

Caractérisation des compétences critiques à la Direction interdépartementale des routes de l'Est

Yann Letroublon

► **To cite this version:**

Yann Letroublon. Caractérisation des compétences critiques à la Direction interdépartementale des routes de l'Est. 2018. hal-01889857

HAL Id: hal-01889857

<https://hal-enpc.archives-ouvertes.fr/hal-01889857>

Submitted on 8 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Caractérisation des compétences critiques à la Direction interdépartementale des routes de l'Est

Mémoire de thèse professionnelle pour le Mastère spécialisé Politiques et Actions Publiques pour le Développement Durable, année universitaire 2017/2018 réalisé dans le cadre de la mission effectuée à la DIR Est.

Par Yann LETROUBLON, élève Ingénieur des Ponts, des Eaux et Forêts.

Encadré par Monsieur Christian MOUHANNA, Directeur du centre de recherches sociologiques sur le droit et les institutions pénales, CNRS (UMR 8183).

La conduite des missions de la DIR Est, garante de la libre circulation des biens et des personnes, s'appuie sur la richesse de ses ressources humaines pour lesquelles les enjeux de sécurité nécessitent un professionnalisme affirmé et maîtrisé tant en matière d'exploitation et de gestion de crise que dans l'aménagement et la maintenance du réseau routier national.

Dans un contexte national de baisse drastique des effectifs, l'identification des compétences sensibles constitue alors une préoccupation majeure pour ce service particulièrement exposé aux risques, que ce soit pour les agents en intervention ou pour les usagers.

La direction interdépartementale des routes de l'est (DIR Est) est le service spécialisé du ministère de la transition écologique et solidaire en charge du réseau routier national du nord est de la France.

La DIR Est, gestionnaire d'un linéaire d'infrastructures de 1650 km sur 12 départements, a été créée en 2006 dans le but notamment de renforcer une communauté de travail au sein d'un service spécialisé, en veillant à conforter les diverses

compétences techniques nécessaires à la conduite des missions.

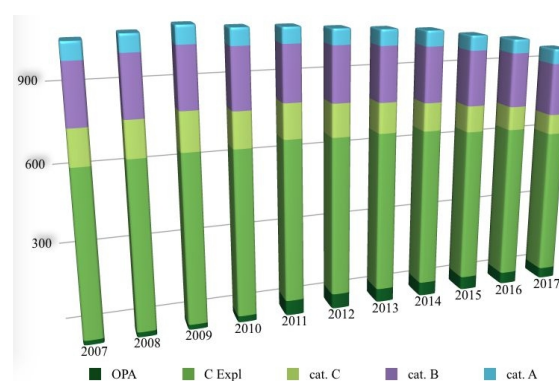
Les préoccupations majeures du service ont ainsi été consacrées à la sécurité des agents et des usagers selon 3 points de vigilance prioritaires :

- le savoir faire mis en œuvre sur le terrain,
- la qualité et la sécurité des infrastructures à moderniser et à entretenir
- la maîtrise de l'exploitation, tant en réactivité qu'en performance

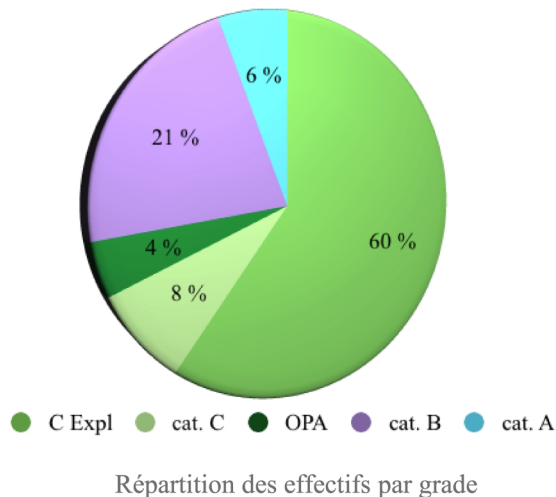
Une évolution contextuelle peu favorable

La DIR Est s'est inscrite dès sa création dans une volonté de maintenir et de développer les compétences collectives malgré un contexte peu favorable.

Les évolutions des effectifs ont en effet connu une baisse significative avec une cible réduite de 10 % en 10 ans pour atteindre à ce jour un seuil critique dans plusieurs domaines d'activités.



Evolution des effectifs 2007 - 2017



La répartition des effectifs présentée ci-contre illustre le caractère très opérationnel de la DIR Est avec près des trois quarts des effectifs constitués de personnels de catégorie C, dont une grande majorité de la filière exploitation. Ce profil d'emploi est atypique pour le MTES qui tend à réduire le nombre d'agents dans les corps d'exécution au profit des corps à vocation de pilotage.

Cela a pour conséquence un manque de reconnaissance et de valorisation de ces métiers pourtant exigeants avec des postures managériales à fort enjeu, notamment de sécurité dès le grade de chefs d'équipe encadrants, de catégorie C et celui de techniciens supérieurs responsables de centres d'exploitation, de catégorie B.

La notion de compétence

Dans un contexte en forte évolution, le renforcement et le management des compétences sont des éléments clefs qui permettent l'atteinte des objectifs du service en assurant au mieux les missions confiées, notamment celles en lien avec la sécurité des agents et des usagers.

Le terme de compétence est régulièrement utilisé dans les environnements professionnels et fait partie du sens commun des organisations et des managers.

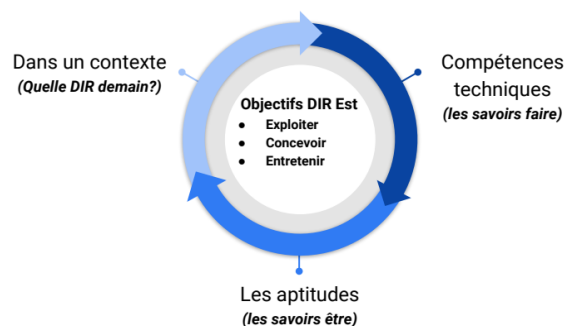
Cette notion mérite cependant d'être explicitée dans le but d'identifier les potentiels moyens d'action mobilisables par les services pour accompagner les évolutions de contexte.

Les connaissances individuelles constituent les ressources internes à chaque agent et lui confèrent une capacité à agir. Toutefois, cette capacité n'est pas suffisante pour qu'il y ait efficacité de l'action. La capacité ne peut en effet s'exprimer que si l'agent a la volonté et la possibilité d'agir. Savoir agir, vouloir agir, pouvoir agir sont ainsi les bases de l'exercice de la compétence.

Les connaissances des agents constituent ainsi la base des compétences qui doivent néanmoins être complétées par des aptitudes individuelles permettant de les mettre en œuvre. En outre, pour que l'organisation puisse bénéficier de ces ressources, elle doit mettre en place un environnement professionnel favorable à leur mobilisation.

La sensibilité des compétences repose alors sur ces 3 volets :

- les connaissances techniques qui peuvent être maîtrisées par la formation, l'accompagnement des agents et la mise à disposition de ressources.
- les aptitudes des individus pour lesquelles les leviers d'action sont cependant rares et aux effets limités
- l'environnement dans lequel s'exerce la mission

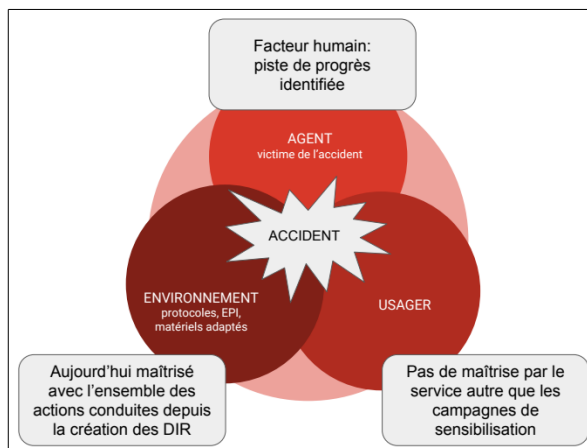


Caractériser les compétences critiques revient alors à s'intéresser à ces 3 volets et identifier des leviers sur chacun d'entre eux : les connaissances pour lesquelles les moyens d'action sont les formations et le partage des savoirs ; les aptitudes individuelles avec toutefois peu de leviers mobilisables si ce n'est la fidélisation des personnels de valeur et enfin l'environnement mis en place par la structure pour permettre le développement des deux premiers au bénéfice de la compétence collective.

La maîtrise du risque : la priorité de la DIR Est

Le risque majeur pour la DIR Est est lié à l'intervention des agents sur des chaussées ouvertes à la circulation, pour certaines avec un très fort trafic, jusqu'à 100 000 véhicules par jour sur l'autoroute A31 dont 12 000 poids lourds.

Or un accident est le résultat de l'interaction de 3 facteurs: l'agent victime de l'accident, l'environnement et autrui.



Depuis la création des DIR, les actions pour maîtriser l'environnement ont été nombreuses, notamment sur les matériels, les équipements individuels et collectifs, les consignes et les doctrines qui s'appliquent aux agents dans le cadre de leur service. La maîtrise du troisième facteur est pris en considération par la mise en place de campagnes de communication destinée à sensibiliser les usagers à la vigilance.

Il reste donc le premier facteur lié au comportement humain pour lequel la DIR engage de nombreuses actions de sensibilisation, par l'intervention d'acteurs de la sécurité, l'association à l'analyse des presque accidents et des accidents, la mise en place de démarche innovantes (Play-Safe, vigie) en complément des nombreuses formations et habilitations préalables à la réalisation des missions. Cet engagement fort du service au bénéfice de la sécurité est unanimement apprécié par les personnels qui ont conscience des risques de leur activité, même si le poids des habitudes tend à minimiser leur perception.

Les entretiens avec les acteurs et les partenaires de la DIR

Un contexte défavorable subi mais accepté

L'élément qui ressort d'une manière marquante est l'attachement au service DIR Est et plus généralement à la communauté routière malgré les baisses drastiques de ressources qui complexifient la conduite des missions et modifient les méthodes de travail. La plupart des agents rencontrés éprouvent de la satisfaction dans leur métier et n'envisagent pas de nouvelles orientations professionnelles sur d'autres postes au caractère opérationnel moins marqué malgré les évolutions de contexte.

Bien que regrettées, les modifications des modes opératoires et de la nature de certaines missions liées à l'attrition des moyens semblent acceptées dès lors que les agents comprennent les raisons des décisions et qu'ils sont associés aux réflexions.

Cela concerne notamment le recours à l'externalisation des tâches qui est jugé nécessaire à la

conduite des missions par l'ensemble des personnels dans les conditions actuelles.

Le recours plus important à des prestataires privés pourrait en outre être une opportunité pour valoriser certains métiers de l'exploitation par la définition de nouvelles activités liées au pilotage des entreprises, responsabilisant ainsi les agents qui restent maîtres de leur réseau. Pour ce qui concerne l'ingénierie, le recours à l'externalisation n'est pas redoutée dès lors que le service conserve un volume significatif de projets en maîtrise d'œuvre publique.

Les compétences recherchées

Les compétences techniques indispensables au fonctionnement de la DIR Est ne sont pas nécessairement recherchées à un niveau d'expertise forte à l'exception de certaines missions particulières comme les ouvrages d'art.

Les compétences souhaitées par l'encadrement supérieur pour les ingénieurs en exploitation et en ingénierie sont essentiellement celles de chefs de

projet en capacité à piloter des équipes ou des opérations dans une relative autonomie, tout en sachant mobiliser l'expertise technique en cas de besoin où qu'elle soit.

Les profils recherchés pour les techniciens divergent selon les domaines: pour l'ingénierie, les personnels à forte technicité sont plébiscités, technicité issue principalement de l'expérience et non des formations; pour l'exploitation, ce sont les personnels à forte capacité managériale compte tenu des enjeux auxquels ils sont confrontés en temps que chefs de centre.

Pour les catégories d'exécution, les priorités dans l'exploitation sont données aux personnels aux aptitudes humaines ouvertes et réceptives, l'acquisition des compétences métiers n'étant pas jugées comme un enjeu dès lors que les personnes concernées participent activement à l'ensemble du processus de professionnalisation mis en œuvre par la structure. Pour la filière ingénierie cette catégorie de personnel tend à disparaître au regret des techniciens qui voient leur plan de charge évoluer avec des missions moins valorisantes.

Le risque majeur : les effectifs plutôt que les compétences

Le risque majeur relève davantage du dimensionnement des équipes plutôt que de leur compétences dont la capitalisation est déjà engagée dans plusieurs services. Ceci d'autant que l'expérience et la connaissance des modes opératoires sont les principaux vecteurs pour constituer la compétence collective nécessaire à l'organisation dans le domaine des infrastructures.

Les compétences critiques

Nous avons vu que la compétence est liée :

Aux compétences techniques, c'est à dire les connaissances des agents dont la gestion est déjà prise en considération dans les outils du Système de Management Intégré, comme la cartographie des compétences pour l'ingénierie et les référentiels pour ceux de l'exploitation d'ores et déjà utilisés dans le pilotage des services. La démarche Vision ingénierie 2020 engage en outre un processus de capitalisation des savoirs et de leur transmission qui permet de gérer les fragilités en compétences techniques déjà identifiées par la structure.

Aux aptitudes individuelles pour lesquelles les leviers sont rares et l'efficacité incertaine. Seule la fidélisation des agents semble permettre d'agir sur ce volet.

A l'environnement mis en place par l'organisation pour mobiliser au mieux l'ensemble des ressources.

Stratégie et plan d'actions

La stratégie proposée s'appuie alors sur ces 3 volets en axant les actions sur la maîtrise des compétences sensibles et l'accompagnement de l'évolution des missions.

Les actions proposées consistent à fidéliser les agents par l'accompagnement à la construction de parcours métiers et la reconnaissance de leur expérience ; à maîtriser la compétence collective en conservant un portefeuille de projets en régie tout en identifiant un projet "école" ; à être proactif dans les recrutements dans le vivier de la fonction publique et dans les écoles de la région ; à maintenir la sensibilisation aux risques en associant les personnels à la définition des actions et en mettant en place un réseau inter DIR sur la sécurité ; à piloter l'externalisation en formant à ce nouveau métier tout en renforçant le niveau chef d'équipe et l'équipe juridique sur la commande publique et ses contentieux ; à fluidifier les interfaces entre le siège et les services en soulageant les services opérationnels des tâches administratives et en les associant aux arbitrages ; à engager des actions de communication qui mobilisent les agents et enfin à engager de nouveaux partenariats avec le privé et les collectivités.

Bibliographie

BONGRAND Philippe, LABORIER Pascale (2005), *L'entretien dans l'analyse des politiques publiques: un impensé méthodologique ?*, Revue française de science politique, vol. 55, 2005.

LE BOTERF Guy (1998), *L'ingénierie des compétences*, coll. Édition d'Organisation, France, 415 pages.

ZARIFIAN Philippe (2005), *Compétences et stratégies d'entreprise*, coll. Liaisons, Entreprise & Carrières, 191 pages.