

## Compte Rendu Projet ABILITIC

### Workshop méthodologique du 28 novembre 2007 (Iweps-Namur) :

#### Comment anticiper les besoins en compétences d'un métier :

Cette journée, co-organisée par l'IWEPS et Eco team Management avec la contribution du partenariat Abilitic avait pour finalité d'engager des réflexions, des échanges sur les problèmes méthodologiques liés à l'anticipation des besoins en compétences d'un métier, d'un secteur d'activité.

Pour ce faire, cette journée a été scindée en deux parties. Dans un premier temps, en matinée, différents interlocuteurs sont intervenus pour illustrer les méthodologies existantes qui peuvent répondre à la problématique du jour. Dans un second temps, dans l'après midi, une table ronde a été proposée pour réagir aux forces et faiblesses des différentes démarches présentées le matin.

Ci après, l'ordre du jour de cette journée avec à la suite les questions clés relevées préalablement par l'équipe organisatrice pour cadrer au mieux les différents échanges de la journée.

#### *Ordre du jour :*

<b>Matin</b>	<b>Après midi</b>
<p><b>Présidence</b> : Mme Béatrice Van Haepere (IWEPS)</p> <p><b>9h15:</b> Accueil</p> <p><b>9h45:</b> Mot de bienvenue de Mr Daniel Defays Administrateur général de l'IWEPS</p> <p><b>9h50:</b> Introduction : présentation de la journée et de ses finalités par O. Colicis (IWEPS) et J-P Binamé (EcoTeam management)</p> <p><b>10h05:</b> Présentation de la méthode Abilitic : - La méthodologie et les outils utilisés dans les ateliers ABILITIC par A. Durand, D. Hua (CRP H Tudor) - Retour d'expérience avec l'application au métier de Manager Logistique en Wallonie par M. Fourny (Acclivity Management) - La plate-forme Abilitic par B. Meunier (CRP H Tudor) Questions-réponses</p> <p><b>11h30:</b> Méthodes employées dans deux Observatoires de branche: - Démarche utilisée par l'Observatoire des métiers des télécommunications dans l'analyse prospective et les fiches métiers par Pierre Chapuy (CNAM) - Méthodes utilisées par l'Observatoire des métiers de la fonction publique hospitalière (sélection des métiers les plus sensibles ; monographies par métier) par Hughes Juricic (Consultant)</p> <p><b>13h00:</b> Lunch</p>	<p><b>Modérateur</b> : Mr Jean-Luc Guoyt (IWEPS)</p> <p><b>Discussion des méthodes</b></p> <p><b>14h00:</b> Commentaires et mises en débat par Régine Monti (CNAM)</p> <p><b>14h40:</b> Questions et échanges</p> <p><b>16h45:</b> Conclusions</p> <p><b>17h00:</b> Fin des travaux</p>

### *Questions de « cadrage » du workshop méthodologique*

- Objectif(s) de la démarche : adapter l'offre de formation ? Adapter la GRH ? ...
- Type de démarche : prospective ou anticipation ?
- Liens et interactions de la veille avec la démarche ?
- Horizon(s) de temps pertinent(s) pour les compétences métier ?
- Types de métiers les plus pertinents pour l'application de la démarche ? Critères et méthodes de sélection et/ou de « priorisation » des métiers ?
  
- Inputs nécessaires au préalable : Nomenclature de métiers, descriptif du métier, référentiel métier, veille, ... ?
- Types d'experts ou d'acteurs les plus pertinents pour l'application de la démarche ? Critères et méthodes de sélection et/ou de « priorisation » des experts ?
- Méthodes et outils pour faire émerger et traiter les informations, analyses, impacts ? (groupes de travail, atelier, enquêtes, veille, ...)
- Avantages et inconvénients de travailler avec un référentiel métier (cf. appropriation par les formateurs) ? Limites à prendre en compte ?
- Fiabilité, crédibilité, transposabilité des résultats ? Intérêt d'une enquête complémentaire de type Delphi ?
- Compétences et ressources humaines nécessaires pour faire émerger et traiter les informations, analyses, impacts ? (par exemple pour l'équipe d'animation et de back-office)
  
- Méthodes et outils les plus adéquats pour assurer l'appropriation par les acteurs de la formation (valorisation des résultats) ?
- La démarche en 4 ateliers proposée dans le projet ABILITIC initial est-elle dissociable de la phase de valorisation des résultats auprès des acteurs de la formation (extension au projet initial) ?
- Méthodes et outils les plus adéquats pour assurer l'appropriation par les entreprises et leur GRH (valorisation des résultats) ? ?
  
- Moyens à mettre en œuvre pour le déploiement de la démarche ? Durée ? Coût ?
- Conditions d'impact (acteurs de la formation, entreprises, ...) ?

### ***Objectif(s) de la démarche :***

Toute démarche ayant pour finalité d'anticiper les besoins en compétences d'un métier, d'un secteur d'activité se doit de préciser explicitement ses objectifs au regard du cahier des charges imposés/souhaités par ses commanditaires. Ce travail d'explicitation permettra de déterminer au mieux les outils nécessaires à utiliser pour y aboutir. Ils donneront par ailleurs la visibilité nécessaire aux commanditaires de l'étude qui en tant que garants et sponsors, participent au bon déroulement d'une telle étude.

Ainsi, si l'objectif est d'aboutir à la modification de l'offre de formation initiale et continue, il est nécessaire d'intégrer le plus en amont possible les formateurs et les enseignants. Cela facilitera l'appropriation des résultats produits et valorisera d'autant plus aisément la légitimité de l'étude. Un tel objectif implique donc d'organiser et de faciliter les lieux d'échanges et de rencontres entre l'expression du besoin de compétences des entreprises et l'offre de compétences proposée par le système éducatif.

Dans ce cadre, la démarche peut également viser à nourrir la veille métier, c'est à dire apporter des informations permettant d'alimenter le travail de veille dans les centres de compétences en Wallonie, par exemple.

Enfin, l'une des utilisations possibles d'une démarche d'anticipation des compétences est également de servir d'outil d'aide à la décision pour les politiques et stratégies de GRH en entreprise (profil des nouveaux recrutements, plans de carrière, formations internes, etc). A ce titre, il appartiendra aux acteurs du déroulement de la démarche d'assurer les modalités de transfert des résultats. Une telle perspective a d'ailleurs été expérimentée par le CRP Henri TUDOR dans le cadre d'un projet FSE, dénommé GEANCOTIC auprès de deux entreprises luxembourgeoises (G4S, Groupe Foyer)

### ***Type de démarche : prospective ou anticipation ?***

Il a été rappelé qu'une démarche dite prospective s'inscrit dans un horizon de temps long, au-delà des trois cinq ans prévus notamment dans le cadre de la démarche exploitée dans le projet Abilitic. Cela permet en effet d'envisager d'éventuelles « ruptures » par rapport aux tendances actuelles, y compris par rapport à l'évolution de certain(s) référentiel(s) métier(s) qui pourrai(en)t être amené(s) à disparaître.

Lors de la mise en œuvre d'une démarche de prospective, une réflexion doit être engagée sur la recherche de « scénarios alternatifs » qui regrouperaient des évolutions différentes de celles envisagées traditionnellement dans les scénarios dits probable.

Pour ce qui est de la démarche actuellement utilisée et exploitée dans le projet Abilitic, l'horizon de temps des études, étant plus court, elle s'inscrit davantage dans une logique « anticipative » que « prospective ».

Une réflexion pourrait être envisagée pour compléter la démarche Abilitic par la construction d'un éventuel scénario alternatif dit de rupture. Les acteurs du déploiement de la démarche examineraient ses conséquences en matière d'exigences futures sur un ou plusieurs métiers. Ce scénario alternatif comparé au scénario probable permettrait d'identifier ou non des éléments pertinents pour l'évolution des compétences de certains métiers. L'intégration et l'élaboration d'un tel scénario alternatif dans le processus de la démarche d'anticipation des compétences, lui permettrait de tendre vers une logique prospective.

Même si un scénario de rupture ne peut être élaboré, pour diverses raisons, que cela soit de nature opérationnelle, méthodologique ou conceptuelle, aboutir à la prise de conscience des acteurs participants à la démarche, des implications qu'un scénario tendanciel probable, peut avoir sur un ou plusieurs métiers, apparaît être un résultat satisfaisant. Le bon déroulement d'une démarche d'anticipation qu'elle soit dite « anticipative » ou « prospective » dépend donc également et il ne faut pas l'occulter, de la maturité d'analyse des acteurs à se projeter dans le temps.

### ***Types de métiers les plus pertinents pour l'application de la démarche ? Critères et méthodes de sélection et/ou de « priorisation » des métiers » ?***

Il est important de « balayer » de façon large au départ, c'est-à-dire d'envisager l'étude sur un grand nombre de métiers ayant un avenir incertain ou du moins un environnement fortement évolutif. Ceci permet ensuite de faire appliquer une démarche telle que déployée dans le projet Abilitic, sur des métiers qui apparaissent actuellement, les plus sensibles aux évolutions futures.

Ce « balayage » large semble cependant moins aisé à envisager lorsque ce sont des centres de formation qui déterminent les métiers étudiés. Les centres de formation auront en effet des difficultés à avoir une vue d'ensemble en fonction de leur logique et de leur stratégie de développement (par rapport à leurs objectifs ou cibles sur le marché de la formation par exemple), ce qui peut être dommageable à terme. Il leur appartiendra de bien arbitrer les choix qui seront faits.

### ***Inputs nécessaires au préalable : Nomenclature de métiers, descriptif du métier, référentiel métier, veille,... ? Liens et interactions de la veille avec la démarche ?***

S'appuyer dès le départ sur une nomenclature métier précise, avec des descriptifs ou référentiels métier correspondants, est « incontournable », faute de quoi le périmètre d'analyse sur les métiers restera vague.

C'est ainsi qu'un exercice d'anticipation sur un même métier dans deux régions différentes doit automatiquement se focaliser sur la même nomenclature ou référentiel de base si des comparaisons sont opérées par la suite (cf cas du métier de Manager Logistique dans le projet Abilitic)

Une connaissance approfondie au préalable des métiers étudiés et de leur contexte (technologique, économique) est tout à fait souhaitable. Le recours dans certains cas à un tandem au niveau de l'équipe d'animation avec des consultants accompagnant la démarche facilitera également la légitimité accordée par la suite aux résultats (cf. Observatoire des métiers des télécommunications).

Cette connaissance préliminaire n'est pas suffisante pour autant et doit être associée à un travail de veille, continu par définition, sur le ou les métiers sélectionnés.

Un travail rétrospectif des évolutions récentes des métiers ainsi que des facteurs qui les ont suscitées constitue un autre préalable très important à ne pas négliger. Cela permet d'ailleurs de mieux comprendre l'intérêt et la portée de l'exercice d'anticipation ou de prospective (signification du terme « facteur de changement » par exemple).

- Les fiches thématiques par facteur constituent un bon outil pour formaliser la connaissance rétrospective. Sur une même fiche sont consignées :
  - les évolutions récentes qui ont été observées pour un facteur,
  - les données factuelles ou quantitatives qui les illustrent,
  - les diverses évolutions possibles dans le futur pour ce facteur.
- Ces informations peuvent notamment provenir d'entretiens auprès d'experts ou de petits groupes d'experts (2 à 4).
- La construction de ces fiches « variables ou facteurs de changement » est une partie essentielle du travail ; elle peut prendre dans certains cas jusqu'à 2/3 du temps de la démarche.
- C'est un outil qualitatif qui exige une grande rigueur d'analyse.

### ***Types d'experts ou d'acteurs les plus pertinents pour l'application de la démarche ? Critères et méthodes de sélection des experts et/ou de « priorisation » des opinions experts ?***

C'est en fonction de l'acteur (ou les acteurs) auquel (auxquels) est destiné le travail qu'il faut organiser son dispositif, choisir les participants (experts,...), définir ses méthodes. Quoi qu'il en soit, plus les acteurs sont impliqués en amont de la démarche, plus il y aura de chance à pouvoir mener correctement la démarche.

Le choix des participants aux ateliers ou aux réunions de travail dépend de l'objectif : orientation stratégique ou simple aide à la décision ? Conduite du changement ou « simple » mobilisation ? Commanditaire unique ou commanditaires multiples ? Pour induire et conduire un changement par exemple, il faut faire participer non seulement des experts mais également et surtout des acteurs décideurs sur le marché. Le choix des participants à une telle démarche est donc important. Il doit être fait de la manière la plus rigoureuse possible, au même titre que le choix des outils qui supportent le déploiement de la démarche.

Travailler avec un scénario d'évolution n'a de sens que si des décideurs et des acteurs clés sont présents parmi les participants. Pour exemple la présence du Haut Commissariat à la Protection Nationale, de la Commission Nationale à la Protection des Données, du Ministère de l'Economie, et de la Commission de Sécurité du Secteur Bancaire au sein des groupes de Travail sur l'évolution des métiers du domaine de la Sécurité de l'Information au Luxembourg, a facilité la légitimité du déploiement de la démarche d'anticipation des compétences.

L'implication de tels acteurs permet également d'envisager de manière « optimiste » l'intérêt et l'application des actions identifiées qui accompagnent le scénario d'évolution.

### ***Méthodes et outils pour faire émerger et traiter les informations, analyses, impacts ? (groupes de travail, atelier, enquêtes, veille,...)***

Pour rappel, la prospective est utile face à une situation d'incertitude ; si ce n'est le cas, il s'agit du champ de la prévision. Le dispositif et les méthodes ou outils dépendent des objectifs : ils doivent être adaptés à la démarche, à la matière traitée, au type de participants. Il n'y a donc pas de réponse absolue en matière de méthodes.

Un maître-mot symbolise le déploiement d'une démarche d'anticipation ou de prospective. Il s'agit du mot « Rigueur ». L'outillage utilisé doit faciliter cette rigueur mais ne peut remplacer l'exigence que l'équipe d'animation se devra d'avoir.

Par ailleurs, il n'est pas certain qu'une analyse structurelle des facteurs de changement soit nécessaire quand elle ne concerne que 20 facteurs de changement et que le métier est bien connu. D'autant plus que des réponses individuelles risquent d'introduire des biais (compréhension différente d'un expert à l'autre).

### ***Avantages et inconvénients de travailler avec un référentiel métier (cf. appropriation par les formateurs) ? Limites à prendre en compte ?***

Utiliser des référentiels métiers précis est indispensable au départ du déploiement. Au terme de la démarche, l'anticipation peut déboucher sur un nouveau référentiel métier attendu, au terme de l'horizon étudié (référentiel « prospectif »).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Remarque d'Olivier Colicis (hors workshop): A l'issue de l'atelier 4 de la démarche d'anticipation des compétences du projet Abilitic, un focus est fait à la fois sur des compétences d'un « référentiel métier » actuel qui seront clés à l'horizon fixé, et des compétences nouvelles à cet horizon. Aucune information, aujourd'hui n'est envisagé sur les autres compétences du référentiel actuel. D'un point de vue méthodologique, il pourrait être intéressant d'analyser les compétences d'un référentiel actuel qui deviendraient obsolètes à un horizon donné.

***Fiabilité, crédibilité, transposabilité des résultats ? Intérêt d'une enquête complémentaire de type Delphi ?***

Une enquête complémentaire (aux ateliers ou groupes de travail) est un moyen de renforcer la fiabilité des résultats. De plus, elle permet de préparer et faciliter l'appropriation ultérieure. Elle permettra aussi de développer la mobilisation et la sensibilisation aux enjeux du futur.

***La démarche en 4 ateliers proposée dans le projet ABILITIC initial est-elle dissociable de la phase de valorisation des résultats auprès des acteurs de la formation (extension au projet initial) ?***

Pour que les résultats ne tombent pas aux oubliettes et atteignent les objectifs fixés au départ, il paraît indispensable d'associer à la démarche Abilitic une phase de transfert (appropriation, valorisation) des résultats. Par exemple pour permettre aux opérateurs de formation de s'approprier les résultats (si objectif = adaptation de la formation) ou encore pour permettre aux GRH de s'approprier les résultats (si objectif = adaptation des RH).

***Moyens à mettre en œuvre pour le déploiement de la démarche ? Durée ? Coût ?***

Attention aux méthodes trop lourdes et trop longues, aboutissant à des rapports volumineux peu lisibles. Ils risquent de n'avoir aucun impact, d'arriver en retard ou même de discréditer ce type de démarche. Or, une bonne prospective est celle qui conduit à l'action.

***Conditions d'impact (acteurs de la formation, entreprises,...) ?***

cf. précédemment : existence de commanditaires, objectifs clairs, implication des commanditaires très en amont, etc

Les impacts et la qualité des impacts d'une démarche prospective sont complètement déterminés par la commande (formulation de la question du commanditaire) et la manière avec laquelle l'étude a été menée.