



Évolution des métiers : accompagner l'acquisition de compétences

D'autres exigences, d'autres besoins et un autre contexte juridique : comment faire évoluer les métiers de la nature ?

Les métiers de la nature évoluent. La loi d'avril 2006, qui régit les parcs nationaux de France par exemple, élargit leurs pouvoirs de police, institue une responsabilité de développement territorial, crée une obligation de partenariat avec les communes. Elle déclenche la renégociation du périmètre du parc et génère des conséquences sur les métiers et compétences.

Trois outils principaux permettent d'accompagner cette évolution : la stratégie métiers/compétences, le plan de formation, le dialogue sur les compétences.

Stratégie métiers/compétences

La stratégie métiers/compétences vise à dégager les priorités sur les compétences ou métiers à développer ou désinvestir. Définir cette stratégie consiste en fait à privilégier un scénario d'évolution de l'organisation et des compétences attendues équipe par équipe ou poste par poste. Dans les parcs cette réflexion porte par exemple sur l'organisation des secteurs (entités sur lesquelles s'organisent les missions des agents de terrain) et l'on s'aperçoit que les choix divergent d'un parc à l'autre.

- Le Mercantour réaffirme la vocation traditionnelle des secteurs : protection, préservation, police.

- La Guadeloupe spécialise des secteurs (marin, terrestre).
- Port-Cros renforce l'autonomie des secteurs et la polyvalence des équipes.

Compétences 7 axes d'évolution

Mettre les métiers de la nature en concordance avec les réalités et besoins. Certes. Mais sur quoi porter ses efforts ? Une récente étude conduite par le cabinet Ingeniors recense 7 axes d'évolution et donc de formation *ad hoc*.

- La dématérialisation : le remplacement du papier et de certains déplacements par le numérique.
- L'efficacité : faire plus avec autant ou moins de moyens.
- La traçabilité des décisions et observations. Elle se conjugue avec la capitalisation des connaissances et le droit des citoyens à l'information (convention d'Aarhus, cf. *Espaces naturels* n° 27).
- L'écoresponsabilité, qui positionne les gestionnaires en acteurs exemplaires et pédagogues.
- La gouvernance : les dispositions prises pour organiser la concertation et la convergence des décisions.
- La gestion des ressources humaines, marquée par un souci de sécurité au travail et par la formation tout au long de la vie. ●

- La Réunion et la Guyane mettent en place un niveau hiérarchique supplémentaire avec des responsables de secteurs auxquels sont confiés des périmètres plus vastes et des équipes d'au moins dix à douze personnes. Tous ces scénarios cependant, font apparaître une nouvelle fonction dont il convient de définir les missions. Elle se caractérise par un rôle d'interface accru entre le territoire et le siège et une part importante de management d'équipes.

Plan de formation

Le plan de formation structure et oriente les efforts de formation en articulant les aspirations des agents, les besoins des équipes, la stratégie de l'organisation.

Une première approche du plan consiste à le calibrer en fonction des moyens : budget, disponibilité des agents. Il faudra ensuite passer chaque action de formation possible au crible de trois questions :

- Entre-t-elle dans la stratégie ?
- Ouvre-t-elle de nouvelles possibilités à la fois pour l'organisation et pour les agents (responsabilisation, évolution professionnelle ou stabilité) ?
- Est-elle efficace (rapport coûts-bénéfices) ? On mettra ici en évidence, par exemple, que le montage d'une formation/action menée avec des partenaires du parc fera bénéficier les agents d'une ouverture technique, relationnelle mais aussi culturelle.

Les qualités d'un plan de formation résident dans son caractère progressif, dans sa flexibilité, dans sa capacité à générer de nouvelles ressources tant pour l'organisation que pour le développement des compétences (diffusion des supports pédagogiques, transfert de compétences interne, formation de formateurs...).

Dialogue sur les compétences

Certains praticiens conçoivent la compétence comme les éléments permettant de travailler ensemble. Cette façon de mettre l'accent sur la relation de travail comporte beaucoup d'avantages en termes de cohésion, de sérénité, d'efficacité. Elle bouleverse cependant nos systèmes de motivation et de rétribution centrés sur la performance individuelle. Aussi, sans aller jusque-là, le dialogue sur les compétences consiste à susciter des échanges manager-agent à partir des activités qui sont confiées à ce dernier et qu'il a menées à bien. Les agents étant intéressés à faire valoir leurs apprentissages réussis et l'amélioration de leurs pratiques, tandis que les managers aiment à sortir d'un système d'évaluation vécu comme un exercice imposé.

La forme concrète de ce dialogue consiste à se saisir des qualités des personnels. Ainsi par exemple, dans

tel parc un technicien est passionné par les batraciens, tandis qu'une garde-moniteur aime sensibiliser des écoliers au travers d'expositions qu'elle anime. Leur chef de secteur : 1) vérifiera avec eux que le travail prescrit est réalisé dans de bonnes conditions ; 2) énoncera avec eux les conditions dans lesquelles ses équipiers peuvent investir leurs domaines de prédilection en rejoignant l'intérêt du parc (axes de capitalisation) ; 3) fera le lien avec les autres services afin de faire valoir ces ressources en cours d'élaboration.

Le schéma d'intégration des nouvelles compétences

Les organismes gestionnaires d'espaces naturels devraient pouvoir construire un schéma d'intégration des nouvelles compétences comportant les orientations de recrutement, le plan de formation, les axes de réorganisation. Ce schéma est établi de manière consultative (ou participative) et itérative. Il est articulé sur la stratégie, la charte partenariale et le projet de territoire dans le cas d'un parc. Il s'appuie sur les compétences, motivations et projets professionnels des agents, détectés grâce au dialogue interne. ●

Anne Killi - Consultante Ingénieurs
anne.killi@ingenieurs.fr

VU DU MERCANTOUR

La gestion des ressources humaines un axe stratégique



PIERRE SCHIES

Secrétaire général adjoint
PN du Mercantour

Environ quatre-vingt-dix agents travaillent au Parc national du Mercantour. Ils

incarnent pratiquement autant de profils différents autour desquels on note quelques grands clivages : entre les agents du siège et les agents de terrain, les agents techniques et les agents administratifs, les nouveaux métiers comme celui d'agent de développement et ceux « historiques » comme celui de garde-moniteur... La situation est d'autant plus complexe qu'existent de nouvelles missions et façons d'être, induites par la loi de 2006 réformant les parcs nationaux.

Aussi, nous avons été contraints de nous poser des questions importantes : que doit-on faire désormais, qui le fait et pourquoi ?

En 2007, nous nous sommes engagés dans l'élaboration d'un projet d'établissement afin de construire une vision commune de l'avenir.

La démarche en cours nous a permis de nous poser les bonnes questions. Elle s'accompagne de la mise en place d'outils de gestion des ressources humaines. Il en est ainsi du dialogue social, de la conduite des entretiens d'évaluation, de la refonte des fiches de poste, de la politique de recrutement ou de la redéfinition de notre plan de formation. Nous cherchons à prioriser nos actions et « monter en compétence ». ●
pierre.schies@espaces-naturels.fr

Acquérir des compétences nouvelles : 5 pistes d'action pour progresser

	SITUATION ADAPTÉE SI	PRINCIPE
La détection de potentiel.	Changement de métier, évolution d'organisation à effectif constant.	Faire le point individuel avec les agents sur leurs compétences et celles qu'ils souhaitent acquérir, développer, exprimer. En tenir compte dans le schéma d'intégration des compétences.
La synergie inter-génération.	Départs à la retraite massifs et enjeu de maintien des compétences, dans un contexte de déploiement des TIC.	Mettre en place des coopérations entre anciens et jeunes agents. Les premiers amènent leur expérience et les seconds amènent leur agilité à utiliser les outils de travail collaboratif, blog, wiki, skype... de manière à capitaliser et valoriser l'expertise de l'organisation ou à élaborer des applications en direction du public.
L'attribution des rôles de référents.	Nécessité d'acquérir rapidement plusieurs compétences ou comportements ou bien d'identifier des formes de responsabilisation souples, progressives et personnalisées à l'échelle d'un service ou d'une équipe.	Définir le rôle de référent (information, veille, orientation, facilitation, sensibilisation, suivi), identifier quelques thématiques (sécurité, bureautique, écogestes...) et les répartir dans l'équipe, évaluer le temps que chaque référent peut consacrer à son rôle. Exemple : les référents développement durable au sein des services du conseil régional Rhône-Alpes consacrent 20 % de leur temps à ce rôle.
L'écoute des clients internes ou externes.	Routine et perte de sens, décalage entre le personnel sédentaire et le personnel sur le terrain.	Ouvrir des espaces de consultation des clients/partenaires internes (autres services) ou externes (collectivités locales, public, acteurs socio-économiques, fournisseurs...) et découvrir leur perception de l'organisation, ses points forts et ses points faibles et leurs attentes pour les années à venir.
La participation à un réseau sur le territoire.	Isolement et autonomie (équipes réduites et à distance du siège), avec des enjeux de développement local (innovation, solidarité, prospective).	Impulser ou accompagner un réseau d'échange interpersonnel entre professionnels différents sur des thématiques communes.