

# DÉMARCHE GPEC DANS LES EPCSCP : EXPÉRIENCE D'APPLICATION PRATIQUE POUR LES PERSONNELS BIATOSS ET PERSPECTIVES DÉGAGÉES

Nicolas TARIEL, Michel VITTOT

IXIA , 20 bis chemin LALaurIE, 33140 VILLENAVE D'ORNON

## RESUME

La présente communication porte sur l'analyse de projets de Gestion Prévisionnelle d'Emplois et de Compétences dans différentes universités pour les personnels non enseignants (BIATOSS) de ces établissements.

A partir de l'analyse critique du contexte d'intervention, des outils à développer, des conditions de leur mise en œuvre et des implications que cela représente, les auteurs s'attacheront à éclairer les perspectives envisageables.

L'originalité de l'expérience est qu'elle a permis, à travers les exigences spécifiques du projet initial qui ne concernait qu'un nombre limité d'établissements, de mettre en place des outils (référentiels) aujourd'hui utilisés par toute la communauté universitaire. Cette caractéristique ne serait pas en elle-même si originale, si elle ne reposait pas sur le seul travail de réécriture de la forme, le fond n'ayant pas été touché.

L'expérience a ainsi montré le rôle fondamental de « l'outillage » dans la mise en œuvre des démarches de GPEC et montré le rôle incontournable des outils de traitement de l'information dans la capacité des établissements à mettre en œuvre les principes, au demeurant classiques, de ces démarches.

L'analyse de la démarche, des premiers résultats qu'elle a permis d'observer, aide aussi à mieux comprendre comment les démarches GPEC sont confrontées très rapidement à certains caractères spécifiques de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, en particulier en ce qui concerne la prise en compte de la structuration par Corps.

Différentes questions que cela pose ainsi que l'ébauche de perspectives concluront cette communication qui s'appuiera sur la présentation de quelques exemples.

1.	EXPOSÉ DE LA PROBLEMATIQUE GENERALE.....	3
1.1.	Rappel du contexte.....	4
1.1.1.	Le projet EPP .....	4
1.1.2.	Le projet Entretien d’Evaluation de l’Université de Paris XI.....	5
1.2.	Bilan de l’analyse du contexte.....	6
2.	LES OUTILS UTILISÉS .....	6
2.1.	Nature des outils utilisés.....	7
2.2.	Impact de l’utilisation des outils.....	7
2.2.1.	Sur la structure des outils de description .....	7
2.2.2.	Sur l’articulation entre les outils .....	8
2.3.	Perspectives dégagées par le choix d’organisation structurelle de l’information.....	8
2.3.1.	Exigences pour le SIRH .....	9
3.	INTERACTION PRATIQUE DES CHOIX TECHNIQUES EFFECTUES AVEC LA PROBLEMATIQUE GENERALE DE LA GPEC .....	10
4.	LES QUESTIONS PREALABLES.....	11
4.1.	Premier cas de discussion : l’adéquation position statutaire – positionnement de la fonction .....	11
4.1.1.	Rappel de principe.....	12
4.1.2.	Conséquence pratique.....	12
4.2.	Deuxième cas de discussion : le rattachement à un référentiel commun et les conséquences associées.....	12
4.2.1.	Conséquences pour le référentiel de l’association à un outil de traitement.....	13
4.3.	Sur l’articulation emploi activités compétences .....	14
5.	IMPACT DES ORIENTATIONS RETENUES SUR LES OUTILS DE GPEC.....	15
5.1.	Sur le référentiel.....	15
5.2.	Pour le SIRH (Système d’Information Ressources Humaines).....	16
6.	RESULTATS - CONCLUSION .....	17
7.	BIBLIOGRAPHIE.....	19

## 1. EXPOSÉ DE LA PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE

Le contexte des départs massifs à la retraite de la génération dite du « baby-boom » est suffisamment connu et les données qui lui sont associées, également abondamment traitées, pour qu'il ne soit pas nécessaire d'y revenir.

L'expérience, ou plus exactement les expériences sur lesquelles s'appuie cette contribution, seront donc plutôt analysées sous l'angle des conséquences que ce mécanisme va représenter du point de vue des compétences détenues par les personnels concernés

- Quelles sont les compétences détenues par ces personnels ?
- Comment peut-on les identifier ?
- Comment organise-t-on la mise en forme de l'information que cela suppose, pour décider des actions à engager ?
- Qu'attend on de cette mise en forme de l'information ?
  - o Aide au repérage des compétences « rares »
  - o Travail sur l'adéquation entre compétences détenues par les agents et compétences requises par l'exercice de la fonction
  - o Liaison avec les programmes de formation
  - o Meilleure visibilité et accessibilité des données pour tous les acteurs concernés
- Quels sont les aspects spécifiques liés à cette problématique de la gestion de l'information dans une démarche GPEC

Cette liste n'est évidemment pas limitative, mais donne immédiatement l'éclairage sur une des questions de base que trop d'approches GPEC ont tendance à négliger et qui est « Comment répondre à l'exigence de prise en compte de la masse d'information qu'implique toute démarche GPEC dès lors qu'elle concerne un périmètre suffisamment conséquent ? »

La communication qui va suivre va donc essentiellement s'appuyer sur les résultats que deux projets importants, que les auteurs ont eu à accompagner, ont permis de dégager

- le projet Entretien Professionnel Périodique de quatre Universités du Grand-Ouest (Le Mans, Poitiers, Rennes 1, Tours) ont engagé à la fin de l'année 2000
- le projet Entretien d'Evaluation de l'Université de Paris XI engagé depuis le début de l'année 2003

## 1.1. Rappel du contexte

Le nom des projets renvoie assez explicitement aux mécanismes qui ont été mis en œuvre. La chronologie a cependant son importance, puisqu'aussi bien les noms et les dates sont à remettre en perspective par rapport à l'événement qu'a constitué la promulgation du décret du 29 avril 2002 sur l'évaluation-notation.

Cette digression n'aurait pas d'intérêt en soi, si elle n'apportait pas un éclairage indispensable sur ce que la possibilité de travailler sur une démarche « Entretien » avant la promulgation du décret (cas du projet EPP) a permis, et a par la suite donné comme caractère structurant à l'action entreprise.

### 1.1.1. Le projet EPP

Le projet Entretien Professionnel Périodique a réuni quatre Universités du réseau Grand-Ouest (Le Mans, Poitiers, Rennes 1, Tours) autour de la mise en œuvre commune d'une action visant à doter les établissements concernés des moyens (outils, formation) leur permettant d'engager sur la base d'une approche Entretien d'Activité, un échange entre responsables et agents devant satisfaire différentes exigences :

- élaborer à travers des documents, type fiche fonction, un recueil d'information sur les activités et compétences associées requises par les fonctions occupées par les agents
- mettre en place les conditions de l'échange permettant à l'agent et à son responsable de faire le point sur le **travail réel** par rapport aux requis des descriptifs de fonction et engager les actions nécessaires
- fournir à l'établissement l'information ainsi élaborée pour
  - o permettre la meilleure connaissance possible de ce qui est **effectivement** réalisé par les personnels dans les établissements
  - o donner aux fonctions gestionnaires de l'établissement la matière et les outils nécessaires à l'analyse de cette information dans une perspective GPEC
- contribuer à la professionnalisation, en lui donnant un cadre formalisé, du dialogue entre responsable et agents là où il était balbutiant

La démarche a été engagée, avec l'appui de la DPATE de l'époque dans le but de montrer qu'après cette expérimentation, cette pratique avait vocation à s'étendre et que sa mise en

œuvre dans des établissements de tailles variées montrerait sa capacité à s'adapter à la plupart des situations existantes.

L'élaboration des outils qui ont rendu possible cette expérimentation sera l'objet des développements qui suivront, mais au delà de la chronologie, l'importance de présenter ce projet avant celui de Paris XI était primordiale, puisqu'il a permis de dégager les caractéristiques d'une mise en œuvre d'entretiens « d'activité » autorisant une vision de l'entretien prévu par le décret sur l'évaluation-notation assez différente de ce que certains craignaient.

Cette expression reviendra souvent, mais elle est en effet au cœur de la problématique plus générale de ce que demande l'approche GPEC, le **caractère structurant** de la vision de l'entretien développée à cette occasion et, également, des outils qui l'ont accompagné, a été fondamental dans les prolongements que cette expérience a permis d'aborder.

#### 1.1.2. Le projet Entretien d'Evaluation de l'Université de Paris XI

Engagé après la promulgation du décret précité, le projet avait quand même la particularité de figurer dans le projet d'établissement et était inscrit au contrat quadriennal, tous deux antérieurs à cet événement. Il ne portait pas ce qualificatif d'évaluation qui ne lui a été attribué qu'une fois l'université tenue de mettre en place les exigences réglementaires nouvelles.

Il s'est naturellement appuyé sur la trame d'entretien que les auteurs avaient eu l'occasion de contribuer à mettre en place dans le cadre du projet EPP. C'est ainsi, qu'à partir d'une même structure d'échange, l'entretien, des objectifs, a priori sans lien impératif, ont pu être poursuivis simultanément :

- doter, comme cela l'avait été pour le projet EPP, l'établissement des outils nécessaires au recueil, à la diffusion et au traitement de l'information nécessaire pour engager une démarche de GPEC
- satisfaire aux obligations réglementaires nouvelles

Par la suite, la distinction entre ce qui ressort spécifiquement de l'un ou l'autre projet ne sera mise en avant que pour préciser des points d'ordre pratique. Elle n'aurait en effet pas de justification en ce qui concerne les logiques mises en œuvre qui sont tout à fait comparables.

## 1.2. Bilan de l'analyse du contexte

Cette présentation du contexte de l'expérimentation est indispensable pour comprendre que les résultats obtenus, tout comme les perspectives ouvertes n'ont été possibles que par ce que l'optique GPEC était inscrite en toile de fond des actions engagées.

Les pratiques d'entretiens, quelque soient les qualificatifs qu'on leur accole, sont tout sauf une nouveauté, même si très évidemment tous les secteurs d'activité les ont mis en œuvre de façon très inégale et disparate.

Ceci a permis de remettre en évidence un certain nombre d'exigences qu'à force de croire justement trop évidentes, on négligeait trop souvent :

- l'approche GPEC est extrêmement exigeante en termes d'information
- cette information, et sa qualité, est tributaire de sa source
- une fois acquise, l'information devient vite envahissante, et sa trop grande abondance rend vite les meilleures intentions inopérantes si « l'outillage » ne suit pas
- il n'y a pas de GPEC digne de ce nom sans une étroite association de l'ensemble des personnels à la mise en œuvre de la démarche

C'est donc par ce que l'approche entretien a sciemment été orientée sur l'axe Entretien d'Activité que ces exigences ont pu être satisfaites et du même coup comprises par ceux qu'elle sollicitait.

Cette vision de l'entretien a de ce fait montré comment les approches uniquement relationnelles pouvaient passer à côté d'un atout à la fois considérable, mais également incontournable, pour la GPEC, de cette technique : il ne suffit en effet pas de mettre deux interlocuteurs l'un en face de l'autre pour que leur échange soit productif pour la GPEC, il faut que le cadre à l'intérieur duquel on leur demande de construire cet échange le permette.

## 2. LES OUTILS UTILISÉS

J'ai employé à plusieurs reprises ce terme d'outils. Il représente bien dans la démarche entreprise ce qui a permis d'œuvrer, et sans ces outils, l'inscription des entretiens dans une perspective GPEC n'aurait tout simplement pas été possible

## 2.1. Nature des outils utilisés

La démarche s'est appuyée essentiellement sur trois types d'outils :

- une fiche fonction structurée autour de la notion de mission (du service et du poste occupé) et de sa déclinaison en activités et compétences. De plus, le niveau de la fonction décrite dans la fiche était rattaché à la position proposée dans le référentiel qui paraissait la plus adaptée à la fonction occupée
- l'appui sur un référentiel pour, à la fois, aider et homogénéiser les descriptions portées sur les fiches
- une application, basée sur une interface web, de saisie consultation des informations nécessaires à l'élaboration et la consultation des fiches. Cette application partage la même base de donnée que celle utilisée pour la gestion administrative.

Cette même application sert également de liaison entre les décisions prises au cours de l'entretien et les bases de données exploitant les actions de formation permettant ainsi une mise en correspondance plus immédiate des actions proposées et des compétences dont on recherche le développement.

## 2.2. Impact de l'utilisation des outils

L'analyse de l'impact fait ressortir rapidement deux dimensions importantes :

- tout d'abord, alors que la structure proposée pour les fiches ne représente pas d'originalité particulière, on s'aperçoit très vite que le fait de demander aux rédacteurs des fiches de s'appuyer sur les référentiels est une des conditions qui a favorisé le succès dans l'élaboration de ce répertoire.
- d'autre part, la liaison entre les différents outils à mettre en œuvre étant une volonté affirmée depuis le départ, cela a eu des conséquences immédiates sur la forme à donner au référentiel par rapport aux fiches.

### 2.2.1. Sur la structure des outils de description

Le projet EPP pouvait s'appuyer sur un référentiel existant, le référentiel des emplois-types de l'enseignement supérieur et de la recherche (REFERENS), gros document papier formant un **catalogue de fiches**. Il présentait l'avantage, outre celui d'être un support officiel, d'avoir été mis en consultation en ligne par l'Université de Caen.

Les fiches qu'il présentait (comme aujourd'hui encore) se déclinent sur la structure :

- intitulé de l'emploi, avec rattachement au niveau de corps-grade

- liste des activités que l'emploi demande d'exercé
- liste des compétences associées aux activités
- selon les cas, niveau de formation demandé pour l'accès à l'emploi

### 2.2.2. Sur l'articulation entre les outils

La question de l'ergonomie et du rôle de support à une démarche GPEC faisait immédiatement apparaître les limites liées à la forme (structure) du référentiel: dans sa conception, le référentiel n'était pas, même s'il les exposait évidemment, un référentiel d'activité ou de compétence.

Il était donc nécessaire de travailler sur l'architecture des données présentes dans le référentiel, pour que, même si en apparence il n'y avait pas de changement de présentation, les fiches emplois qu'il propose ne soit plus un bloc, mais une construction à partir de données élémentaires.

REFERENS est donc devenu un outil s'appuyant sur une base de données, dans lesquelles les activités et les compétences sont inscrites de **façon élémentaire** dans des tables spécifiques : chaque activité, chaque compétence représente un enregistrement distinct dans la base de données.

Dès lors, puisque les fiches fonctions reprenaient dans leur volet activités et compétences une structure équivalente, le lien était d'autant plus facile à faire, et l'application de saisie informatique utilisée pour créer les fiches pouvait proposer un mode opératoire extrêmement simple pour l'élaboration.

La technique a donc rendu plus visible un lien, qui lui préexistait bien sûr, mais qui a de ce fait été renforcé : les fiches fonction s'appuient sur les supports généraux d'emplois type, et l'obligation faite d'utiliser cette articulation donne à l'ensemble des descriptions une cohérence, formelle et structurelle, qu'elle aurait eu beaucoup plus de mal à acquérir sans cela.

### 2.3. Perspectives dégagées par le choix d'organisation structurelle de l'information

En résumé, on peut exposer qu'il y a eu trois grandes étapes

- le point de départ est la volonté de disposer de l'information nécessaire à l'analyse que demande la GPEC : nature des emplois, activités, compétences et niveau de ces emplois. De plus, autant que possible, associer et croiser ces informations avec des considérations de nombre, de secteur géographique, etc.



- disposer d'un instrument qui va permettre de recueillir à la base cette information élémentaire qui peut manquer : c'est l'entretien de l'agent avec son responsable. Il faut simplement se poser la question de savoir comment on va récupérer cette information de la façon la plus efficace pour que

- on ne fasse pas plusieurs fois le même travail, et que si les deux protagonistes de l'entretien sont à l'origine de l'information utile, il faut que ce soit eux qui l'injectent dans les outils de traitement
- ces outils de traitement soient accessibles à ceux qui doivent l'alimenter. C'est le corollaire incontournable de ce qui précède et qui pose quelques problèmes, car en général les utilisateurs de ces informations ( les gestionnaires des ressources humaines pour faire simple) ne souhaitent pas que leurs outils soient en libre service. Ce en quoi ils ont raison, la séparation entre ce qui relève des prérogatives de leur fonction, la gestion des RH, n'ayant pas à être en libre service, ce que chacun comprend aisément.

- avoir une information qui soit la plus visible possible, et qu'au moins pour tout ce qui concerne chacun, elle lui soit accessible sans restriction, dans les limites de ce à quoi sa position dans l'organisation lui donne droit.

La solution est alors donnée par ce que la technique permet aujourd'hui en recourant aux outils de traitement informatique, que l'on regroupera sous le vocable de Système d'Information Ressources Humaines (SIRH).

### 2.3.1. Exigences pour le SIRH

Le propos de cette communication n'est pas de rentrer dans les spécificités des systèmes d'information.

Pour que soient cependant bien compris les enjeux qui découlaient des options retenues et des possibilités qu'elles offraient on rappellera quelques données clefs : en matière de traitement de l'information, le danger immédiatement associé à l'accroissement du nombre d'entrées-sorties du système, c'est de voir violée la véracité de l'information. L'unicité de l'information est donc la règle qu'il faut impérativement respecter si on ne veut pas voir le système dérapier.

Le Système de Gestion de Base de Données (SGBD) doit donc être construit de telle sorte que cette garantie ne puisse être prise en défaut. On le rappelle, c'est d'autant plus important qu'on demandera à certains ( les pourvoyeurs de données, agents et responsables) de venir renseigner les informations que d'autres (les gestionnaires) exploiteront, et que ce sera donc dans le même réceptacle de stockage de l'information.

C'est ce qui est le cœur du système. C'est à partir de l'information qu'il recèle qu'on va procéder à l'ensemble des opérations souhaitées, saisie, consultation, calcul.

Il faut réfléchir dès la conception de l'outil à la façon dont il sera utilisé, et compte tenu de ce qui est dit plus haut, au fait que le nombre d'utilisateurs en entrée (les pourvoyeurs de données) seront extrêmement nombreux, alors que les « exploitants » seront en nombre restreint, et avec des optiques d'utilisation de l'outil très différentes.

Sans rentrer plus avant dans des considérations techniques, cette dualité a été traitée à partir de ce qu'on appelle des interfaces de saisie-consultation.

### 3. INTERACTION PRATIQUE DES CHOIX TECHNIQUES EFFECTUES AVEC LA PROBLEMATIQUE GENERALE DE LA GPEC

Si on accepte un raccourci un peu brutal pour résumer une problématique de toute GPEC, et qui est contenue dans l'expression même, il s'agit d'abord de gestion! La difficulté que cela pose n'est donc pas tant d'ordre conceptuel, car même si la ressource humaine offre quelques particularités, la problématique générale de gestion qui la sous-tend est relativement simple quant à l'exposé de l'objectif qu'elle emporte :

**Permettre à l'organisation qui s'en préoccupe d'avoir en permanence**

**l'adéquation entre ses besoins et les ressources dont elle dispose**

Pour réductrice qu'elle soit, cette définition a au moins le mérite de ne pas occulter la dimension gestionnaire de l'opération, alors que trop souvent la référence à la notion de ressource humaine laisse certains croire qu'elle n'aurait plus de prise.

Il faut être clair, une démarche GPEC, c'est avant tout une démarche de gestion : cela implique que les principes de gestion s'appliqueront, et que pour les mettre en pratique les gestionnaires doivent disposer des outils adéquats.

Ceci ramène à ce qui représente une vraie spécificité des projets dont il a été question auparavant, et qui reposait sur le fait que leur mise en œuvre était indissociable de la disposition d'outils de traitement de l'information.

Il n'y a pas sur le plan conceptuel de différence entre un projet qu'on décrit sur le papier et pour lequel on laisse entendre (ou plutôt, pour lequel on ne dit rien) que la mise en œuvre ira d'elle-même sans évoquer les outils à utiliser, et un autre dans le quel cette préoccupation est affichée immédiatement : l'un comme l'autre décriront la même problématique et exposeront les mêmes réponses de principe. En revanche, l'histoire de la GPEC l'a abondamment montré, il y a loin de la coupe aux lèvres : une fois dit ce qu'il faut faire, la difficulté c'est justement d'y arriver ! Et si ces démarches peuvent revenir en force aujourd'hui, c'est par ce que

désormais la technique suit, et que l'informatique de gestion sait maintenant facilement faire ce qui n'était pas aisément accessible hier.

#### 4. LES QUESTIONS PREALABLES

Organiser l'entretien, en l'appuyant sur les outils décrit précédemment, supposait que soit clarifiés quelques questions clefs. Pour la problématique GPEC, elles peuvent se résumer à deux interrogations « existentielles » :

- la fiche fonction doit-elle décrire ce qui est attendu de l'agent dans le cadre du poste qu'il occupe, ou doit-elle être strictement encadrée par la déclinaison des exigences qui découlent de la position statutaire de l'agent ?
- les descriptions des activités et des compétences seront-elles totalement libres ou seront-elles encadrées par des descriptions communes, telles qu'on peut les trouver dans un référentiel commun

##### 4.1. Premier cas de discussion : l'adéquation position statutaire – positionnement de la fonction

On entendra par position statutaire, la prise en compte du niveau de corps-grade auquel correspond la situation statutaire de l'agent.

C'est peu de dire que le discours dominant sur le sujet est de considérer que le décalage est quasi systématique entre ce qui est pris en compte statutairement, et ce qui est effectivement mis en œuvre par l'agent.

Pour autant, combien sont ceux qui appuient leur discours sur des éléments issus de données vérifiables et qu'on peut chercher à recouper ?

Or dans une démarche de GPEC, même au niveau « macro » que constitue l'emploi par rapport aux activités ou aux compétences, il est impossible de faire l'économie d'une telle approche :

les emplois dont l'établissement a besoin pour fonctionner sont-ils ceux dont on trouve la description dans un fichier uniquement alimenté par l'identification statutaire des agents, ou sont-ils mieux décrits par une observation de ce qui est effectivement mis en œuvre par ces agents ?

La formulation induit bien évidemment la réponse, et c'est le deuxième terme de l'alternative qui a été retenu. Encore convient-il d'en accepter toutes les conséquences pour être en mesure d'en analyser convenablement les enseignements.

#### 4.1.1. Rappel de principe

Toutes les démarches GPEC obéissent peu ou prou aux mêmes impératifs : le premier d'entre eux est de devoir caractériser au mieux le point de départ. En d'autres termes, c'est faire l'état des lieux.

Pour le côté qualitatif, c'est à dire la détermination des éléments descriptifs des activités exercées et des compétences requises associées, qui va nous intéresser, le respect de ce principe impose de ne pas fausser l'élaboration de ces descriptions par application préalable d'un filtre qui serait la qualification statutaire de l'agent.

L'état des lieux doit donc être réalisé avec le plus de sincérité possible, et coller au plus près de ce que font réellement les agents.

#### 4.1.2. Conséquence pratique

Le respect de la règle rappelée ci-dessus aboutit à ce que des différences puissent être observées entre la nature et/ou le niveau de la fonction occupée par l'agent et celui que son niveau de corps/grade suppose.

Ce phénomène n'est pas en lui-même une révélation, et de multiples revendications syndicales en font état.

**Le principe adopté pour la démarche entreprise offre sur cette question l'avantage de ne pas le dissimuler et surtout d'en permettre une caractérisation en nombre et en secteurs d'activité concernés.**

La combinaison du respect de ce principe de respect des exigences dans l'élaboration de l'état des lieux et de l'intégration dans un système d'information des données recueillies donne immédiatement au gestionnaire la capacité à connaître les situations en écart. Or il ne faut quand même pas oublier que l'un des buts de la GPEC est de se mettre en permanence en situation de travailler sur ce type d'écart pour chercher à le résorber.

#### 4.2. Deuxième cas de discussion : le rattachement à un référentiel commun et les conséquences associées

Le travail de description propose d'emblée un choix sur deux options importantes : les descriptions doivent-elles s'appuyer sur des expressions « totalement libres » ou « encadrées », c'est à dire issues de propositions préexistantes telles qu'on peut les trouver dans un référentiel ?

La démarche menée n'avait pas vocation à trancher les mérites comparés de l'une ou l'autre possibilité, en revanche l'orientation GPEC qui la sous-tendait favorisait très naturellement le choix du second terme de l'alternative.

La motivation de ce choix tient essentiellement à deux raisons, fondamentales en matière de gestion de l'information pour la GPEC :

- l'appui sur des descriptions « imposées » limite le nombre d'expressions qu'il y aura à manipuler, notamment dans les bases de données
- l'utilisation des descriptions imposées évite de facto que pour décrire la même chose (activité ou compétence), ceux qui doivent élaborer les documents recourent à des expressions différentes

Une troisième raison est sous-jacente aux deux premières. Si l'on recourt à des descriptions pré-décrites, on peut à l'avance organiser l'association des expressions entre-elles.

En fait, à travers l'option référentiel, se profile également la question de la gestion de l'information. En effet, on pouvait dire que la question qui se posait aux pilotes de ces démarches était autant sur les orientations qualitatives que sur leurs conditions de mise en œuvre. De ce point de vue, tant la taille des établissements que la volonté de disposer de données exploitables dans le temps, imposaient de recourir à des outils de traitement de l'information, et donc d'accepter les contraintes inhérentes à la manipulation de ces outils.

On le voit, la question de la gestion de l'information a été présente dans des choix qui ne relevaient pas a priori de ce champ de préoccupation.

Cette intrusion de la problématique de la gestion de l'information et de ses exigences propres avec leurs conséquences sur des choix opérationnels techniques est, finalement, très logique : la GPEC est une activité extrêmement gourmande en informations élémentaires, qu'elle entretient en quantité pléthorique du fait de l'horizon de temps dans le quel elle s'inscrit. La **capacité à traiter et analyser** cette masse de données est donc une **condition nécessaire** à l'atteinte des objectifs associés à la GPEC

#### 4.2.1. Conséquences pour le référentiel de l'association à un outil de traitement

L'option référentiel ayant été prise, la question de son utilisation et de sa mise à disposition pour les utilisateurs se posait.

L'outil qui existait se présentait sous deux formes :

- un catalogue papier de fiche emplois

- la version informatique de ce catalogue de fiche emplois, mise en ligne et consultable alors sur le site web de l'Université de Caen

Si la seconde présentation offrait évidemment la plus grande facilité d'accès (le nombre de versions papier d'un répertoire de plus de trois cents fiches est nécessairement limité au sein d'un même établissement), sa structure posait un certain nombre de difficultés.

Ce référentiel était en effet un référentiel de fiches, chacune présentant une déclinaison en termes d'activités exercées dans l'emploi et de compétences associées à ces activités. Le niveau élémentaire dans cette structure est donc la fiche emploi.

Or dans la préoccupation GPEC, si le terme emploi est bien évidemment un terme structurant, celui de compétence ne l'est pas moins.

Un travail de ré architecture du référentiel a donc été entrepris, et si ce référentiel reste toujours un référentiel de fiches emploi, le niveau activité et le niveau compétence ont été rendu accessibles, et on peut dire que d'une certaine façon, chacune des fiches est désormais **l'agrégation des activités et compétences élémentaires** qui la constituent.

Cette re-écriture n'a pas été entreprise pour une simple question de présentation, mais bien parce qu'elle était indispensable pour permettre l'articulation avec les autres attentes.

Alors que rien n'est changé en apparence dans la consultation des fiches, le référentiel est donc devenu à la fois un référentiel de fiches et un référentiel d'activités et de compétences dont chaque expression constitue une information élémentaire à part entière et manipulable de façon « indépendante ».

Ce point que nous développerons ultérieurement touche à la volonté de pouvoir faire apparaître de façon plus évidente le lien entre compétence, et actions de développement des compétences dans l'application de traitement de l'information. De façon incidente, cela permet également de décrire la fonction occupée à partir de d'expressions de compétences et d'activité qui ne sont plus nécessairement associées à l'emploi-type principal utilisé comme point de rattachement de la fonction au référentiel.

#### 4.3. Sur l'articulation emploi activités compétences

Le choix de développer les descriptions de fonctions à partir de la structure proposée par le référentiel aboutit logiquement à retrouver cette même structure descriptive pour les fiches fonctions.

En revanche, le terme de fonction est associé à l'organisation de travail en place, ce que l'emploi-type au contraire dépasse, et de ce fait impose pour approcher au mieux de la réalité de personnaliser la description à partir du socle type.

La décision prise a alors été de décrire les volets activité et compétence de la fonction en combinant des éléments qui étaient pour partie issus des suggestions proposées par la fiche emploi-type, et pour partie « libres ». Le mot de libre doit s'entendre comme laissé totalement à l'appréciation du rédacteur : il peut s'il le souhaite compléter la description par des expressions qu'il élabore, par des expressions qu'il trouve dans d'autres fiches, ou ne rien mettre.

En résumé on peut dire que la contextualisation de la fonction, due à l'organisation de travail, se fait par une personnalisation de l'emploi-type.

Se faisant on élabore un compromis jugé acceptable entre les deux approches présentées précédemment comme incompatibles :

- une base d'expressions connues à l'avance, disponibles dans des bases de données, et sur lesquelles on peut faire facilement des recherches
- une série d'expressions en textes libres qui permettent de colorer la description mais qui se prêtent beaucoup plus difficilement à des recoupements, associations, etc.

## 5. IMPACT DES ORIENTATIONS RETENUES SUR LES OUTILS DE GPEC

Dans tout ce qui vient d'être exposé, il faut bien voir que c'est le souci de disposer d'outils permettant de travailler facilement et rapidement sur l'information recueillie qui présente le caractère structurant de l'approche retenue.

En retour, on peut également dire que les développements réalisés ont eu un impact fort sur les outils de GPEC.

### 5.1. Sur le référentiel

Pour bien comprendre en quoi l'approche GPEC retenue pour ces projets entretiens a eu des conséquences qui ont dépassé les seules exigences de départ de ces projets, sans doute n'est-il pas inutile de rappeler les enjeux qui étaient posés :

- rendre la démarche participative, et donc permettre à tous les acteurs, chacun à son niveau de s'approprier et de maîtriser ce qui le concerne
- faire que l'information qui allait être élaborée puisse présenter de façon identique ce qui relevait de situations semblables

- permettre aux gestionnaires de se recentrer sur leur rôle et donc d'être en situation de travailler facilement sur l'information fournie, et non de perdre temps et énergie à remettre en forme l'information élaborée par d'autres

Accepter de donner des réponses opérationnelles à ces questions imposait de réfléchir à plusieurs aspects, tous associés étroitement à l'accès à l'information :

- le choix de l'appui sur un référentiel demandait une mise à disposition et un accès sans restriction
- vouloir que les fiches fonctions soient accessibles (au sens de facilement consultables) et en même temps assises sur le référentiel demandait que ce dernier présente l'information selon une structure adaptée aux exigences du traitement informatique de l'information

La réponse a été obtenue selon le modèle qu'aujourd'hui tous les établissements d'enseignement supérieur ( et même au delà) connaissent avec REFERENS, outil en consultation « ouverte » sur internet. Ce qui est moins connu, c'est que cet outil « cache » derrière son interface de consultation de catalogue de fiches, une base de données. Cette base de données peut être « couplée » à des applications informatiques de traitement de l'information.

**REFERENS n'existerait pas dans sa forme actuelle, si l'optique GPEC n'avait pas prévalu dans le projet EPP exposé précédemment.**

## 5.2. Pour le SIRH (Système d'Information Ressources Humaines)

C'est peut-être un mot un peu fort que de qualifier aujourd'hui de SIRH les applications qui ont été développées pour satisfaire aux exigences de ces projets.

Néanmoins on a au minimum le droit de parler à leur sujet d'outils s'inscrivant dans la logique SIRH, dans le sens où ces applications s'appuient sur les outils de gestion existant pour les personnels, et sur le référentiel. De plus il a été tenu compte dans la conception des outils des rôles distincts qu'exercent, vis-à-vis de la GPEC, les personnels d'un côté et les gestionnaires de l'autre.

Les applications élaborées l'ont été selon la logique d'accès ouvert que l'approche GPEC induisait :



- ce sont ceux qui sont à la base de la définition première de l'information qui alimentent l'application en données. L'accès n'est donc pas restreint comme dans d'autres visions, mais au contraire favorisé et nécessaire : l'administrateur (ou le gestionnaire) n'est jamais à l'origine de la création des fiches, c'est le responsable ou l'agent. Ces derniers sont donc en accès **direct** à l'application.

- dans la saisie des conclusions de l'entretien, le lien entre action de développement des compétences et formation est immédiatement proposé : l'utilisateur accède via l'application au catalogue des actions de formation et peut soit choisir parmi l'existant, soit proposer des suggestions si aucune action préalablement enregistrée ne convient. On a là une interactivité entre utilisateurs de base et fonction de gestion de la formation qui est caractéristique des exigences de la GPEC

Ces applications sont donc disponibles sur tous les postes de l'établissement à travers un accès internet ou intranet.

On le voit, la conception d'ensemble du dispositif est celle d'un système ouvert, avec une multiplicité de point d'entrées pour tout ce qui concerne la saisie/consultation des données de base indispensables à la GPEC.

La mise à disposition de fonctions spécifiques pour les gestionnaires est alors traitée distinctement : ces derniers disposent en effet, des outils d'interrogation nécessaires, avec des requêtes fixes et à la demande et qui, n'ayant pas vocation à être en libre service ( pour des raisons à la fois techniques et de responsabilités fonctionnelles), sont sur les postes dédiés.

Dans des conceptions trop fermées, le fait que cette séparation ne soit pas marquée limite la mise à disposition de l'application à l'ensemble de ceux qui doivent y accéder. Cela rend du même coup quasi inopérante l'action d'alimentation en information qui exige pour être efficace de connaître le moins de restriction d'accès possible.

## 6. RESULTATS - CONCLUSION

Même si l'aspect « outillage pour la GPEC » représente le caractère le plus novateur par rapport aux pratiques habituellement mises en œuvre auparavant sur ces sujets, il serait réducteur de ne pas parler de ce que cet outillage a permis de mettre facilement à disposition.

Si l'on revient à l'expression globale de l'attente de départ exprimée par les établissements, il s'agissait de mieux connaître l'existant, pour pouvoir agir de façon adaptée sur le futur.

Cette préoccupation a été traitée à travers les grands choix détaillés précédemment :

- identifier les fonctions « réellement » exercées par les agents et les positionner ces par rapport aux échelles de corps/grade en vigueur
- disposer des descriptions détaillées de ces fonctions
- repérer les compétences à développer à partir des constats faits durant les entretiens
- identifier plus rapidement les actions de formation de nature à favoriser le développement des compétences en question

Le premier résultat tangible est que l'établissement dispose d'un ensemble de fiches fonction qui donnent une série d'informations clefs pour la GPEC

- cartographie des fonctions occupées : les fonctions (et non les emplois) découlant de l'organisation de travail sont repérées, leur niveau réel
- catalogue des activités exercées
- catalogue des compétences associées

Le deuxième niveau de résultat significatif concerne la connaissance « fine » qu'auront désormais les établissements de la réalité du positionnement des fonctions nécessaires à la bonne marche de leur organisation. On peut entendre par connaissance « fine », le fait que cette information sera analysable facilement par secteur d'activité, niveau de corps/grade.

Le troisième niveau de résultats touche à la déclinaison du regard porté sur les compétences mise en œuvre par l'agent par rapport aux exigences de la fonction

- appréciation de la maîtrise des compétences par rapport à un niveau requis
- association étroite et **facilement gérable** des propositions d'actions visant à faire évoluer cette maîtrise des compétences et/ou acquérir de nouvelles compétences, notamment en matière de formation

De plus, le travail de refonte et de réécriture de l'architecture du référentiel ne s'est pas limité à offrir un accès facilité aux différentes fiches. Le couplage avec le SIRH permet un travail d'interrogation simple sur les activités et les compétences : combien de personnes mettent en œuvre telle ou telle activité, comment les compétences associées sont-elles mobilisées, etc.

Le fait d'avoir accepté de traiter la préoccupation gestionnaire des projets a pour conséquence immédiate une meilleure capacité des acteurs à intervenir dans la démarche GPEC, et de ce fait, de ne pas rendre ces préoccupations étrangères à ceux qui les vivent au quotidien, c'est à dire les agents.

## 7. BIBLIOGRAPHIE

- REFERENS, Référentiel des Emplois Types de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur, Arrêté NOR :MENF0102694A du 1<sup>er</sup> février 2002, J.O. N°29 du 3 février 2002, page 2282
- REFERENS, <http://referens.univ-poitiers.fr/version/men/default.asp>
- Les Entretiens de Clermont, 3<sup>ème</sup> colloque national des Responsables de Formation des Personnels des Etablissements d'Enseignement Supérieur »
- Décret n° 2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat, J.O. Numéro 102 du 2 Mai 2002
- Evaluation des personnels IATOSS, le cas de l'Université de POITIERS, Vie Universitaire N°71, avril 2004, p.22
- L'ingénierie des compétences, Guy Le Boterf, Editions d'Organisation, 2000