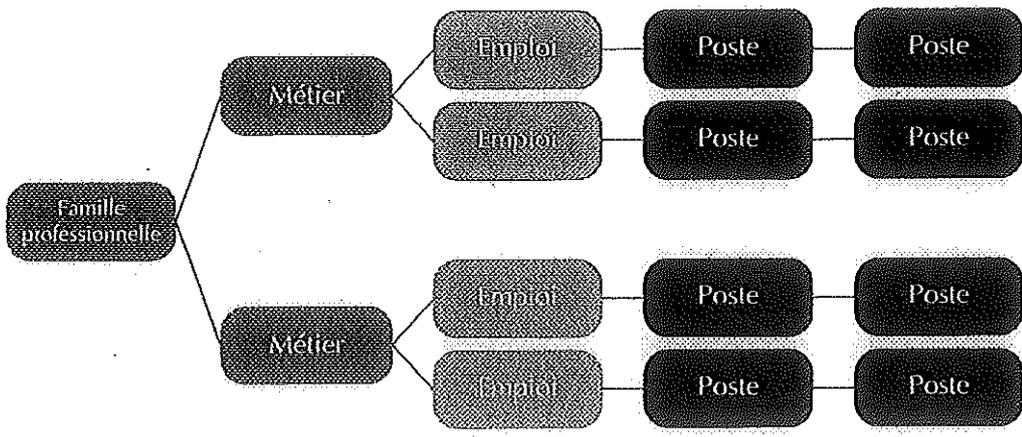


Figure 3 – La cartographie des métiers et des emplois

## 2 IDENTIFIER LES FACTEURS DE CHANGEMENT

Les facteurs de changement désignent les facteurs explicatifs de l'évolution d'un métier ou d'un secteur d'activité.

Ces facteurs de changement correspondent à des variables (passées, présentes, à venir) dont l'évolution est susceptible d'affecter positivement ou négativement, au cours des prochaines années, l'exercice du métier visé ou les pratiques dans le domaine visé. Ces facteurs de changement se répartissent en facteurs internes et externes.

Les facteurs internes sont :

des variables dont l'évolution dépend des caractéristiques comme des comportements des parties prenantes de l'entreprise.

Ces variables ont trait à la stratégie de l'entreprise, aux activités (variables d'approvisionnement, de production, de distribution et de vente), aux ressources mobilisées sur les activités (variables financières, techniques et technologiques, humaines), au management des ressources et des activités.

Les facteurs externes sont :

les variables dont l'évolution dépend des caractéristiques comme des comportements des parties prenantes du marché/secteur d'activité de l'entreprise (concurrents, consommateurs, fournisseurs et prestataires de service) et plus globalement de l'environnement économique, politique, réglementaire, normatif, social et culturel.

Ces facteurs de changement peuvent être regroupés en sept catégories.

15 Identifier les facteurs de changement

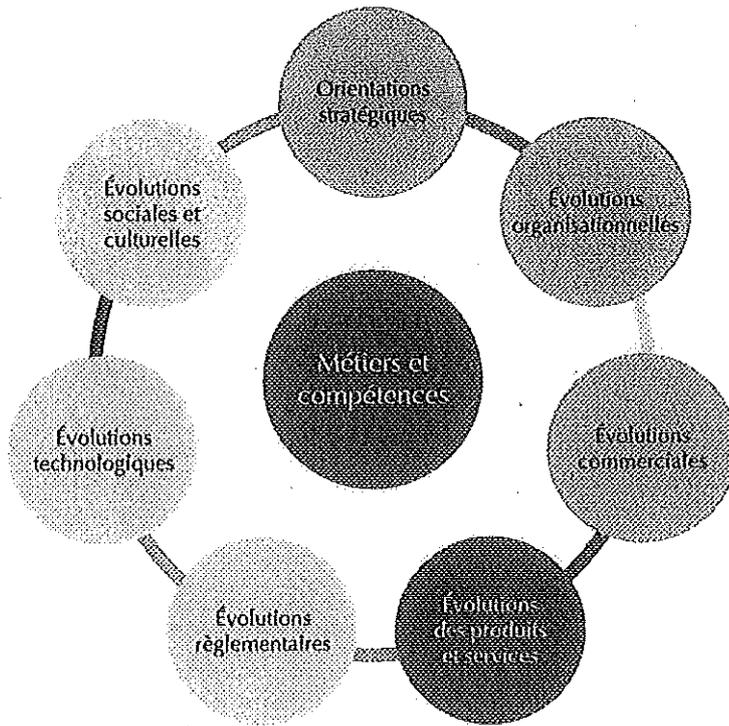


Figure 4 – Les facteurs d'évolution

À titre d'exemple, voici quelques facteurs de changement qui impactent fortement les entreprises aujourd'hui :

1. **L'internationalisation** : son impact dépend du degré de complémentarité entre les activités en France et les activités à l'étranger. Fontagné et Toubal (2010) parlent d'un effet-substitution et d'un effet-revenu : l'effet-substitution correspond à un transfert d'activité de la France vers l'étranger, tandis que l'effet-revenu consiste en une meilleure pénétration des marchés extérieurs, tirant l'activité de la maison mère.
2. **La digitalisation** : désigne la généralisation de l'utilisation des technologies numériques et des usages du web, tant à l'intérieur de l'entreprise que dans ses interactions avec son écosystème.
3. **La dématérialisation** qui consiste à transformer des documents physiques en fichiers numériques ou à créer ces documents directement sous forme numérique pour les intégrer à un processus a trois impacts majeurs :
  - L'automatisation des processus support de l'entreprise (comptables, financiers, ressources humaines, achats, etc.) conduit à une centralisation des *process* ainsi qu'à une harmonisation et une accélération des procédures garantissant ainsi une meilleure traçabilité et une amélioration de la productivité de l'entreprise.
  - La simplification des démarches d'archivage et de recherche.

- Enfin, la réduction des intermédiaires qui favorise l'échange et se trouve à la base du travail collaboratif.
- 4. **Le nomadisme (travail nomade) et la « virtualisation des rapports de travail »** qui conduisent à davantage de responsabilité et d'autonomie, mais comportent aussi des risques tels que la démotivation, l'isolement ou le manque d'informations.
- 5. **Le travail collaboratif** : c'est un « travail à deux ou plus, à distance, avec des outils logiciels en réseau permettant une interaction entre les personnes, généralement pour coproduire un même objet ou résultat ».
- 6. **La révolution des robots ou « robolution »**. L'automatisation ne concerne plus uniquement les métiers peu qualifiés et les tâches qui ne peuvent pas être automatisées devraient se réduire, ce qui est nouveau. Selon certaines études, 47 % des emplois sont susceptibles d'être automatisés d'ici vingt ans aux États-Unis. En France, ce seraient 49 % selon Bruegel et, dans l'Union européenne, 54 % sur la même période. Parmi les expérimentations en cours on trouve des robots *traders*, des robots journalistes, des robots cuisiniers, des robots télé-conseillers. Seules la résolution de tâches non structurées, le travail à partir de nouvelles informations et les tâches manuelles non routinières demeurent uniquement l'apanage de l'homme. Les métiers de travail éditorial, d'ingénieur chimiste, de dentiste ou encore de thérapeute sont donc moins concernés par l'automatisation.
- 7. **Les médias interactifs** – web, réseaux sociaux, téléphones mobiles, jeux vidéo, logiciels – modifient en profondeur et durablement les processus traditionnels de production des entreprises et les marchés de la consommation.

17 Identifier les facteurs de changement

Ces facteurs influencent tous les secteurs d'activité et transforment fortement les métiers et les compétences. L'identification des facteurs de changement est une étape clé, qui doit être conduite de façon minutieuse et complète, afin d'obtenir une vision exhaustive de l'ensemble des changements en cours ou à venir.

À l'issue de ce recueil, il est demandé aux professionnels des métiers et aux experts d'évaluer leur impact et de définir pour les facteurs les plus importants, des hypothèses d'évolution. Quatre hypothèses peuvent être identifiées.

Facteur de changement	Situation actuelle	Évolution probable	Évolution souhaitable	Évolution catastrophe

Exemple

Facteurs de changement	Situation actuelle	Évolution probable	Évolution souhaitable	Évolution catastrophe
Automatisation du processus de commande	30 % des commandes simples sont automatisées.	Dans un an, 50 % des commandes simples seront automatisées.	Dans un an, 100 % des commandes simples seront automatisées.	Le processus ne fonctionne pas, les clients n'ont pas confiance, les salariés rejettent la solution mise en place.

### 3 DÉFINIR DES SCÉNARIOS D'ÉVOLUTION

Développer, dans le domaine de la gestion des risques, la création de scénarios consiste à établir un ensemble ordonné et cohérent d'hypothèses d'évolution jugées recevables, au vu des différents facteurs de changement analysés et de leur combinaison. Il ne s'agit en aucun cas d'une liste de certitudes, mais plutôt de futurs possibles dont le but est de répondre à la question « et si... ? ». Les scénarios sont construits par les experts internes ou externes, en s'appuyant sur les facteurs de changement préalablement identifiés et validés par le comité de direction. Trois types de scénarios sont généralement retenus :

- le plus probable ;
- le plus souhaitable ;
- le plus catastrophique.

### 4 CARTOGRAPHIER ET QUALIFIER LES IMPACTS MÉTIERS

Cette étape peut s'effectuer lors des observatoires ou par le biais d'un questionnaire diffusé à l'ensemble des managers de l'entreprise

Il s'agit d'évaluer l'impact de chaque scénario retenu sur une échelle de 0 à 4 (0 = impact nul, 4 = impact très fort), et de qualifier la nature et l'ampleur des impacts en termes de compétences et d'effectifs, afin de déterminer :

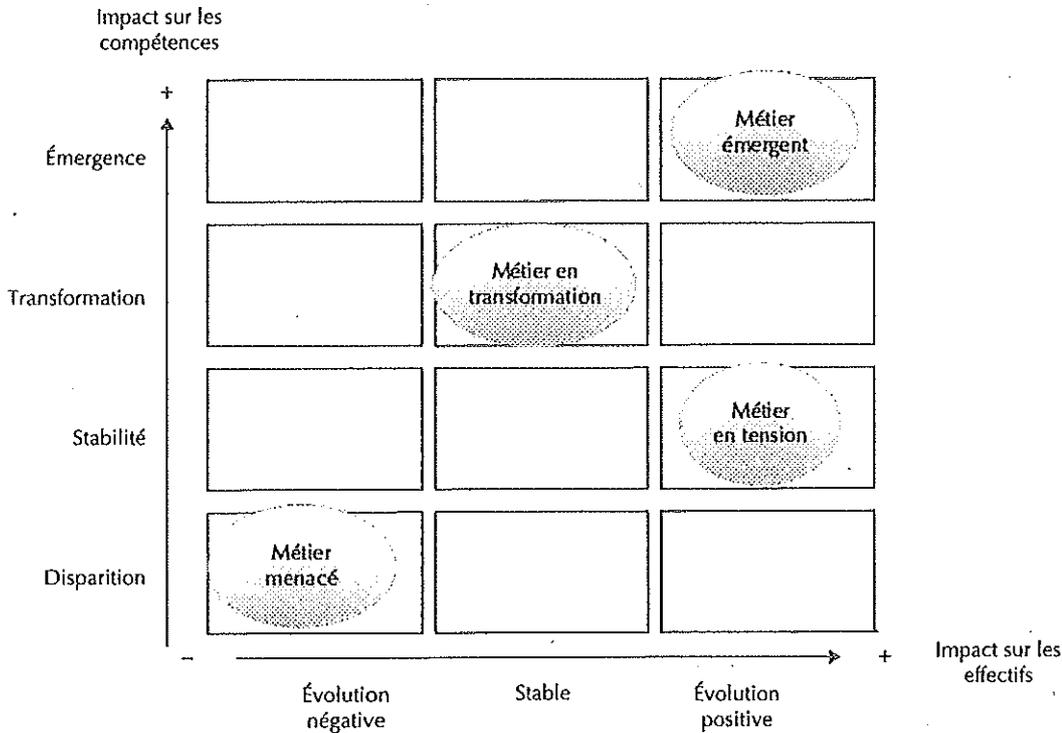
**Les métiers menacés** : métiers qui, à moyen terme, vont être amenés à disparaître du fait des évolutions actuelles ou futures.

**Les métiers en transformation** : métiers touchés par des évolutions technologiques, organisationnelles et économiques en cours ou à venir, entraînant une évolution importante du périmètre de compétences et nécessitant un plan de développement.

**Les métiers émergents** : métiers d'avenir, en vue de répondre à de nouveaux besoins du marché. Soit ces métiers existent dans l'entreprise, mais une évolution quantita-

tive est nécessaire, soit ils n'existent pas, et il sera alors nécessaire de rechercher de nouvelles compétences.

**Les métiers en tension** : métiers pour lesquels il existe des difficultés à pourvoir certains postes, ou qui nécessitent une période longue d'apprentissage.



Planifier

Figure 5 - La cartographie des impacts métiers

### 5 PLANIFIER

La planification ou *workforce planning*, dernière étape de la démarche prospective, consiste à évaluer et prévoir, au regard des scénarios retenus, les besoins en effectifs et en compétences aux différents niveaux de l'entreprise, et à préconiser les solutions de régulation les plus adaptées en agissant de manière spécifique ou conjointe sur deux leviers :

1. le levier des effectifs : il s'agit soit d'apporter une solution à un sureffectif dans un ou plusieurs métiers ou emplois de l'entreprise, auquel cas l'objectif est d'accompagner la réaffectation des salariés dans d'autres emplois ou métiers de l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci, soit de résoudre un problème de sous-effectif ou d'accompagner l'apparition de nouveaux métiers ;

2. le levier des compétences : il s'agit d'accompagner le développement et l'adaptation des compétences aux évolutions technologiques et structurelles auxquelles l'entreprise est ou sera confrontée.

### 5.1 Agir sur les effectifs

L'analyse des effectifs a pour objet de mieux comprendre les salariés en poste et d'utiliser cette information démographique comme fondement pour établir des plans d'ajustement des ressources humaines. Dans une logique de prospective, ces données démographiques sont projetées à un horizon de deux ans ou plus, en prenant en compte les seules évolutions naturelles, telles qu'elles vont survenir pendant cette période. Les évolutions trouvent leurs sources dans trois types de facteurs :

- les départs en retraite ;
- les départs dus au *turn-over* ;
- les mobilités, promotions et changement de qualification ;

Le tableau de prévision des besoins en effectifs peut être construit de la façon suivante :

Métiers	Emplois	Effectif actuel	Départs en retraite	Turn over	Évolutions internes	Besoins futurs	Écarts	
							Surplus	Manque

### 5.2 Agir sur les compétences

L'objectif est d'établir un profil prospectif précisant les compétences actuelles et nouvelles que les professionnels de chaque métier ou des métiers les plus sensibles devront maîtriser demain. Ce profil facilitera l'identification en interne des salariés en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui, grâce à une formation appropriée, seraient en mesure de le faire et orientera les futures actions de recrutement externe.

### 5.3 Concevoir le plan de transformation

Quels que soient les enjeux auxquels sont confrontés les métiers, la finalité de cette étape est d'identifier les leviers pertinents d'acquisition et de constitution des compétences requises à moyen terme. Les processus de recrutement, de mobilité, de formation et de rémunération en seront les vecteurs clés et seront tour à tour sollicités pour ajuster les compétences et les effectifs.

Le tableau ci-après représente, en fonction de la nature des évolutions de métier, quelques pistes d'action possibles.

	Objectifs de la démarche	Recrutement	Mobilité interne/externe	Formation	Rémunération
Métier en transformation	Accompagner les évolutions de compétences	/	/	Assurer le développement et l'adaptation des compétences des salariés aux évolutions	Reconnaître les compétences nouvellement acquises
Métier menacé	Accompagner la disparition de ces métiers	/	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reclasser les salariés dans d'autres emplois ou à l'extérieur de l'entreprise</li> <li>Accompagner les départs externes</li> </ul>	Accompagner les changements de métier	Accompagner financièrement les reclassements ou les départs
Métier émergent	Intégrer de nouvelles compétences	Rechercher des professionnels confirmés ou experts	Favoriser la mobilité de salariés vers ces métiers	Accompagner le changement de métier par des parcours de formation adaptés	Veiller à la cohérence externe et à l'équité interne
Métier sous tension	Répondre à un besoin en effectif	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir le métier en externe</li> <li>Élargir la cible de recrutement</li> </ul>	Accompagner la reconversion de personnels provenant d'autres activités ou d'autres métiers de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place des parcours de professionnalisation</li> <li>Développer des partenariats avec des écoles</li> </ul>	Veiller à la cohérence externe et à l'équité interne

# Les métiers font leur révolution

## partie 2

A la recherche du collaborateur idéal ?

Demain, sous un intitulé de fonction inchangé depuis des années, la réalité vécue par un collaborateur aura radicalement changé, notamment sous la pression de la technologie et de la globalisation. Certains métiers complètement nouveaux sont en train d'émerger, d'autres sont en perte de vitesse, tandis que l'importance accordée par les recruteurs aux compétences comportementales devient centrale. Dans cette partie nous explorons ces évolutions, pays par pays, et secteur d'activité par secteur d'activité.

## Le changement des métiers qui se profile sera massif

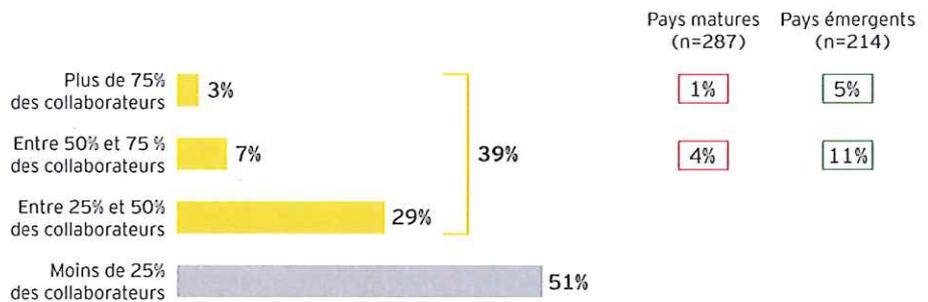
### Métier, compétences : une définition

Selon Guy Le Boterf, le **métier** se définit par un corpus de savoirs et de savoir-faire, un ensemble de règles morales spécifiques à la communauté d'appartenance, une identité permettant de se définir socialement (« je suis secrétaire », « je suis ingénieur »...), ainsi qu'une perspective d'approfondir ces savoirs et savoir-faire par l'expérience accumulée.

**Les compétences** sont le résultat de trois facteurs : le **savoir agir** qui suppose de savoir mobiliser et combiner des ressources pertinentes ; le **vouloir agir** qui se réfère à la motivation de l'individu et au contexte plus ou moins incitatif ; le **pouvoir agir** qui renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation de travail, de choix de management, de conditions sociales qui rendent possibles et légitimes la prise de responsabilité et la prise de risque de l'individu.

Le métier permet une reconnaissance mutuelle entre personnes ayant la même activité. Cette « fraternité » au sein d'un métier a des conséquences : on se respecte, on fait partie du « séraïl », on se regroupe au sein d'associations professionnelles. On se définit par opposition à ceux qui ne sont pas « du métier ». Le flux entre métier et compétences est continu : une compétence pointue (web) peut mûrir pour devenir un métier à part entière (webmaster), puis s'étendre jusqu'à se transformer en une multitude de métiers encore plus pointus (search engine optimization, web design, community management, etc.).

Quelle est la proportion de vos collaborateurs dont le métier va évoluer ou qui vont être amenés à changer de métier au sein de votre entreprise/organisation dans les 5 prochaines années ?



Source : CSA.

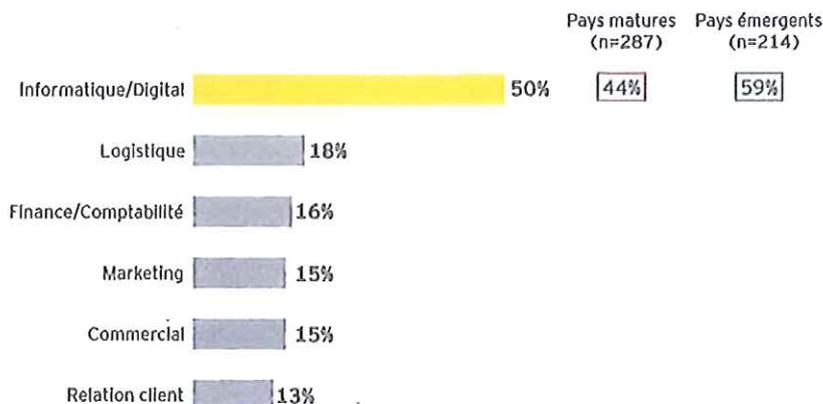
Les métiers vont changer, les dirigeants du monde entier en sont convaincus. 90% des décideurs anticipent des évolutions, voire des changements de métiers dans les années à venir au sein de leurs entreprises/organisations. 39% d'entre eux pensent que plus d'un quart de leurs collaborateurs vont voir leur métier évoluer à horizon 5 ans.

« Dans les années 70-80, la qualification pour produire a cédé la place à la compétence pour être compétitif. »

Michel Authier  
Président de Mugeco,  
inventeur du concept d'arbre  
des connaissances

## Principal domaine de changement : la technologie et le digital

Selon vous, quels métiers vont évoluer le plus fortement dans les 5 ans à venir ?  
Les métiers...



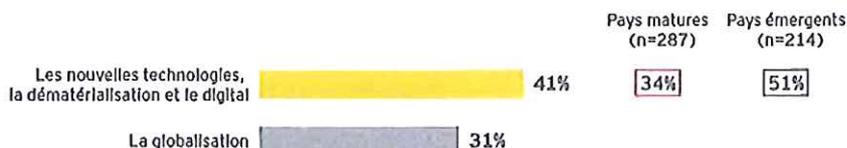
Source : CSA.

Parmi les métiers les plus susceptibles de muter dans les cinq années à venir figurent ceux de l'informatique et du digital, selon 50% des dirigeants interrogés.

Les réponses provenant des Etats-Unis et d'Inde sont encore plus marquées, avec 63% des dirigeants qui anticipent une évolution dans ces domaines.

Les dirigeants du secteur public sont encore plus convaincus de cette tendance : 60% d'entre eux anticipent une évolution des métiers informatique/digital, contre seulement 48% pour le privé.

Quels sont les principaux facteurs qui font le plus évoluer les métiers et les compétences en général aujourd'hui ?



Source : CSA.

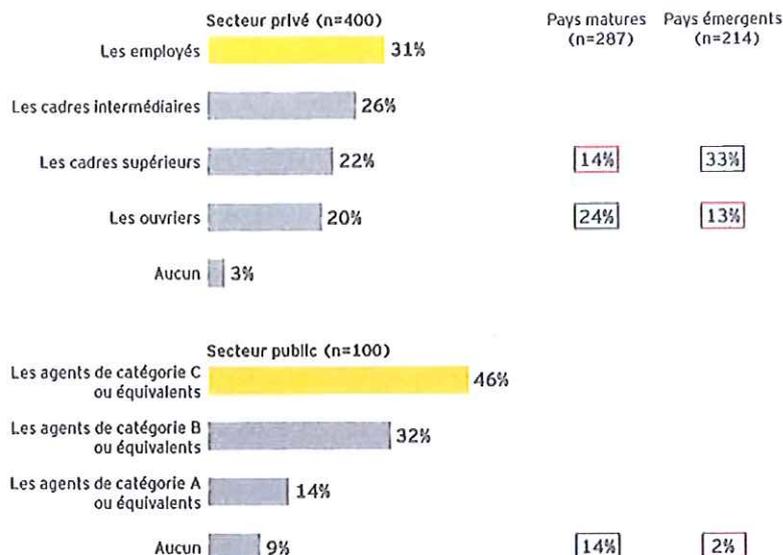
Plus encore que la mondialisation ou la pression concurrentielle, c'est la technologie qui contribue à cette évolution des métiers, pour 41% des dirigeants.

« Les techniques sont en perpétuelle évolution et toujours plus pointues, ce qui fait que dans certains domaines chaque collaborateur déclare être le seul à faire son métier. »

Marc Lorient

Sociologue, Institut des Sciences Sociales du Travail, Paris I

Quels seront alors les niveaux hiérarchiques les plus touchés ?



Source : CSA.

Pour 31% des personnes interrogées, les métiers les moins qualifiés seront les plus touchés par le changement. L'automatisation du travail de la connaissance par des systèmes experts ne fait que commencer. Elle sera une des tendances les plus lourdes de conséquences pour les années à venir.

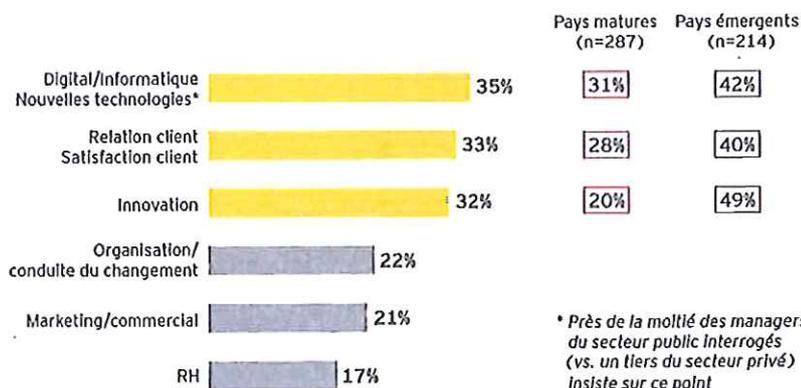
L'automatisation, déjà fortement présente dans l'industrie, s'étend aux services : à titre d'exemple, le système expert Watson d'IBM<sup>9</sup> travaille dans un centre d'appels (il est même capable de comprendre les jeux de mots et l'ironie) ; la société américaine Momentum Machines<sup>10</sup> développe une chaîne de cuisine entièrement robotisée théoriquement capable de sortir 400 hamburgers par heure ; Amazon teste la livraison de colis par des drones<sup>11</sup>.

47% du total des emplois américains seraient potentiellement concernés<sup>12</sup>, d'où l'impérieuse nécessité de reconvertir ces effectifs vers d'autres activités.

Compétences techniques : numérique et innovation

Logiquement, les compétences liées au numérique et aux nouvelles technologies sont les plus importantes pour l'avenir, citées par 35% des dirigeants, avant celles relatives à la relation client (33%) et à l'innovation (32%).

Selon vous, quelles sont les compétences techniques qui vont devenir les plus importantes dans les 5 ans à venir ?



\* Près de la moitié des managers du secteur public interrogés (vs. un tiers du secteur privé) insiste sur ce point

Source : CSA.

9 Site internet d'IBM, section Watson

10 Site internet de Momentum Machines

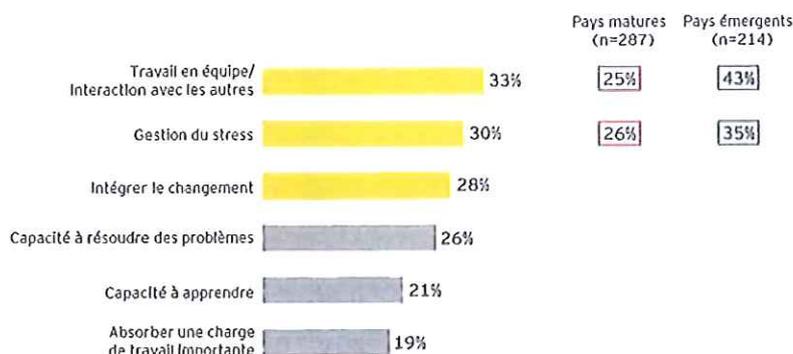
11 Jeff Bezos, PDG d'Amazon, déclaration Reuters, 2 décembre 2013

12 Martin School The Future of Employment : How susceptible are jobs to computerisation?, University of Oxford

« L'automatisation de la vente a bouleversé le métier des agents. »  
 Patricia Delon  
 Directrice du Département Commercial RATP

## Compétences comportementales : travail en équipe et gestion du stress, adaptabilité

Selon vous, quelles sont les compétences comportementales qui vont devenir les plus importantes dans les 5 ans à venir ?



Source : CSA

En matière de compétences comportementales, les dirigeants interrogés demandent des capacités de travail en équipe et d'interaction (33%), des facultés à faire face à des changements rapides (28% en moyenne, 42% pour les Etats-Unis), et enfin la capacité à résoudre des problèmes (26%).

Les compétences de gestion d'équipe sont surtout recherchées dans les pays émergents, citées par 43% des personnes interrogées (la Chine allant jusqu'à 55%), contre 25% dans les pays matures.

Les pays matures recherchent plus la capacité à évoluer dans un environnement complexe : c'est le cas de 28% des répondants britanniques et de 21% des répondants américains, quand la moyenne du panel se situe à 18%.

La capacité à travailler en équipe est d'autant plus critique dans une période où les frontières de l'entreprise s'étendent et où l'on constate de plus en plus de cas d'entreprises « étendues » : écosystème avec des sous-traitants, des partenaires, des fournisseurs au sein d'une filière ou d'un territoire par exemple. Le travail en équipe ne se conçoit donc plus seulement au sein de l'entreprise. Notre enquête montre que 39% des dirigeants comptent de plus en plus adopter un mode de travail collaboratif avec leurs sous-traitants et fournisseurs. La mondialisation pousse aussi au travail en équipe : savoir parler de nombreuses langues, comprendre d'autres cultures sont des atouts majeurs pour la réussite.

On soulignera un autre fait saillant dans l'étude : l'attente forte en matière de capacité à gérer le stress. Deuxième « compétence » comportementale mentionnée avec 30% des réponses, elle monte à 35% dans les pays émergents, et même à 41% au Brésil.

Pourquoi cette attention portée à la capacité à gérer le stress ?

Probablement à cause des répercussions sur les comportements et donc sur la performance. On estime que la polyvalence et la multiplicité des tâches ont des effets physiologiques, qui peuvent réduire jusqu'à 40% la productivité<sup>13</sup>.

Mais si les entreprises attendent de leurs collaborateurs qu'ils sachent résister au stress, il n'est pas évident qu'elles trouvent écho auprès des jeunes générations : un bon équilibre vie privée-vie professionnelle est en effet considéré comme une priorité pour 28,5% de la génération Y en France<sup>14</sup>.

En synthèse, les entreprises cherchent des recrues adaptables, capables de faire face à la volatilité de l'environnement économique qui est devenu la norme. La recherche de « soft skills » est le marqueur de ce besoin d'adaptabilité.

« Aujourd'hui la compétence est devenue collective, on n'est plus compétent tout seul. »

Norbert Alter  
Professeur à Paris Dauphine,  
auteur de « Donner et prendre,  
la coopération en entreprise »  
aux éditions La Découverte

« La vente de solutions nécessite de faire collaborer tous les métiers. »

Vannina Kellershohn  
Directrice du marketing clients,  
Orange Business Services

« Le stress du tertiaire vient de l'informatisation et de la virtualisation. »

Gilles Babinet  
Digital Champion pour la France  
auprès de la Commission Européenne,  
auteur de « L'ère numérique,  
un nouvel âge de l'humanité »,  
Editions le Passeur

« L'adaptation au stress n'est pas uniquement individuelle, elle est collective. »

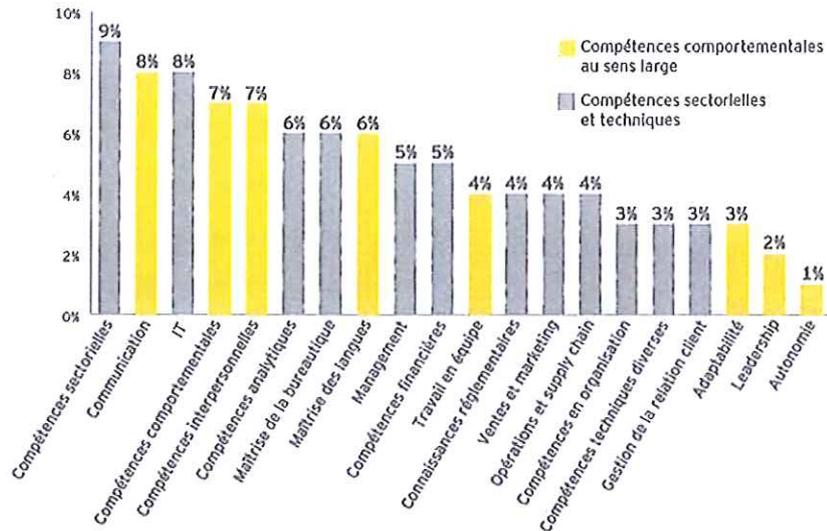
Marc Lorient  
Sociologue, Institut des Sciences  
Sociales du Travail, Paris I

<sup>13</sup> Isabel Gauthier, Journal of Experimental Psychology, 2012

<sup>14</sup> Etude Women'up, Mazars, 2012

## La carte du monde des offres d'emploi

Top 20 des compétences les plus demandées par les entreprises



Source : analyse EY de 7000 offres d'emploi.

Sur les 7 000 offres issues de sites internet dédiés à l'emploi que nous avons étudiées, le profil de la recrue idéale se dégage nettement : la part des « soft skills » est aussi importante que celle des compétences techniques.

Au-delà d'un socle solide de compétences sectorielles et techniques, les entreprises recherchent aussi un éventail important de compétences comportementales : savoir communiquer à l'écrit comme à l'oral, savoir se comporter dans l'entreprise (ténacité, dynamisme, sens de l'innovation, curiosité, ouverture d'esprit), disposer de compétences interpersonnelles.

**Les recruteurs du monde entier sont exigeants : ils attendent à la fois une forte compétence sectorielle, des compétences techniques, et des compétences comportementales.**



Source : analyse EY de 7000 offres d'emploi.

« En période de crise, les entreprises se rassurent en exigeant une longue liste d'expériences et de compétences techniques. »

Igor Quezel Perron  
Eric Salmon & Partners  
(cabinet de recrutement)

Si l'on observe les variations des attentes des entreprises d'un pays à l'autre, on note des similitudes entre pays asiatiques : l'Inde et la Chine affichent des besoins particulièrement affirmés en informatique, en finance, en matière réglementaire et de conformité, et enfin en vente/marketing. Cela traduit probablement pour ces deux pays leur maturation progressive : il leur faut désormais professionnaliser les fonctions financières, fiabiliser la conformité réglementaire et ouvrir les gigantesques marchés intérieurs. L'attente en matière de compétences comportementales est plus marquée en occident, mais forte partout dans le monde.

### La recrue idéale ? Un caméléon

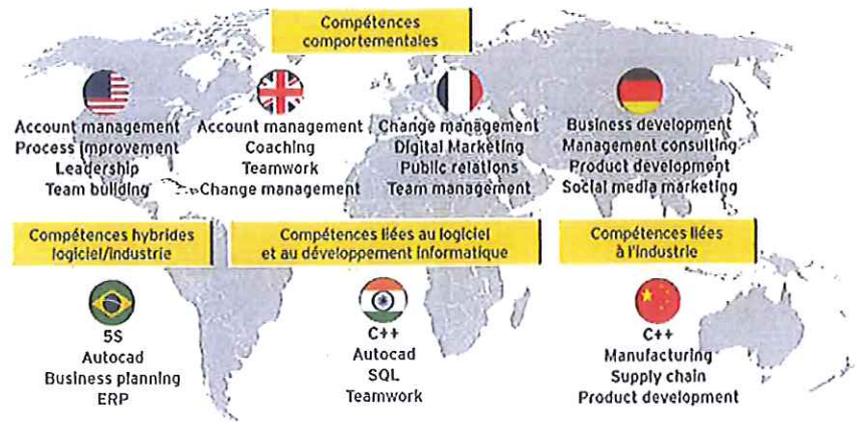


Ces compétences sont-elles compatibles, est-il raisonnable de les rechercher chez une seule et même personne ?

Un « caméléon » saura s'adapter à une conjoncture fluctuante, mais aura-t-il l'engagement nécessaire pour faire avancer un projet avec ténacité ?

### La carte du monde des compétences

Le réseau LinkedIn nous montre que les compétences comportementales sont plutôt disponibles en occident, tandis que les compétences techniques sont dans les pays émergents : le monde est devenu une entreprise.



Source : analyse LinkedIn sur la base des profils entrés en 2013.

Face aux attentes citées par les dirigeants, la base des profils LinkedIn nous renseigne sur la réalité du « stock » de compétences existantes. Le graphique nous montre les compétences les plus présentes pour chaque pays. On y voit clairement que la maîtrise des *soft skills* est encore concentrée dans les pays matures, alors que les pays émergents mentionnent plus des compétences techniques.

Toutefois, il faut garder à l'esprit qu'un profil LinkedIn est déclaratif : on ne parle pas de soi de la même façon partout dans le monde. Ainsi, les Indiens et les Chinois mettent en avant des compétences techniques, voire la maîtrise de logiciels et de langages informatiques (C++), quand les Américains évoquent davantage des compétences d'« amélioration de processus » ou de « leadership ».

Au-delà de la spécialisation sectorielle des pays, c'est aussi un aspect culturel qui est présent dans les profils LinkedIn : les *soft skills* sont moins valorisées par certaines nationalités, qui hésitent à les mentionner. Les Américains au contraire n'ont aucune réticence à considérer les *soft skills* comme des compétences à part entière.

« La compétence clé ?  
Savoir faire face à l'aléa. »  
Olivier Ruthardt  
Directeur délégué aux ressources  
humaines de la MAIF (assurance)

Cette observation conduit au sujet du « marketing de soi ». La capacité à communiquer est aujourd'hui attendue de toutes les fonctions, et pas uniquement de celles traditionnellement en relation avec l'extérieur, comme le commercial. Savoir « vendre » son service et son équipe, y compris en interne, est devenu une compétence courante. Cette attente est aussi liée au développement de la notion de réseau au sein même des entreprises et des outils afférents (réseaux sociaux d'entreprise).

Les étudiants savent le potentiel de ces réseaux pour trouver leur premier emploi, et s'efforcent d'y apparaître sous leur meilleur jour. Les réseaux sociaux peuvent aussi devenir une source d'information pour les entreprises sur leurs propres salariés, quand, comme pour certaines grandes multinationales, plus de 90% de leurs collaborateurs ont un profil actif.

## Les métiers qui montent en puissance et l'émergence de nouveaux métiers

*Les métiers en progression : nourrir la marque/vendre d'une part, prendre soin et soigner d'autre part. Les métiers techniques sont en voie de « dilution », notamment l'IT.*



Source : LinkedIn 2008-2012.

Globalement, l'évolution des intitulés de fonction sur les réseaux sociaux professionnels suit les tendances économiques : des marchés à faible croissance pour les économies matures, l'ouverture à la consommation des classes moyennes pour les pays émergents, en conséquence dans les deux cas une nécessité de renforcer les fonctions de vente, marketing et communication.

On soulignera aussi dans l'étude la montée en puissance des métiers liés à la santé et plus généralement à l'aide à la personne. Ce phénomène correspond, dans les pays dont la population est vieillissante, à l'apparition d'une économie émergente : la « silver economy ».

Enfin, l'économie dite « communautaire » ou « sociale » prend de l'ampleur, entraînant le développement des métiers du secteur associatif et solidaire.

« Le « marketing de soi » touche aussi les étudiants : un étudiant qui se prétend compétent sur le digital et n'en fait pas la démonstration sur les réseaux sociaux n'est pas crédible, et les recruteurs le savent. »

Amaury de Buchet  
ESCP Europe

Professeur affilié entrepreneuriat et innovation, responsable des company projects

« Les métiers dédiés à l'accompagnement du vieillissement à domicile montent en puissance. »

Damien Jean Coquin  
Directeur du développement, O2 (Services à la personne)

# Pyramides

Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique

23 | 2012 :

La guerre des talents aura-t-elle lieu ?

## Introduction. La guerre des talents dans la fonction publique ?

ERIC NACHTERGAELE

p. 11-18

### *Full text*

- 1 L'expression « guerre des talents » n'est pas nouvelle et régulièrement, elle est remise à l'avant plan par les consultants et spécialistes des ressources humaines. Elle suppose une raréfaction des individus talentueux alors que ceux-ci représenteraient un des avantages concurrentiels majeurs pour les organisations. Le concept visait à l'origine l'entreprise privée et ce n'est que plus récemment qu'il a été introduit dans le secteur public, dans la foulée du « Nouveau management public » et le managérialisme qui le sous-tend<sup>1</sup>. En Belgique, le Selor a repris le concept à son compte, mais on peut se poser la question de savoir si celui-ci est en adéquation avec les principes de l'administration publique, avec la politique gouvernementale en matière de personnel ainsi qu'aux attentes de la société. Par ailleurs, des critiques pointues ont fait jour quand à la notion même de « guerre des talents » et à ses conséquences.

## Aux origines de la « guerre des talents » et sa critique

- 2 Le concept a été originellement développé dans un article écrit par cinq consultants de McKinsey en 1998<sup>2</sup> et développé dans un livre en 2001<sup>3</sup>. On en retiendra quatre principes directeurs :
- les individus talentueux sont rares, et sont un facteur primordial pour le développement de l'entreprise (« prime source of competitive advantage ») ;
  - les entreprises doivent sélectionner les meilleurs (« Sourcing great talent ») ;
  - les entreprises doivent savoir leur accorder un traitement préférentiel (« Create a winning employee value proposition ») pour les attirer et surtout les retenir ;
  - il faut se débarrasser (« move on ») des individus peu performants.
- 3 Dans cette logique, il s'agit d'attirer, développer et retenir les meilleurs talents. Pour y parvenir, il faut leur proposer des noms prestigieux (« great compagnies »), des défis passionnants (« exciting challenges »), des responsabilités avec des compensations en regard (« big risk, big reward ») et des opportunités de carrière (« career advancement »). La sécurité d'emploi, les prestations sociales (couverture retraite et soins de santé) n'entrent pas en ligne de compte dans le cadre de la « guerre des talents ».
- 4 Comme l'écrit Miralles<sup>4</sup>, avec la « guerre des talents » nous sommes confrontés à deux thèmes majeurs :
- 5 « d'abord celui d'une **approche marketing** de la ressource humaine. Bien plus qu'un acte d'achat ou d'affectation (de force de travail), l'acte de recrutement comme celui de management deviennent un acte de vente (de l'entreprise et de ses emplois) et l'embauche de collaborateurs de talent fait l'objet de la même approche et du même mode de traitement que l'offre de produits et services aux clients. **Le salarié de talent est vu comme un consommateur** dont le comportement vis-à-vis des entreprises est assimilable à du zapping. On ne propose plus un poste, on fait donc une « proposition de valeur d'emploi » dans laquelle de multiples ingrédients (dont certains symboliques, voire imaginaires ...) entrent en considération.
- 6 Ensuite celui d'une **segmentation** de la ressource humaine sous l'angle du management, ainsi conçu comme une sorte de « marketing social ». Il n'est pas question de traiter les salariés de l'entreprise sur un pied d'égalité, mais au contraire de façon différenciée, en fonction de leurs attentes certes, mais surtout en fonction de leur contribution : les meilleurs (et eux seuls) doivent faire l'objet des efforts les plus importants en terme salariaux bien sûr, mais aussi de formation, d'évaluation, et plus généralement de ressources RH et de temps passé par l'encadrement. Cette attention portée sur une mince couche de travailleurs fait tendre à la limite le management vers une forme de one to one dans la relation d'emploi, au moins pour ceux qui font partie de cette couche de privilégiés ».
- 7 La plupart des grandes entreprises multinationales ont intégré ce concept et l'on fait leur.
- 8 Des académiques comme Pfeffer et Sutton après avoir fait une analyse approfondie de la question, ont, en 2006, mis en cause cette approche en ce

qu'elle était trop réductrice et qu'elle surestime les « talents » dans leur contribution à la performance de l'entreprise, tout en négligeant d'autres facteurs tels que la culture organisationnelle et l'efficacité. Leur analyse repose sur trois constats<sup>5</sup> :

- le talent n'est pas si facile à identifier à coup sûr ;
- le talent n'est pas définitif ;
- les performances des systèmes sont souvent plus importantes que les performances des individus.

9 En 2007, Pfeffer dans le HBR Blog Network<sup>6</sup>, insistait à nouveau notamment sur le fait que les « Superstars » (grands talents dans les entreprises) sont surévaluées, que les organisations sont plus importantes que des gens formidables, et qu'il fallait créer de petites plutôt que de grandes différences salariales entre employés « star » et les autres, vu que les performances sont meilleures quand il n'y a une plus petite distance entre les mieux payés et les moins payés.

10 Un article du *Financial Times* de 2009, intitulé « The 'war for talent' is first casualty of the crisis »<sup>7</sup> (La « guerre des talents » est la première victime de la crise), soutenait que les causes et la gravité de la récession qui s'installait menaçaient la crédibilité de cette idéologie – avec des conséquences potentiellement considérables pour le management et les entreprises. Il y était rappelé que cette idéologie avait été une des causes du désastre d'Enron fin 2001<sup>8</sup>. En outre, il y était considéré que la capacité de destruction de ce concept pourrait être finalement perçue comme systémique plutôt que simplement spécifique à une entreprise ayant échoué, vu ce qui venait de se passer à l'époque dans le monde de l'industrie financière...

11 Depuis lors, le thème de la « guerre des talents » est revenu d'actualité, même si dans les études de McKinsey l'attention est portée plus sur le manque à venir de personnel qualifié : « Dans les économies avancées, jusqu'à 95 millions de travailleurs pourraient ne pas avoir les compétences nécessaires pour trouver un emploi »<sup>9</sup>.

12 Par ailleurs, à l'occasion du World Economic Forum de 2011, une contribution de PwC en collaboration avec le World Economic Forum's Young Global Leaders, intitulée « The War for Talent Goes Public »<sup>10</sup>, dressait le constat suivant : « les secteurs publics dans le monde sont des non-combattants dans la guerre des talents. Donc l'enjeu pour le secteur public est clair : les gouvernements doivent adopter rapidement les meilleures pratiques du secteur privé dans la gestion de recrutement, de rétention, de leadership et de talent ».

13 Le constat posé, l'objectif de cette contribution était d'initier un dialogue sur les thèmes suivant :

- comment les gouvernements peuvent maintenir leur compétitivité dans la guerre des talents ?
- comment dirigeants du secteur privé peuvent (et devraient) aider leur pairs du secteur public ?
- comment les aspirants leaders peuvent se préparer à la fonction publique ?

14 Il ressort des interviews menés auprès des « Young Global Leaders » que très peu d'entre eux ont occupé une fonction dans le secteur public :

15 « Pourquoi si peu ? Les répondants ont dit qu'ils hésitaient à entrer dans le secteur public en raison du niveau élevé de bureaucratie, du manque de vraie méritocratie, des faibles compensations financières, et aussi à cause des fraudes massives et de la corruption, enfin du contrôle public constant et l'exposition médiatique ».

16 En découlent des considérations selon lesquelles « si la perception du travail dans le secteur public est terne et bureaucratique, il nécessiterait un changement radical dans la manière d'élaborer des stratégies et de gérer des organismes gouvernementaux », ou encore que « l'entreprise elle-même étant un facteur clé de ces perceptions, les gouvernements pourraient devoir modifier non seulement leur pratique de recrutement et le moyen de retenir les recrutés, mais aussi leurs opérations fondamentales, s'ils veulent être plus attrayants pour les meilleurs et les plus brillants des individus ».

17 On relèvera encore différentes réflexions qui nous ramènent aux principes fondateurs de la « guerre des talents » tels qu'exposés ci-avant :

- les dirigeants à haut potentiel se dirigent vers des environnements où les gestionnaires ont plus d'autorité, notamment la possibilité d'annoncer des offres d'emploi, de recruter et de juger des candidats, de décider qui sont mieux qualifiés, d'interviewer et de négocier les salaires et les conditions de travail. Cela est habituellement le cas dans le secteur privé, mais représente un changement dans l'approche enrégimentée des ressources humaines dans nombreux secteurs publics ;
- les jeunes recrues sont attirées par les rôles qui leur permettent d'apporter une contribution créative ;
- si le salaire est une considération, ce n'est certainement pas la seule préoccupation pour les dirigeants voulant entrer dans la fonction publique. Les employeurs publics peuvent attirer et retenir les personnes embauchées en prévoyant une reconnaissance appropriée de leurs contributions, offrant des heures de travail flexibles et promouvant un meilleur équilibre travail/vie privée que pour leurs homologues du secteur privé ;
- de même, de nombreux jeunes leaders mondiaux ont également souligné la nécessité d'un accès plus facile entre les secteurs public et privé, afin qu'une carrière puisse englober plus facilement des affectations significatives dans les deux sphères.

18 Si l'on en croit les « jeunes leaders » de Davos, l'Etat devrait s'adapter, c'est-à-dire s'aligner sur les pratiques de l'entreprise privée pour attirer les talents. Cependant, la finalité de l'Etat et donc de ceux qui le servent est-elle la même que la finalité purement commerciale, « faire du profit », de l'entreprise privée ? Ne remet-on pas en cause ainsi indirectement les notions d'intérêt général et même de démocratie ?<sup>11</sup>

## Selor, la « guerre des talents » et le statut des fonctionnaires

19 Selor a annoncé, en 2009, vouloir s'armer et pouvoir riposter dans la guerre des talents<sup>12</sup>. Partant du constat que les générations nées entre la fin de la deuxième guerre mondiale et la fin des années cinquante allaient être retraitées, et que tous les employeurs « pêchent dans un vivier unique et

étroit », l'organisme de recrutement « *ambitionne de s'imposer comme la référence dans le paysage des ressources humaines et de devenir une sorte de chef de file* ». Il estime pouvoir jouer un rôle de pionnier parce que « *grâce à une méthode d'évaluation de pointe axée sur les compétences, [il disposerait] des meilleurs outils pour détecter le talent et le certifier. Tous ces outils présentent la garantie d'être neutres en termes d'âge, de sexe et de culture* ». De plus, « *Selor veut jouer un rôle de pionnier dans le transfert de compétences certifiées hors du contexte Selor, par exemple vers le secteur privé et d'autres secteurs de l'administration, ce qui lui vaudra d'être reconnu pour sa méthodologie et sa certification dans le domaine RH* ».

20 Avec cette volonté de s'affirmer dans la guerre des talents, Selor émet des constats/recommandations depuis 2010<sup>13</sup>. Parmi ceux-ci nous relevons, entre autres, certains qui s'inscrivent dans la théorie de la guerre des talents :

- le nombre des candidats est en forte augmentation, l'administration étant attractive grâce à sa stabilité et à sa sécurité d'emploi dans le contexte de crise actuel ;
- l'administration doit en profiter pour attirer les profils qui ne penseraient pas spontanément à l'administration en tant qu'employeur. Elle doit surtout parvenir à les conserver, donc de mener une politique active de rétention. De même, elle doit avoir une image/identité claire, ce qui ne semble pas encore être le cas ;
- les candidats accordent plus d'attention à un environnement de travail qui offre des perspectives en matière de durabilité : des possibilités de développement, une contribution à la société, un employeur « vert », la chance de pouvoir bâtir quelque chose à long terme,...
- la tendance actuelle de l'administration à prendre davantage en considération le développement durable influence également la relation employé-employeur ;
- une entreprise qui peut et veut établir une relation durable avec ses employés, ne doit pas avoir peur d'investir dans les formations ;
- il s'agit d'attirer ainsi des personnes à fort potentiel et de leur permettre de développer celui-ci dans leur travail par la suite.

21 C'en est fait de la séparation artificielle entre 'travailler dans le privé' et 'travailler dans l'administration'. Toutes sortes de clichés, d'enquêtes et de communiqués perpétuent cette distinction arbitraire : dans le privé on gagne plus, l'administration est synonyme de paperasserie...

22 Contrairement au candidat, l'employeur se base encore souvent sur la distinction artificielle « privé/public ». Et ceci l'empêche justement de trouver les talents adéquats. Son défi consiste à chercher le talent par-delà ces cloisons imaginaires et à rechercher les synergies.

23 Selor veut rechercher avec ses partenaires de quelle manière il peut échanger les talents entre les organisations, de manière permanente ou sur la base d'un projet, en lien ou non avec un trajet de développement. Une réglementation plus souple et univoque en ce qui concerne le passage à un autre emploi est essentielle à cet égard.

24 De ce qui précède, on relèvera une claire volonté d'indépendance du Selor par rapport au pouvoir public et sa volonté de vouloir recruter de manière polyvalente tant pour le secteur public que pour le secteur privé notamment par le système de la reconnaissance mutuelle des certificats, en évoluant vers

un marché du travail unifié<sup>14</sup>. C'est sa façon de répondre au défi de la guerre des talents.

25 La question est de savoir si cette évolution qui vise à terme à abolir la distinction entre emploi privé et emploi public est compatible avec le statut de la fonction publique, ainsi qu'avec la nature des fonctions remplies par les fonctionnaires ? Ainsi, le Professeur Jacqumain déclarait récemment : « *L'emploi statutaire, définitif, est par exemple le garant d'un fonctionnement correct du service public. Pour assurer la continuité de celui-ci, il faut maintenir un certain degré d'expertise des fonctionnaires. Une expertise, doublée d'une expérience apprise au sein du service public, qui permet de tendre vers le meilleur service possible aux usagers* »<sup>15</sup>.

26 Quelle sera l'acuité de la guerre des talents dans le contexte des mesures gouvernementales prises en 2012 et à prendre en 2013 en matière de fonction publique ?

27 La décision de ne plus remplacer qu'un fonctionnaire sur trois partant à la retraite, la modification de la carrière qui serait basée sur les prestations des agents et plus sur l'ancienneté, la création d'un tribunal administratif pour accélérer les procédures de licenciement, la mobilité accrue,... toutes ces mesures qui soufflent le chaud et le froid seront-elles propices à attirer des talents vers l'administration ?

28 Certes l'administration doit évoluer, nous ne sommes plus au XIX<sup>e</sup> siècle<sup>16</sup>, la pratique administrative en matière de recrutement et de gestion du personnel doit évoluer dans l'intérêt général, mais pas comme une fin en soi, sans tenir compte des finalités et de la nature même du service public qui est de servir l'intérêt général et de garantir l'égalité de traitement des citoyens face à la loi.

## Notes

1 POLLITT, Ch., *Managerialism and the Public Services*, Second edition, Oxford, Blackwell, 1993.

2 CHAMBERS E.G., FOULON M., HANDFIELD-JONES H., HANKIN S.M, and MICHAELS III Ed. G., *The War for Talent*, *McKinsey Quarterly*, 3-1998 et AXELROD E. L., HANDFIELD-JONES H., and WELSH T.A., *War for Talent-Part Two*, *McKinsey Quarterly*, 2-2001.

3 MICHAELS Ed., HANDFIELD-JONES H., AXELROD B., *The War for talent*, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts, 2001.

4 MIRALLES, P., *Le management des talents*, L'Harmattan, Paris, 2007, pp. 73-74.

5 PFEFFER, J., SUTTON, R., *Faits et Foutaises dans le management*, Paris, Vuibert, 2006, pp. 90-99.

6 SUTTON R., *The War for Talent Is Back*, *HBR Blog Network*, *Harvard Business Review*, April 23, 2007.

7 FT, April 13, 2009.

8 « It is an inflection point that says that talent is now a critical driver of corporate performance and that a company's ability to attract, develop, and retain talent will be a major competitive advantage far into the future. "The only thing that differentiates Enron from our competitors is our people, our talent," said Enron Chairman Kenneth Lay recently. "The whole battle going forward will be for talent. In fact, it has been that way for the last decade. Some people just didn't notice it », in : MICHAELS and al., *op. cit.*, 2001, p. 2.

9 DOBBS, R., LUND, S. and MADGAVKAR, A., *Talent tensions ahead*, *McKinsey Quarterly*, November 2012.

10 WORLD ECONOMIC FORUM, *The War for Talent Goes Public*, Genève, 2011.

11 NASSAUX, J-P, Gouvernance : un bien ou un mal ?, *Politique*, n°78, janvier-février 2013, p. 22 et s., ainsi que NACHTERGAELE, E., Questions autour de la réforme Copernic, *Pyramides*, n°20, 2010, p. 265 et s.

12 <http://annualreport.selor.be/frbe/tag/selor-2014>,  
<http://annualreport.selor.be/frbe/tag/guerre-des-talents>  
<http://annualreport.selor.be/frbe/detail/powered-by-selor> , liens consultés entre le 28 octobre 2012 et le 12 novembre 2012.

13 <http://www.selor.be/fr/a-propos-de-selor/chiffres-et-publications/recommandations/recommandations-2010-conseils-au-marche-du-travail> et  
<http://www.selor.be/fr/a-propos-de-selor/chiffres-et-publications/recommandations/recommandations-2011-conseils-au-marche-du-travail#différents>

14 Si ce raisonnement devait être poussé à l'extrême, serait-il alors encore normal que Selor dispose d'un monopole dans le secteur public par rapport aux autres bureaux de recrutement et de sélection ?

15 JACQMAIN, J., Privilégiés, les fonctionnaires ?, *Politique*, n°78, janvier-février 2013, p. 30.

16 THUILLIER, G., *La vie quotidienne dans les ministères au XIXe siècle*, Paris, Hachette, 1976, voir le chapitre consacré au recrutement p. 105 et s.

## References

### *Bibliographical reference*

Eric Nachtergaele, « Introduction. La guerre des talents dans la fonction publique ? », *Pyramides*, 23 | 2012, 11-18.

### *Electronic reference*

Eric Nachtergaele, « Introduction. La guerre des talents dans la fonction publique ? », *Pyramides* [Online], 23 | 2012, Online since 10 February 2015, connection on 14 January 2018. URL : <http://journals.openedition.org/pyramides/888>

## About the author

**Eric Nachtergaele**  
 Secrétaire général du CERAP

### *By this author*

**Interview de Monsieur Jean-Marc Delporte, Président du SPF Economie** [Full text]  
 Published in *Pyramides*, 23 | 2012

**Quel statut pour la fonction publique de demain ?** [Full text]  
 Published in *Pyramides*, 23 | 2012

**Questions autour de la réforme Copernic** [Full text]  
 Published in *Pyramides*, 20 | 2010

**Interview de Marie Arena** [Full text]  
 Published in *Pyramides*, 20 | 2010

**Interview de Roland Vansaingele, Secrétaire Général de la CGSP-AMIO** [Full text]  
 Published in *Pyramides*, 20 | 2010

**Commentaires et réflexions sur l'allocution d'ouverture du Ministre de la Fonction publique, Steven Vanackere, au colloque du Cerap, « les réformes de l'administration vues d'en bas »** [Full text]  
 Published in *Pyramides*, 20 | 2010

All documents

## Copyright

© Tous droits réservés

# LE RECLASSEMENT DES FONCTIONNAIRES TERRITORIAUX : DÉFINITION, CADRE JURIDIQUE, CHIFFRES REPERES EN PREMIÈRE COURONNE

## DÉFINITION

Le reclassement est une démarche de l'administration tendant à permettre à un agent titulaire ou contractuel public devenu physiquement inapte à occuper son emploi, d'exercer d'autres fonctions au sein de son service ou dans un autre. Pour le fonctionnaire, le reclassement se traduit par une affectation durable dans

un autre grade, corps ou cadre d'emplois\*. L'employeur qui constate qu'un agent est physiquement inapte à occuper son emploi doit rechercher les moyens de son reclassement. C'est un principe général du droit établi par le Conseil d'Etat.

\* Source : article de l'AJFP de septembre 2008, p. 246, intitulé « Droit et pratique du reclassement pour maladie ou handicap »

## LES ACTEURS DE LA PROCÉDURE DE RECLASSEMENT

- L'agent (contractuel, stagiaire, fonctionnaire)
- L'autorité territoriale
- Le comité médical : instance départementale constituée de médecins.
- Le service de médecine professionnelle : le médecin du travail.
- Le chef du service d'origine.
- Le chef du service d'accueil.

## LE FAIT GÉNÉRATEUR

- L'accident du travail.
- Une usure au travail qui altère les conditions physiques, par exemple des troubles musculo-squelettiques constatés par le médecin professionnel.
- Une incapacité physique à reprendre son travail après une disponibilité, par exemple un accident domestique ou un arrêt maladie.

## LA PROCÉDURE DE RECLASSEMENT

La procédure est enclenchée à la demande de l'agent, qui est indispensable, selon deux hypothèses.

### 1. L'AGENT PEUT ENCORE EXERCER UN EMPLOI RELEVANT DE SON GRADE, CE QUI REQUIERT :

- la recherche de l'aménagement de son poste de travail,
- la recherche d'un autre emploi,
- l'avis du médecin professionnel,
- l'avis de la CAP.

### 2. L'AGENT NE PEUT PLUS EXERCER DES FONCTIONS CORRESPONDANT À SON GRADE. IL NE PEUT DONC PLUS EXERCER SON MÉTIER D'ORIGINE,

ce qui requiert :

- l'avis du comité médical,
- l'identification d'un nouveau métier et la recherche d'un nouveau poste de travail dans la collectivité,
- la négociation avec le futur service d'accueil,
- l'avis de la CAP,
- le détachement dans un nouveau cadre d'emplois,
- le 2ème avis du comité médical,
- l'intégration définitive dans le nouvel emploi.

## RÉFÉRENCES JURIDIQUES

- Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, version consolidée au 1<sup>er</sup> janvier 2008. Articles 81 à 85.
- Décret n° 85-1054 du 30 septembre 1985 relatif au reclassement des fonctionnaires territoriaux reconnus inaptes à l'exercice de leurs fonctions, version en vigueur au 12 juin 1992. Articles 1 à 6.
- Décret n°87-602 du 30 juillet 1987 pris pour l'application de la loi n° 84-53 et relatif à l'organisation des comités médicaux, aux conditions d'aptitude physique et au régime des congés de maladie des fonctionnaires territoriaux, version consolidée au 6 février 1998. Article 4.
- Décret n°85-603 du 10 juin 1985 modifié relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la médecine professionnelle et préventive dans la fonction publique.
- Arrêté du 4 août 2004 relatif aux commissions de réforme des agents de la fonction publique territoriale et de la fonction publique hospitalière.
- La loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

# REPÈRES POUR ABORDER LA QUESTION DU RECLASSEMENT DANS SA COLLECTIVITÉ ET INITIER UNE DÉMARCHE

## UNE POLITIQUE RESSOURCES HUMAINES EN MATIÈRE DE RECLASSEMENT DES AGENTS SUPPOSE :

- la mobilisation de l'ensemble des acteurs : les élus, la direction générale, les cadres, ainsi que les équipes de travail ;
- une DRH soutenue par la direction générale dans sa démarche,
- un encadrement opérationnel convaincu de la nécessité d'offrir des possibilités d'évolution professionnelle à ces agents,
- des équipes réservant de bonnes conditions d'accueil aux agents en situation de reclassement,
- une réflexion sur l'évaluation des effectifs et des emplois à moyen et long termes.

## DÉGAGER DES ARGUMENTS POUR SENSIBILISER CES DIFFÉRENTS ACTEURS CONSTITUE LA PREMIÈRE ÉTAPE DE LA DÉMARCHE POUR :

- faire prendre conscience qu'il s'agit d'un enjeu stratégique pour les élus et la direction générale,

- rassurer les cadres sur la qualité des personnes reclassées,
- banaliser la situation des agents en situation de reclassement vis-à-vis des équipes.

## PRÉVENIR LES SITUATIONS EN VEILLANT À MAINTENIR L'EMPLOYABILITÉ DES AGENTS DÈS LE RECRUTEMENT ET À LONG TERME POUR :

- faciliter le processus de reconversion,
- consolider et développer les compétences clés.

## ACCOMPAGNER LES AGENTS DANS :

- la prise de fonction sur un nouveau poste,
- l'exercice d'un métier différent
- la découverte de nouveaux environnements professionnels.

# PROPOSITION D'ARGUMENTAIRE

## 1. EN DIRECTION DES ÉLUS ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

### UN PREMIER ARGUMENT FINANCIER

Les contraintes liées à la maîtrise de la masse salariale, dans le contexte incertain des finances locales, amènent à réduire ou interrompre les recrutements externes. Aussi, l'attention portée au redéploiement interne devient plus prégnante pour pourvoir les postes vacants.

Dans le même ordre d'idées, les reclassements peuvent permettre d'éviter le versement des contributions obligatoires au FIPHFP (lorsque le quota de 6% de travailleurs handicapés n'est pas atteint) ou, au contraire, le financement d'actions de prévention par ce même FIPHFP.

Enfin, pour éviter les débats théoriques, le coût des agents non opérationnels en surnombre et celui du coût des remplaçants ou renforts peut être avancé auprès des décideurs.

### UN ARGUMENT MANAGÉRIAL

De nombreuses collectivités sont actuellement engagées dans des projets de déconcentration de la fonction ressources humaines : or la mise en œuvre d'un dispositif de reclassement professionnel est un sujet fédérateur au sein d'une collectivité par l'implication de l'ensemble des acteurs sur un objectif commun.

A cet égard, un comité de pilotage regroupant les cadres de la direction des ressources humaines et des chefs de services opérationnels peut constituer une première occasion de partage.

### UN ARGUMENT JURIDIQUE

La responsabilité de l'employeur en matière de risques professionnels peut être engagée si celui-ci ne met pas en place des mesures préventives permettant à ses agents d'éviter la dégradation de leur santé.

## 2. EN DIRECTION DES CADRES

### UN ARGUMENT FONDÉ SUR LA DÉMARCHE COMPÉTENCES

Très souvent, les agents en situation de reclassement sont victimes de stéréotypes : il semble nécessaire de travailler en amont sur les représentations et, à cet égard, les techniques du théâtre forum ont été citées comme un bon moyen de sensibiliser le personnel d'encadrement dans une ambiance dédramatisée.

Une fois les préjugés évacués, il est important de démontrer que l'agent reclassé n'est pas affecté dans un service sans procédure préalable. Deux possibilités peuvent être envisagées :

- en amont, un travail sur les compétences de l'agent : repérage des compétences acquises, recherche des postes pouvant correspondre à la fois aux aspirations de l'agent et à ses capacités, formation pour développer les compétences restant à acquérir...
- l'agent est candidat sur le poste à pourvoir et sera en concurrence avec d'autres candidats
- le cadre conserve ses prérogatives en matière de recrutement, même si un ciblage des candidatures peut être proposé entre plusieurs agents en situation de reclassement, par exemple.

## 3. EN DIRECTION DES ÉQUIPES

La transparence du dispositif et la bonne circulation de l'information sur l'engagement de la collectivité auprès des agents en reclassement peuvent être des arguments en faveur d'une culture commune sur les redéploiements internes.

Une démarche de sensibilisation à la problématique du reclassement peut permettre de remettre en question les préjugés en la matière.

## 4. DES OUTILS ET DES PROCÉDURES ADAPTÉES

La mise en œuvre d'un plan d'action sur les reclassements professionnels repose sur une responsabilisation des services autres que la DRH au niveau de la collectivité, soit en raison de leur fonction complémentaire d'accompagnement (ACMO, médecin, psychologue, assistante sociale), soit en fonction de leur implication hiérarchique et de leur pouvoir décisionnel (chefs de service, DG).

Quelques principes d'organisation peuvent être arrêtés.

- Création d'un comité de pilotage rassemblant ces différents interlocuteurs positionnés à leur juste place, en veillant à ce que chacun ne déborde pas

### DES PRÉCAUTIONS SUPPLÉMENTAIRES PEUVENT ÊTRE PRISES

Pour rassurer l'encadrement, il peut être proposé une période d'essai, ce qui permet ainsi de revenir en arrière et n'impose rien au cadre qui peut évaluer le niveau de service rendu.

Il semble important de travailler avec tous les services et pas seulement avec les volontaires.

Des propositions alternatives apparaissent selon les contextes :

- valorisation des services accueillant des agents reclassés par la facilité donnée pour obtenir des créations de postes, des renforts ou des remplacements ;
- modalités du reclassement pouvant également prévoir des missions temporaires confiées aux agents, liées à des besoins ponctuels ou de remplacement, conçues comme des périodes probatoires.

### UN ARGUMENT MANAGÉRIAL

La réflexion sur le reclassement peut également offrir l'opportunité de repenser l'organisation du travail au sein d'un service. Par exemple : accroître l'efficacité par la création de fonctions transversales.

La mise en avant de la démarche consistant à partir des compétences pour déterminer l'affectation sur un poste devrait avoir pour effet de banaliser le recrutement des agents reclassés. Cela peut favoriser l'amorce d'une réflexion plus large sur la politique de mobilité en interne comme autre moyen de prévenir l'usure professionnelle et donc les reclassements.

de son champ d'intervention. L'enjeu principal sera le partage d'informations, non seulement sur les situations rencontrées mais également sur le contexte professionnel et les perspectives.

- Transparence de la procédure : définir une procédure d'accompagnement et l'afficher contribue à sécuriser autant l'agent concerné que les chefs de service.
- Une charte du reclassement ou une charte de la mobilité incluant une dimension reclassement pourrait préciser les engagements réciproques des agents et des services.

# LA PRÉVENTION DES SITUATIONS DE RECLASSEMENT

## 1. CONDUIRE UNE RÉFLEXION SUR L'EMPLOYABILITÉ DES AGENTS DANS LE TEMPS

- Repérer les métiers ou les postes à risques, par exemple : aides à domicile, animateurs, agents des établissements d'accueil de jeunes enfants, ATSEM.
- Travailler les passerelles possibles d'un métier à un autre (cartographie des métiers, des compétences et des aires de mobilité).
- Associer le médecin du travail à la réflexion, pour mieux anticiper et prévoir la reconversion, compte tenu des pathologies et de l'usure prévisible. L'inciter à participer aux réunions des comités médicaux sur les dossiers sensibles.
- Solliciter des expertises externes en fonction des troubles rhumatologiques, psychologiques ou autres. Des organismes spécialistes du maintien dans l'emploi réalisent des audits sur les postes de travail et formulent des préconisations.
- Travailler sur l'ergonomie de conception avant que les problèmes ne se posent.

## 2. ÊTRE ATTENTIF AU MOMENT DU RECRUTEMENT

- Anticiper sur les difficultés à pouvoir être reclassé : lacunes sur les compétences clés, absence de polyvalence.
- Prévoir en amont, pour les métiers « à risque » (animation, techniques), des formations savoirs de base et un plan de formation, malgré, pour certaines collectivités, des difficultés de mise en œuvre compte tenu de l'importance du public.
- Veiller à l'intérêt au travail par la valorisation et l'accompagnement dans un parcours de professionnalisation.

## 3. SE DOTER D'INDICATEURS D'ALERTE

- Nombre d'accidents de travail.
- Nombre d'arrêts maladie.
- Absentéisme.
- Fréquence des candidatures sur des vacances de postes.
- Pyramide des âges.

## 4. UTILISER LA RÉGLEMENTATION HYGIÈNE ET SÉCURITÉ

- Elaboration participative du document unique
- Informer sur le registre de sécurité et organiser le suivi des informations recueillies.
- Organiser des visites de terrain conjointes ACMO/ médecin du travail.
- Organiser des stages « gestes et postures », en s'assurant de l'accompagnement sur le terrain des cadres de proximité.

**DOSSIER** : Dépenses de personnels : activez tous les leviers !

Dossier publié à l'adresse <http://www.lagazettedescommunes.com/427815/masse-salariale-une-diete-forcee-et-delicat/>

FINANCES LOCALES

## Masse salariale : une diète forcée et délicate !

Frédéric Ville | A la une | A la Une finances | Actualité Club finances | France | Toute l'actu RH | Publié le 02/02/2016

**Le contexte budgétaire actuel, particulièrement sombre, notamment du fait de la baisse des dotations, impose la maîtrise de la masse salariale. De nombreux leviers, tous interdépendants, peuvent être actionnés.**



Les collectivités

ont commencé, et continuent, à ne pas remplacer certains départs (retraites, mutations ou absences). Ces non-remplacements entraînent une nouvelle organisation des tâches et de nouveaux outils, qui, à leur tour, peuvent générer des gains de productivité. Le respect de la durée légale du temps de travail, la réduction des heures supplémentaires et la lutte contre l'absentéisme sont d'autres voies explorées. Tout comme la maîtrise des avancements de grade et d'échelon.

Les dépenses totales, toutes collectivités locales confondues, ont été multipliées par 1,72 entre 2000 et 2014, passant de 135 à 233 milliards d'euros. Les dépenses de personnel ont, quant à elles, doublé, passant de 29,5 à 59 milliards d'euros. Sur l'année 2014, elles représentent 25,3 % des dépenses totales des collectivités, soit un tiers des dépenses de fonctionnement du secteur communal, mais « seulement » 20,5 % pour les départements et 18 % pour les régions, en raison de l'importance relative de leurs dépenses d'intervention. Elles culminent à 53 % pour les communes et atteignent 34,5 % dans les EPCI<sup>(1)</sup>. Pour ces derniers, la part devrait augmenter – au détriment des communes –, avec la montée en compétences définie par la réforme territoriale. Ces évolutions ont lieu dans un contexte budgétaire très serré, dû à la baisse des dotations, à la réforme des rythmes scolaires, à la revalorisation des rémunérations des agents de catégorie B et C, voire au fameux ras-le-bol fiscal. Elles appellent à agir sur les dépenses de personnel.

## Viser la croissance zéro

Compte tenu des menaces qui pèsent sur leur équilibre financier, les collectivités n'en font plus un sujet tabou. Elles s'en emparent de manière différente, indépendamment de leur couleur politique. Les marges de manœuvre trouvées sur l'investissement (- 7,8 % en 2014 pour toutes les collectivités, selon l'observatoire des finances locales) ou les achats et charges externes (- 0,8 % en 2014 pour le bloc communal) ne sont en effet pas infinies.

Pour Christophe Michelet, directeur du cabinet de consultants Partenaires finances locales, l'équation est simple : avec une baisse des dotations de 1,71 % par an de 2015 à 2017, par rapport au niveau 2014 des recettes de fonctionnement des collectivités locales toutes confondues, « il faut une croissance zéro sur les dépenses de fonctionnement et la masse salariale. Dans les territoires à fiscalité peu dynamique, il faut même viser - 1 % environ ».

Beaucoup de collectivités ne renouvellent plus certains départs, ce qui les a souvent amenées à réorganiser des services. C'est sur ce levier que la contestation sociale est sans doute la moins forte. « La gestion en ressources humaines est première. En agissant par des non-remplacements, on touche 2 à 3 % de la masse salariale qui s'en va chaque année : on ne fera des mécontents que dans les services concernés – sauf si la réorganisation se fait bien », explique Christophe Michelet.

## Etre opérationnel

Certaines collectivités agissent également sur la durée du temps de travail ou le contrôle des heures supplémentaires, en vue de leur réduction. D'autres, plus rares, s'efforcent de maîtriser les avancements d'échelon ou de grade, en ne les rendant plus automatiques.

« Mais attention ! » prévient Christophe Michelet. En agissant sur ces trois derniers leviers, « on s'expose à un mécontentement généralisé. La Cour des comptes a émis des recommandations sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines pour les collectivités, mais sont-elles opérationnelles ? Quels sont les risques en termes d'absentéisme ? » Les managers auront donc à réduire la masse salariale non de manière brutale et uniforme, mais en travaillant sur mesure, service par service. Un régime sévère, mais qui doit être dosé et équilibré.

CARRIÈRES

Recrutement

# Intercos: un marché dynamique et des métiers en mutation

L'examen du marché de l'emploi dans les intercommunalités montre un dynamisme certain ainsi qu'une nécessaire montée en compétences.

Dans un marché de l'emploi en berne, il est un type de collectivités atypiques. Selon le baromètre des bourses de l'emploi public local, que «La Gazette» publie en exclusivité, en partenariat avec la Fédération nationale de centres de gestion (FNCDG) et l'Association nationale des directeurs et directeurs adjoints des centres de gestion (ANDCDG), les communautés urbaines et les métropoles ont vu leur nombre d'offres d'emploi publiées progresser de 26,4% entre 2014 et 2015. «Les intentions de recrutement sont un peu supérieures dans les intercommunalités. Selon notre enquête sur les tendances de l'emploi territorial (\*), 31% des intercos ont pour projet de recruter en 2016, contre 17% des collectivités en moyenne», indique Christophe Lepage, directeur de l'observation prospective des emplois, des métiers et des compétences au CNFPT. Pour Thierry Senamaud, directeur de la FNCDG,

la fin de la mise à disposition des services de l'Etat pour l'application du droit des sols aux communes appartenant à des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) qui compte plus de 10000 habitants, est en partie en cause.

«Les contraintes budgétaires ont obligé nombre de communes à déléguer la compétence de délivrance des autorisations. Beaucoup

de services communs ont été créés, ce qui explique que le métier d'instructeur des autorisations d'urbanisme ait été le plus recherché en 2015.» «Les intercommunalités sont à la recherche de deux types de profils, précise Christophe Lepage. Généralistes, pour faire travailler ensemble

**«31% des intercos ont pour projet de recruter en 2016, contre 17% des collectivités en moyenne.»**

Christophe Lepage, directeur de l'observation prospective des emplois, des métiers et des compétences au CNFPT

l'urbanisme, l'aménagement, le développement économique; et hyperspécialisés, sur le foncier et les opérations d'aménagement complexes, par exemple.»

La mise en place de l'aménagement des rythmes scolaires constitue aussi l'une des principales raisons de recrutement des organismes intercommunaux en 2015. Ainsi, de nombreuses offres d'emploi dans les enseignements artistiques ont été publiées, mais seulement 16% concernent des postes à temps complet.

**MISE EN ŒUVRE DES SCHÉMAS DE MUTUALISATION**

Parmi les autres raisons du dynamisme de l'emploi, la FNCDG évoque la mise en œuvre des schémas de mutualisation. «De nombreuses communautés d'agglomération, communautés urbaines, métropoles et même communautés de communes ont recruté des agents, surtout sur des contrats de trois ans, nommés sur des grades d'attachés ou de rédacteurs, pour assurer le suivi de l'élaboration et de la mise en œuvre du schéma de mutualisation», relate Thierry Senamaud.

La loi «Notre» et les reconfigurations territoriales sont aussi créatrices d'emploi: «Toutes ces transformations doivent être anticipées et des réflexions sont engagées, parallèlement aux problématiques de fusions, sur des nouveaux projets de territoire, ce qui explique le recrutement important de chargés du développement territorial.» «Les besoins sont



**L'EXPERT**

**PRICILLIA PASCALE**, responsable du conseil en organisation du pôle «analyses et prospectives» du centre de gestion de Meurthe-et-Moselle

**«Ces transformations nécessitent un accompagnement»**

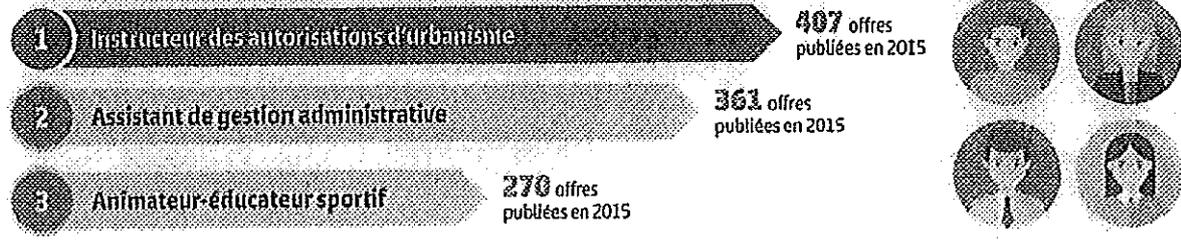
« Les intercos, comme les départements et les régions au moment de l'acte II de la décentralisation, connaissent actuellement un quasi-doublement de leurs effectifs. Ces transformations nécessitent un accompagnement en termes de montée en compétences qu'il est important d'évaluer. La plupart des directeurs généraux prennent la mesure de ces changements et se préparent. Quelques-uns sont encore dans l'attente. Des directeurs de service technique, qui ont aujourd'hui un rôle de chef de service, vont devoir élargir leurs compétences. Les intercos devront rendre davantage des comptes, faire des études de coûts, de la prospective, des chartes de gouvernance, etc. Elles sont touchées par un mouvement global de modernisation et de professionnalisation.»

CARRIÈRES

Les offres d'emploi des collectivités

	Nombre d'offres publiées en 2015	Pourcentage d'offres publiées en 2015	Variation par rapport à l'année 2014	
Communes	24741	50%	-4,0%	↘
Départements	4987	10,1%	-16,7%	↘
Communautés de communes	4683	9,5%	+6,8%	↗
Communautés urbaines et métropoles	3246	6,6%	+26,4%	↗
Autres établissements publics intercommunaux	2718	5,5%	-0,1%	↘
Centres communaux d'action sociale (CCAS)	2271	4,6%	-4,5%	↘
Communautés d'agglomération	2062	4,2%	+13,2%	↗
Régions	1682	3,4%	-14,2%	↘
Syndicats de communes à vocation unique	810	1,6%	-8,3%	↘

Le top 3 des métiers recherchés dans les Intercommunalités (offres à temps complet)



conséquents, confirme Floriane Boulay, responsable des affaires juridiques à l'Assemblée des communautés de France. Les formations initiales à l'université sont nombreuses, mais ces personnels manquent de culture juridique pour passer les concours d'attaché ou de rédacteur. Et les formations de réorientation des agents en poste ne sont pas très développées.»

Les situations de l'emploi sont en réalité «extrêmement variables», insiste Christophe Lepage. Les métiers sont très divers. Plus de 200 métiers sur les 233 du répertoire des métiers sont représentés dans les intercos, avec un métier caractéristique: agent de collecte des déchets». Parmi les métiers actuellement en tension, le spécialiste cite: les animateurs et éducateurs sportifs, les instructeurs des autorisations d'urbanisme et les techniciens bâtiment. Les

**262 800**  
agents  
travaillaient dans un  
organisme Intercommunal  
au 31 décembre 2012,  
selon l'Observatoire  
de la FPT du CNFPT.

intercommunalités en voie de restructuration concernées par les extensions de périmètre recherchent aussi beaucoup de profils sur des fonctions support.

QUATRE AXES DE DÉVELOPPEMENT

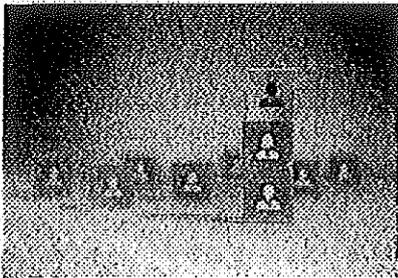
Dans un contexte mouvant, Christophe Lepage imagine quatre axes de développement: un renforcement des compétences stratégiques d'aménagement et de développement du territoire, des nouvelles compétences liées à la loi «Notre» (déchets, eau et assainissement, gestion des milieux aquatiques et prévention des inondations), mais aussi une montée en charge des métiers liés aux changements de périmètre (chef de projet «système d'information géographique», par exemple) et de ceux qui vont connaître des évolutions très fortes (numérique, énergie et paysages-espaces naturels). » Agathe Vovard

(\*) Horizons 2015 - AME, FNCDG et CNFPT, décembre 2015.

## « Talent management » : comment enrichir sa GPEC

09/08/2017 | par Hélène Dusendschön

La lettre du cadre territorial, [www.lettreducadre.fr](http://www.lettreducadre.fr)



© Jakub Jirsák

Votre gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) patine ? Elle ne répond pas à toutes les difficultés et spécificités de votre organisation de travail ? Faites appel au « talent management ». Cette nouvelle manière de gérer les individus et les carrières permet de miser sur l'existant des compétences et des potentiels de vos collaborateurs, le tout dans un dispositif qui marque par sa souplesse.

Le « talent management » (gestion des talents) recouvre des définitions différentes selon la segmentation établie par l'entreprise, reposant en général soit sur des niveaux de postes, soit sur des statuts. Les catégories le plus souvent concernées sont celles des dirigeants, hauts potentiels (HP) ou « postes clés », ce qui recouvre une conception élitiste de la notion de « talents ». D'autres conceptions moins élitistes peuvent exister, mais avec une gestion qui ne suit pas forcément.

Le « talent management » est associé à une population définie et il est à distinguer du « potentiel », qui fait référence à la capacité d'évolution d'une personne et, à ce titre, est empreint de performance et d'évaluation. À noter que concernant l'évaluation du potentiel d'une personne, il est important de se tourner vers l'individu pour cerner ses motivations : la personne a-t-elle la volonté de se développer ?

Tout un travail de redéfinition des concepts clés attachés à la fonction semble nécessaire pour préparer le terrain du futur « talent management ».

Quant à la notion d'évolution elle-même, elle est associée à une vision verticale, alors que favoriser l'évolution latérale introduirait de la **flexibilité**. Les outils de gestion associés à cette conception de l'évolution sont les « plans de succession », aboutissant à une vision irréaliste et figée alors qu'aujourd'hui raisonner sous la forme de « scénarios d'évolution » semble plus réaliste.

Le « talent management » est en pleine évolution avec des cibles, segmentations, enjeux et outils à repenser. Tout un travail de redéfinition des concepts clés attachés à la fonction semble nécessaire pour préparer le terrain du futur « talent management ».

### Le « talent management » impacte la performance de chacun et du collectif

Nous proposons de définir le « talent management » comme étant l'ensemble des actions visant à **optimiser la performance collective et individuelle** au sein d'une organisation. Cela inclut :

- la gestion stratégique et/ou prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC, GSEC) : la détection des talents, en recrutement interne et externe, avec un enjeu de gestion de la diversité ;
- l'actualisation des potentiels liés à la stratégie et aux circonstances. Les RH et managers sont contraints d'introduire la prise en compte de la complexité, donc de la flexibilité, face à une réalité en cours ;
- les méthodes d'accompagnement visant à favoriser l'expression des talents : coaching, mentoring, développement des compétences (formation).

Le « talent management », c'est l'ensemble des actions visant à optimiser la performance collective et individuelle au sein d'une organisation.

Le « talent management » n'est donc pas limité à une population statutaire, mais il a pour vocation de synchroniser l'anticipation des évolutions métiers et le potentiel individuel et collectif de **performance** à tous les niveaux de l'entreprise. L'objectif visé sera, pour toute organisation, de fidéliser ses collaborateurs tout en maintenant leur motivation et leur engagement au service de la stratégie collective. Pour ce faire, un des moyens est de s'appuyer sur les talents individuels et collectifs, afin de développer les compétences au sein de chaque grand métier/activité.

.../...

#### À propos de l'auteur

**Hélène Dusendschön** a occupé des fonctions de RH et contrôleur de gestion chez Danone, puis de directrice de mission chez EY, avant de commencer une double carrière d'entrepreneure et de dirigeante dans le conseil en conduite du changement. Elle a notamment contribué à lancer l'approche de détection et management des talents chez TalentReveal. Elle est aujourd'hui directrice chez CAP EMERGENCE.



## L'employabilité : effet de mode ou vrai concept?

Le constat qui se fait jour est le suivant : dans les 3 fonctions publiques, l'heure n'est plus aux recrutements de masse mais à l'optimisation de la ressource existante. On ne cesse de le lire et de l'écrire, les moyens se font rares, les effectifs pléthoriques appartiennent au passé, la vertu porte le nom d'efficience : en bref, l'heure est à la mesure.

Une idée simple se cache derrière ce constat : si je n'ai plus les moyens de recruter ailleurs les compétences qui me font défaut pour faire fonctionner mon service, ma collectivité ou mon hôpital, je dois les trouver au sein de mes équipes actuelles.

Cela semble une lapalissade et pourtant rien de moins évident. La fonction publique s'est longtemps accommodée de l'écart qui pouvait progressivement se creuser entre les compétences d'une personne et celles requises par son poste et son environnement de travail. La mobilité, fonctionnelle et/ou géographique était un levier peu actionné, encore moins encouragé. Les parcours de carrière, un concept expérimental réservé à quelques « happy few » du haut encadrement. Les formations, une offre se résumant souvent à une liste sur catalogue, sans réelle volonté de rechercher la cohérence avec les besoins du service.

Tout cela n'était possible que parce qu'il était assez aisé d'obtenir un ou des postes supplémentaires et d'injecter du sang neuf avec les compétences voulues. Jusqu'à ce que ces dernières recrues soient elles-mêmes un jour dépassées.

Aujourd'hui, la contrainte de maîtrise de la masse salariale est telle qu'il n'est plus possible de reculer.

Pour continuer à assurer les missions qui sont les siennes, toute structure publique ne doit plus seulement raisonner en termes de quantité mais de qualité de son personnel.

On ne saurait parler d'effet de mode mais bien d'une petite révolution culturelle, qui s'inscrit dans un temps long : un horizon dégagé de toute contrainte et permettant de recruter à tout va n'est pas pour demain.

Améliorer l'employabilité des agents sera donc le défi des prochaines années, et pour cela les services RH devront faire leur propre révolution. On attend d'eux plus qu'une simple activité de gestionnaire, traitant des congés, de l'avancement, des évaluations professionnelles, de la paie. A ces missions essentielles devra s'en ajouter une autre, tout aussi essentielle : l'accompagnement des carrières individuelles. Accompagnement des agents bien sûr, qui auront besoin d'interlocuteurs chevronnés pour les aider dans leurs choix professionnels mais aussi accompagnement de l'encadrement, qui devra pouvoir formuler ses besoins et être écouté, accompagné lui aussi pour permettre à son équipe de répondre aux défis d'aujourd'hui et de demain.

Les outils existent, certains ont été cités plus haut (on aurait pu y ajouter le RIFSSEP, les outils numériques, le télétravail, la lutte contre l'absentéisme...), mais sont encore trop souvent peu ou mal utilisés. Il y a urgence pourtant à les mettre en œuvre car améliorer l'employabilité des agents c'est redonner du sens et de l'intérêt à leur travail, les valoriser, les motiver.

Dans une période de profond bouleversement la motivation est un levier qui produit de bien meilleurs résultats que la peur, générée par l'immobilisme.

L'employabilité est donc un concept fort, d'avenir, qui a en plus la qualité d'être profitable à tous, employeurs comme employés. Les administrations qui s'en saisissent l'ont bien compris et risquent fort de tirer leur épingle du jeu !

# ÉPREUVE N° 4