

LES RÉFÉRENTIELS DANS LE MANAGEMENT DES COMPÉTENCES

En bref

Avant de se lancer dans la réalisation d'un référentiel, il est nécessaire de clarifier l'utilité de ce dernier, en se posant quelques questions préalables : Pour quelle finalité ? Pour résoudre quel problème ? Qui va l'utiliser ? N'existe-t-il pas des outils plus adaptés ?

Si l'utilité de réaliser un référentiel est avérée et la décision prise, il conviendra d'en définir précisément le type, les limites, les modalités d'élaboration et d'utilisation, la durée de vie, l'actualisation, etc.

Sa construction devra s'attacher à respecter différentes étapes, avec comme principes à suivre : une réflexion progressive et itérative, ainsi qu'une hiérarchisation dans les choix.

Sommaire

1. Définition et finalités des différents types de référentiels
2. Quelques préalables à l'élaboration des référentiels
3. Elaboration des différents types de référentiels

Les évolutions des missions de notre ministère et de ses services impliquent l'adaptation de nos organisations et le management des compétences.

Les référentiels font partie des outils du management des emplois et des compétences ; leur utilisation se développe dans notre ministère. Le plan triennal 2002-2004 de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences¹ prévoit « *la construction progressive de quelques référentiels génériques d'emplois, de compétences et de ressources sur des métiers stratégiques...* ». A un échelon plus local, des référentiels peuvent également être élaborés dans le cadre de la gestion de proximité des services ou des unités (référentiels contextualisés).

Il en existe trois types principaux :

- référentiels d'emplois-types,
- référentiels de compétences,
- référentiels de ressources.

Quelle que soit sa nature, un référentiel est un document :

• **Finalisé** : il est toujours produit pour un usage spécifique. L'utilisation de ces outils doit donc être adaptée et modulée en fonction de leurs finalités et des besoins.

• **Synthétique** : il ne peut être exhaustif car il serait trop complexe. Il s'attache essentiellement aux éléments les plus fondamentaux : ceux qui sont caractéristiques et porteurs de sens.

• **Actuel ou prospectif** : il peut décrire une situation constatée ou refléter de façon anticipée une situation souhaitée.

• **Générique ou contextualisé** :

- *Générique* : il explicite des invariants sur plusieurs situations ou types de poste (au niveau national, interrégional, local, ...)

- *Contextualisé* : il se focalise sur des situations ou des postes particuliers (fiche de poste, ...).

• **De référence** : il aura donc un caractère facilitateur, même s'il a vocation à être régulièrement réactualisé en fonction d'évolutions éventuelles (politiques, organisationnelles, technologiques, ...).

(1) Plan GPEC/Direction du personnel, des services et de la modernisation (DPSM) du Ministère (Mai 2002).

1

Définition et finalités des différents types de référentiels

1

Définition et finalités des différents types de référentiels

Un référentiel n'est qu'un « outil » au service de ceux qui ont pour mission de piloter un projet de management des emplois et des compétences qu'il soit au niveau national (ministère) ou local (service, cellule...) ¹.

Il présente les caractéristiques suivantes :

● **Il est toujours construit pour un usage particulier. Son contenu dépend des finalités recherchées.**

En fonction de la complexité du problème à traiter, il est éventuellement nécessaire d'explicitier le mode d'organisation choisi, en particulier le rôle et les responsabilités de chacun, ainsi que les résultats attendus au plan collectif et individuel.

● **Le référentiel n'explore pas la totalité des détails d'une situation professionnelle.** Par exemple, mettre en place une formation prise de poste nécessitera des référentiels relativement détaillés, alors que, pour la professionnalisation d'agents expérimentés, la réflexion se focalisera sur quelques compétences et ressources non encore acquises.

● **Ce n'est qu'un outil parmi d'autres. Il ne crée pas de dynamique par sa seule existence.**

● **La réflexion sur son élaboration doit être nécessairement collective et pilotée.**

Principaux types de référentiels

Le référentiel d'emploi-type ou la fiche de poste détaillent les missions, activités et éventuellement les tâches qu'un groupe d'agents (emploi-type) ou qu'un agent (poste) doit accomplir.

Le référentiel de compétences regroupe les quelques compétences réellement stratégiques ou sensibles liées à un emploi-type ou à un poste.

Le référentiel de ressources explicite les savoirs, savoir-faire opérationnels, savoir-faire relationnels et aptitudes dont la combinaison, avec les moyens mis à disposition, permet la mise en œuvre des compétences requises

Il convient de bien distinguer les référentiels de compétences et les référentiels de ressources, les compétences et les ressources étant formulées distinctement.

Ces référentiels, leurs principales caractéristiques et leurs finalités sont synthétisés dans les tableaux ci-après :

(1) Cf. pour plus de détail : « Manager les compétences » - J-R. LEGRIS « En Lignes » n°23 .

Référentiel d'emploi-type ou fiche de poste

Contenu : Missions, activités (et si nécessaire tâches de l'agent)

Remarque :

Un référentiel d'emploi-type est par définition un référentiel générique. Le terme de « fiche de poste » est présenté ici dans sa dimension la plus étroite : c'est l'explicitation des missions et des activités (parfois des tâches) d'un agent donné, dans un service donné. C'est un référentiel contextualisé.

Finalités d'un référentiel générique (niveau national, interrégional ou local)	Finalités d'un référentiel contextualisé (niveau d'une unité)
<p>Recruter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arrêter une politique de recrutement : <ul style="list-style-type: none"> - identifier les emplois-types à privilégier en matière de recrutement, - organiser des dispositifs plus pertinents de recrutement et de sélection des candidats. • Proposer une information précise aux agents souhaitant occuper un emploi. • ... 	<p>Recruter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proposer aux postulants une information précise sur le poste à pourvoir. • Recruter, dans un service ou une unité, le profil le plus adapté (sélectionner plus finement les demandes de mutation). • ...
<p>Organiser</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matérialiser la réflexion prospective sur l'évolution d'un emploi. • Expliciter des processus de production nouveaux. • Spécifier le rôle et les attributions de chacun des agents dans une chaîne de production. • Fournir aux services ou aux unités des référentiels « génériques » (invariants/dénominateurs communs) afin de réaliser des fiches de poste. • Homogénéiser, au niveau d'une entité donnée, des pratiques professionnelles • ... 	<p>Organiser</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expliciter des processus de production afin de pouvoir mettre en œuvre une nouvelle politique. • Spécifier le rôle et les attributions de chacun dans une équipe de travail. • Fixer à chaque agent des objectifs et des résultats spécifiques à atteindre. • Fixer les évolutions arrêtées par la hiérarchie pour un poste donné. • ...
<p>Gérer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter le travail des agents en charge de la gestion des carrières. • Identifier les emplois sensibles ou stratégiques. • Hiérarchiser les emplois successifs dans une filière ou un parcours polyvalent afin d'organiser des déroulements de carrière progressifs (Ministère). • ... 	<p>Gérer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter le travail des agents en charge de la gestion des carrières. • Identifier les postes sensibles ou stratégiques. • Proposer, à certains agents, des postes leur permettant d'évoluer en se professionnalisant. • Construire, au niveau de l'agent, une représentation précise des opportunités qui lui sont offertes et de l'investissement à réaliser. • ...
<p>Professionaliser¹</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concevoir et organiser des dispositifs pertinents de formation initiale ou continue (formations prise de poste, stages). • Dimensionner l'investissement formation en fonction des efforts à fournir pour un emploi donné. • ... 	<p>Professionaliser</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concevoir et organiser des dispositifs de professionnalisation collectifs et individuels pertinents. • ...
<p>Evaluer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluer la mise en œuvre d'une politique de recrutement. • ... 	<p>Evaluer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyser l'impact d'un recrutement sur le fonctionnement d'une équipe. • Evaluer l'atteinte ou la non atteinte des objectifs et résultats fixés au dispositif de professionnalisation. • ...

(1) Pour approfondir la dimension « professionnalisation », voir fiches techniques n° 12 - Janvier 2000 et n° 20 - janvier 2002 (disponibles RICF).

Référentiel de compétences

Contenu : compétences stratégiques requises

Finalités d'un référentiel générique (niveau national, interrégional ou local)	Finalités d'un référentiel contextualisé (niveau d'une unité)
Recruter <ul style="list-style-type: none"> • Préciser le profil requis des candidats à recruter. • ... 	Recruter <ul style="list-style-type: none"> • Préciser le profil requis du(des) candidat(s) à recruter. • ...
Professionaliser <ul style="list-style-type: none"> • Rendre possible, pour une population donnée, l'analyse de l'écart entre les compétences requises et les compétences acquises. • Organiser et mettre en oeuvre des dispositifs collectifs de professionnalisation pour résorber cet écart. • ... 	Professionaliser <ul style="list-style-type: none"> • Identifier, pour un groupe ou un agent, les compétences restant à acquérir. • Identifier les situations de travail permettant d'acquérir une expérience professionnelle. • Organiser et mettre en oeuvre des dispositifs collectifs et/ou individuels de professionnalisation pour favoriser le développement des compétences. • ...
Evaluer <ul style="list-style-type: none"> • Evaluer une politique de professionnalisation. • Mettre en place un dispositif de validation des acquis professionnels pour un emploi-type donné. • ... 	Evaluer <ul style="list-style-type: none"> • Evaluer un dispositif de professionnalisation. • Evaluer les compétences collectives acquises par un groupe. • Evaluer les compétences acquises par un agent. • Reconnaître les compétences acquises. • ...

Référentiel de ressources

Contenu : savoirs, savoir-faire opérationnels, savoir-faire relationnels, aptitudes, nécessaires à la mise en oeuvre des compétences retenues.

Finalités d'un référentiel générique (niveau national, interrégional ou local)	Finalités d'un référentiel contextualisé (niveau d'une unité)
Recruter <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les pré-requis à privilégier en matière de formation initiale au moment des recrutements. • Identifier les ressources à maîtriser pour un emploi-type donné. • ... 	Recruter <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les pré-requis à privilégier en matière de formation initiale au moment des recrutements. • Identifier les ressources à maîtriser pour un poste donné. • ...
Professionaliser <ul style="list-style-type: none"> • Elaborer des projets pédagogiques (formations prise de poste, stages, ...). • Définir un cahier des charges de formation. • ... 	Professionaliser <ul style="list-style-type: none"> • Définir un cahier des charges de formation. • Expliciter à un formateur les ressources restant à acquérir. • ...
Evaluer <ul style="list-style-type: none"> • Rendre possible la délivrance de documents sanctionnant une qualification (diplômes, attestation de stage, ...). • Vérifier, pour un groupe d'agents en formation, l'atteinte ou la non atteinte des objectifs de formation ou des objectifs pédagogiques. • ... 	Evaluer <ul style="list-style-type: none"> • Vérifier, pour un groupe ou une personne en formation, l'atteinte ou la non atteinte des objectifs pédagogiques et des objectifs de formation. • ...

2

Quelques préalables
à l'élaboration
des référentiels

2

Quelques préalables à l'élaboration des référentiels

L'analyse des situations de travail et l'explicitation des principaux résultats attendus sont un préalable nécessaire à l'élaboration des référentiels. Ces réflexions permettent de définir le cadre de la démarche et l'investissement à mobiliser en temps, ainsi qu'en moyens humains et matériels.

1 - Le processus d'analyse des situations de travail

Réaliser des référentiels d'emploi-type, de poste, de compétences ou de ressources, suppose une analyse au préalable des situations de travail afin de collecter les données nécessaires. En fonction de la nature du diagnostic ou de l'importance de la situation à traiter, deux cas « extrêmes » peuvent être envisagés¹ :

- L'analyse concerne l'ensemble d'une organisation

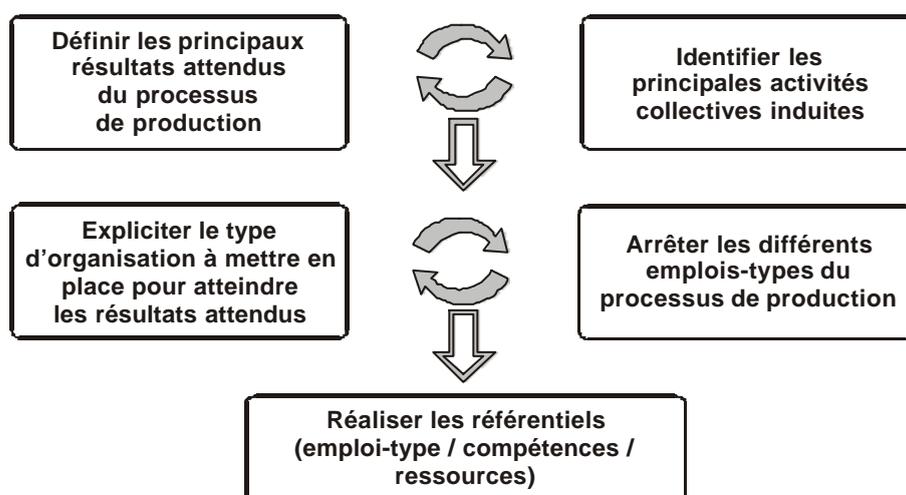
Il peut s'agir d'un service dans sa totalité (Direction Départementale de l'Équipement), d'un domaine d'intervention (ingénierie publique) ou de l'ensemble d'une filière (métiers des ouvrages d'art, ...). Cette analyse est menée à l'occasion d'évolutions à conduire ou pour clarifier l'existant.

Il s'agit d'analyser un processus de production², afin de passer progressivement des résultats collectifs attendus à l'organisation capable de les atteindre. Ce type de réflexion permet d'amender les fiches (d'emploi-type ou de poste), lorsque les évolutions prévues restent à la marge, ou d'en rédiger de nouvelles en cas de création ou d'évolution importante d'emploi-type ou de poste.

Cette approche :

- pose le sens de l'action collective (le pourquoi) avant de s'intéresser au comment (l'organisation du travail, l'emploi) ;
- rend la démarche plus efficace en débutant par les résultats collectifs attendus ;
- privilégie la dimension collective avant de se focaliser sur une dimension plus fine (l'emploi-type, le poste).

Cette démarche peut être synthétisée par le schéma suivant :



(1) Toutes les situations intermédiaires entre ces deux « extrêmes » peuvent être bien entendu envisagées.

(2) Ensemble des moyens humains et matériels qui concourent, au sein d'une entité donnée, à produire des biens ou des services pour le compte de « clients » ou d'utilisateurs.

Exemple :

Analyser la dimension transversale « professionnalisation collective des agents d'une DDE » reviendra à expliciter :

- les résultats collectifs attendus ;
- les activités collectives induites pour atteindre ces résultats ;
- le « qui fait quoi », la façon dont l'organisation a réparti la charge de travail sur les différents emplois concernés (les choix organisationnels retenus) ;
- les activités spécifiques dévolues à chacun des agents impliqués dans la mise en oeuvre de la politique de professionnalisation.

Des activités liées à la professionnalisation seront présentes (avec des niveaux de pondération spécifiques) dans des fiches de poste aussi différentes que :

- chef de service (impulsion, pilotage) ;
- responsable d'unité (professionnalisation des membres de son équipe) ;
- responsable de formation (organisation et mise en oeuvre des formations retenues par ceux qui managent les compétences) ;
- agents (rôle de tuteur, de compagnon ou de formateur interne pour certains postes spécifiques) ;
- etc.

- L'analyse se focalise sur un emploi-type ou un poste bien identifié

Dans ce cas de figure, l'organisation n'est pas remise en cause a priori. L'analyse se concentre sur un élément de cette organisation : créer un nouvel emploi-type, un nouveau poste, ou tout simplement en faire évoluer un qui existe déjà.

La démarche à mettre en oeuvre est plus légère et peut suivre les étapes suivantes :

- expliciter les résultats attendus de l'emploi-type ou du poste ;
- préciser les missions et les activités nécessaires pour atteindre ces résultats afin de structurer le référentiel d'emploi-type ou la fiche de poste ;
- repérer les résultats et activités stratégiques ou sensibles afin de pouvoir identifier les compétences les plus importantes (référentiels de compétences) ;

- indiquer pour chacune des compétences retenues les ressources spécifiques à mobiliser (référentiel de ressources).

Cette réflexion sur un emploi-type ou un poste conduit parfois le commanditaire à une réflexion plus large sur les emplois périphériques, afin d'actualiser les autres fiches (d'emploi-type ou de poste), car l'évolution d'un emploi a, la plupart du temps, un impact sur ceux qui gravitent autour.

Cette démarche :

- se focalise sur l'analyse d'un emploi-type ou d'un poste ;
- privilégie la dimension individuelle (l'emploi-type, le poste) à la dimension collective ;
- permet de partir d'un maillon sensible pour en faire éventuellement évoluer d'autres ;
- facilite l'identification des résistances au changement qui pourraient apparaître en cas de généralisation de la démarche.

2 - L'explicitation des principaux résultats attendus

Pour aboutir à la production de référentiels opérationnels, il est nécessaire d'avoir une idée précise des résultats attendus :

- si l'approche privilégie l'entrée par les processus de production, la démarche recherchera au préalable les résultats collectifs attendus ;
- si l'approche s'intéresse à la dimension individuelle, elle se focalisera plutôt sur les résultats attendus de l'emploi-type ou du poste.

Les résultats traduisent de manière observable, voire quantifiable, les objectifs visés par un service, une unité ou un agent dans le cadre des finalités fixés à l'organisation ; ils peuvent donc être collectifs ou individuels.

• Les résultats collectifs

Ceux-ci sont définis à partir :

- des missions d'un service ou d'une unité. Ces missions s'inscrivent elles-mêmes dans des orientations stratégiques plus globales.
- des objectifs de service et des résultats collectifs à atteindre pour la mise en oeuvre de ces missions.

Exemple dans un service :

Mission :

- Assistance aux collectivités locales en matière d'ingénierie publique.

Objectif :

- Développer les missions d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMO).

Résultats :

- Présentation systématique, à un ensemble défini de communes, des prestations possibles en matière d'AMO dans les domaines de l'aménagement urbain et de l'environnement.

- Sollicitation du service par une ou plusieurs communes ciblées pour l'AMO en matière d'aménagement de centres-bourg.

L'atteinte de ces résultats provient de la mise en œuvre de compétences collectives, c'est-à-dire d'une combinaison de compétences individuelles mises en œuvre par plusieurs agents dans le cadre d'une organisation du travail adaptée, même si le résultat collectif visé au sein d'une unité peut être le fait d'un seul agent.

• Les résultats individuels

Ceux-ci sont définis à partir :

- des missions et activités d'un agent, qui s'inscrivent elles-mêmes dans les missions et activités de l'unité ou du service,
- des objectifs individuels, qui lui sont fixés dans le cadre de ses missions et activités, et des résultats à atteindre par le service,

Exemple chargé d'études en bureau d'études :

Mission :

- Participer au sein d'équipes projet à l'assistance à maîtrise d'ouvrage au profit des communes.

Objectif :

- Répondre de manière satisfaisante aux attentes et besoins des communes.

Résultats :

- Mettre à disposition des élus, pour chacune des opérations, les différentes études permettant de vérifier l'opportunité de l'opération, d'en arrêter le programme et de choisir la maîtrise d'œuvre.

L'atteinte des résultats individuels provient de la mise en oeuvre des compétences individuelles d'un agent, dans le cadre de son organisation de travail.

Qu'il s'agisse de résultats individuels ou collectifs, leur formulation facilite :

- la définition des compétences collectives, ainsi que des compétences et ressources individuelles nécessaires à l'atteinte de ces résultats ;
- la hiérarchisation des activités essentielles d'un service, d'une unité ou d'un agent ;
- le contrôle de l'atteinte des objectifs individuels ou collectifs qui ont été définis ;
- le développement d'une culture de résultats, pour des organisations de travail actuellement plutôt imprégnées d'une culture de mise en œuvre de moyens.

3 - Les différents niveaux d'intervention et les outils correspondants

Des outils spécifiques seront plus ou moins adaptés en fonction de l'approche retenue.

- Dans le cas de l'analyse d'un processus de production

Analyser un processus de production est parfois complexe, car il est important d'en avoir une représentation globale afin de repérer la logique à privilégier. Pour faire avancer la réflexion il est possible de :

- **Recourir à une typologie de famille de compétences afin de cerner le champ à étudier :**

Dans le cadre du plan triennal 2002-2004 de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la DPSM a réalisé une « *typologie des familles de compétences requises au Ministère*¹ ».

Cette typologie propose trois entrées qui répondent à des questions complémentaires :

- *Huit grandes familles de compétences* : à quelles finalités concourt l'action des services ?
- *Trente huit compétences professionnelles collectives* : que doivent être capables de faire les équipes présentes dans les services pour atteindre ces finalités ?
- *Les ressources* : de quelles connaissances/qualifications ou maîtrises d'outils doivent disposer les agents pour construire des compétences individuelles qui participent à la construction des compétences professionnelles collectives ?

- **Formuler des hypothèses de travail en construisant une cartographie des emplois et/ou des compétences :**

Le terme de cartographie recouvre des réalités différentes qu'il convient de dissocier :

- **La cartographie** : c'est l'ensemble des processus et des procédures qui permettent d'élaborer une carte, de sa conception à sa réalisation finale. Le terme de cartographie englobe à la fois la démarche et le produit final.

- **La carte des emplois et/ou des compétences** : ce terme recouvre un ensemble d'outils/de représentations graphiques d'aide à la décision présentant de façon synoptique et ordonnée des informations concernant les emplois, les compétences ou tout autre élément discriminant d'un champ professionnel donné.

- Dans le cas de figure de l'entrée par un emploi-type spécifique ou par un poste

L'organisation existante n'étant pas remise en cause, la démarche d'enquête s'appuiera sur :

- **Le répertoire des emplois-types (ou des fiches de poste), des compétences, des ressources induites** : c'est le document (ou un site informatique) s'il existe, qui regroupe des fiches détaillant les emplois-types ou les postes de l'organisation. Il est parfois le prolongement d'une carte des emplois et/ou des compétences.

- **L'organigramme** : cet outil, plus courant, est la représentation graphique des relations hiérarchiques et fonctionnelles d'une organisation. Il permet de repérer les articulations existant entre un poste donné et ceux qui l'entourent. Modifier un poste peut conduire à amender ultérieurement ceux qui sont en relation directe avec lui.

(1) DPSM/Novembre 2002 (disponible sur le site intranet de la DPSM).

3

Élaboration des différents types de référentiels

3.1 - Référentiel d'emploi-type ou fiche de poste

3.2 - Référentiel de compétences (individuelles)

3.3 - Référentiel de ressources

3.4 - Modalités de réalisation

3.1 - Réaliser un référentiel d'emploi-type ou une fiche de poste

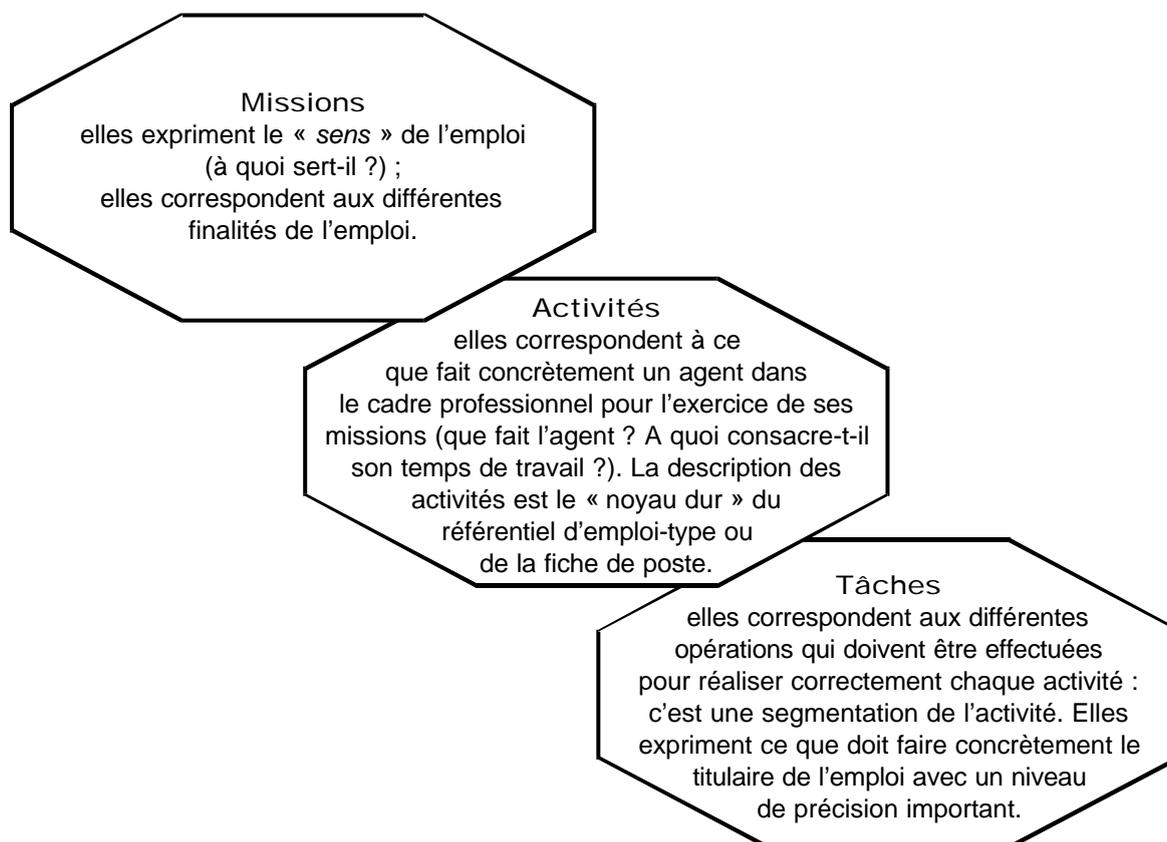
- **L'emploi-type** est l'ensemble des situations de travail présentant des contenus d'activité identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupés par un même individu. Un emploi-type regroupe ainsi plusieurs postes (Cereq 1974)¹. Un référentiel d'emploi-type est un document « générique² » ; il peut faciliter la production d'une fiche de poste³. Parmi les emplois-types, certains présentent des enjeux particuliers en raison de la rareté des compétences requises, de l'importance des missions liées aux politiques publiques auxquelles ils concourent directement ou de la mutation de leur contenu ; on parlera alors d'emplois « sensibles » ou « stratégiques ».

Exemples d'emploi-type : chargé d'études plan d'urbanisme, instructeur application du droit des sols.

- **Le poste de travail** est la situation de travail individuelle et localisée. Il existe en général une personne par poste de travail ; la fiche de poste traduira les attentes de sa hiérarchie.

Exemple : chargé d'études plan d'urbanisme dans telle DDE.

- Trois concepts spécifiques sont directement liés à ceux d'emploi-type et de poste :



Le recours à l'explicitation des tâches n'est utile que pour détailler des activités nouvelles non maîtrisées ou pour analyser des emplois très centrés sur des tâches spécifiques. Dans la plupart des cas, ce niveau de précision n'est pas nécessaire.

(1) Sources : Les emplois-types du Bâtiment et des Travaux Publics (Cahier 13) / Les emplois-types de la fonction publique (Cahier 17) du Répertoire Français des Emplois - CEREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications) - Documentation française - 1990.

(2) Source : Mini colloque GPEC du 18 septembre 2001 / glossaire

(3) Pour aller plus loin, voir fiche technique n° 18 consacrée à la réalisation d'une fiche de poste - Martine Ganter-Couderc et Eric Gay - En Lignes juin 2001

Ces concepts sont illustrés par les exemples suivants :

Exemple 1 : Chargé d'études au sein d'une subdivision ou d'une cellule

Mission	Activités	Tâches
<p>Remarque : <i>La mission développée ci-dessous s'inscrit dans le cadre d'une mission de service plus générale visant à mettre en place dans le cadre de l'ingénierie publique un appui technique actif aux projets inter-communaux.</i></p> <p>Participer au titre de l'assistance aux maîtres d'ouvrage (dans son domaine de compétence technique) à la conception des études et programmes d'une opération d'aménagement de centre bourg.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre connaissance de la commande précise. • Prendre connaissance du site et de son environnement. • <i>Elaborer un prédiagnostic sur le(s) thème(s) de son domaine technique.</i> • Proposer les éléments chiffrés d'une offre de service. • Produire une (des) étude(s) thématique(s). • Participer aux réunions de conception de l'équipe projet, etc. 	<p>Pour mettre en œuvre l'activité, « <i>élaborer un prédiagnostic sur le thème de la sécurité routière</i> » les tâches peuvent être les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recueillir des informations documentaires en matière d'accidentologie, de trafic, de vitesse. • Interviewer les élus et usagers concernés. • Synthétiser l'ensemble des informations recueillies. • Rédiger un document présentant le prédiagnostic, etc.

Exemple 2 : Responsable d'unité

Mission	Activités	Tâches
<p>Manager les compétences de ses collaborateurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier et hiérarchiser les principales performances attendues de l'unité. • Lister les activités collectives induites. • Identifier les compétences acquises au plan collectif et individuel. • Identifier les écarts afin de les réduire. • <i>Organiser le dispositif de professionnalisation des agents de la cellule.</i> • ... 	<p>Pour mettre en œuvre l'activité : « <i>organiser le dispositif de professionnalisation des agents de la cellule</i> », les tâches peuvent être les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les formations les plus pertinentes. • Identifier les situations de travail permettant aux agents d'acquérir progressivement les compétences requises. • Planifier une progression. • Contractualiser des parcours individuels de professionnalisation. • Assurer un accompagnement des agents tout au long de la professionnalisation. • Identifier les acquis. • ...

Les missions, les activités et, si nécessaire, les tâches, constituent le noyau dur d'un référentiel d'emploi-type ou d'une fiche de poste. Toutefois, en fonction des finalités retenues, elles peuvent être complétées selon le cas par les éléments suivants¹ :

- **Intitulé de l'emploi ou du poste** : c'est l'appellation normalisée (retenue).
- **Situation fonctionnelle** : localisation de l'emploi-type ou du poste étudié.
- **Délimitation des activités** : positionnement de l'emploi-type ou du poste étudié dans sa chaîne de production (frontières avec les autres emplois-types ou postes).
- **Responsabilité et autonomie** : explicitation de la marge de manœuvre de l'agent : il reçoit des consignes de qui ? Il doit rendre compte à qui ? Quelles sont les actions sur lesquelles il

engage sa responsabilité (Si oui, l'indiquer) ? Il travaille avec qui (Quels agents dans quelles organisations) ?

- **Environnement** : existe-t-il des contraintes spécifiques à l'emploi-type ou au poste ? (Travail de nuit, astreintes, déplacements, ...) ?
- **Conditions d'accès** : quel parcours suivre pour accéder à l'emploi ou au poste cité (corps, grade, parcours professionnel préalable) ?
- **Evolution de carrière** : à quels autres emplois-types ou postes l'emploi-type ou le poste permet-il d'accéder ?

(1) Sources : Les emplois-types du Bâtiment et des Travaux Publics (Cahier 13) / Les emplois-types de la fonction publique (Cahier 17) du Répertoire Français des Emplois - CEREP - Documentation française - 1990.

3.2 - Réaliser un référentiel de compétences (individuelles)

● La compétence

La compétence est produite par un agent dans une situation professionnelle donnée. Elle correspond à une mobilisation et à une combinaison dans l'action d'un certain nombre de ressources (savoirs, savoir-faire opérationnels, savoir-faire relationnels, aptitudes). Elle est directement liée à un contexte et s'observe en situation de travail. Elle est définie et validée par l'environnement direct. Elle doit être référée à un résultat attendu¹.

Exemple : le chargé d'études SCOT (Schéma de cohérence territoriale) confirmé doit être capable d'analyser et synthétiser des avis des services (DDE et externes : Direction départementale de l'agriculture et de la forêt, Direction régionale de l'environnement, EDF, Protection Civile...) porteurs de logiques distinctes, les différentes dimensions d'une demande émanant d'un maître d'ouvrage afin de rédiger un porter à connaissance pertinent.

● Le référentiel de compétences

Il regroupe les quelques compétences stratégiques ou sensibles indispensables à l'atteinte des résultats fixés.

Conseils d'élaboration

- **Faire formuler les compétences par un travail collectif** en s'appuyant sur des experts du domaine concerné.
- **Elaborer le référentiel de compétences à partir d'un référentiel d'emploi-type** (ou d'une fiche de poste) ainsi qu'à partir des résultats attendus.
- **Mettre en place une démarche itérative** permettant de formuler progressivement la compétence en confrontant en permanence les missions, les activités et les résultats attendus.
- **Intégrer dans la réflexion :**
 - le contexte dans lequel se déroulent les activités,
 - le type et le niveau de complexité du problème à résoudre.
- **Exprimer la compétence peut être facilité par** une formulation utilisant un verbe d'action et complétée, si nécessaire, par l'indication du type de résultat attendu.
- **Ne retenir dans ce référentiel que les quelques compétences stratégiques ou sensibles.**

L'identification de ce « coeur de métier » (compétences stratégiquement importantes) peut se faire à partir des questions suivantes :

- **Quelles sont les compétences spécifiques à un emploi ou un poste donné ?**
- **Quelles sont les compétences qu'il est indispensable de posséder ?**
- **Quelles sont les compétences qui font la différence entre deux emplois-types ou deux postes ?**
- **Quelles sont les compétences qui font la différence entre deux agents occupant un même emploi-type ou même poste ?**
- **Qu'est-ce qui fait la différence entre un débutant et un agent confirmé ?**

La démarche d'élaboration de ce type de référentiel peut être illustrée au travers des trois exemples suivants :

⁽¹⁾ Glossaire Plan triennal 2002-2004 de GPEC - Mai 2002

1- Lister les compétences induites à partir de l'articulation mission/activités/résultats

Exemple : secrétaire d'unité

Mission	Activités	Résultats attendus	Compétences
Assurer les communications du service	<ul style="list-style-type: none"> - Recevoir, filtrer et diriger les communications téléphoniques. - Assurer un suivi des communications (vérification, rappel). 	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse appropriée à tous les appels. - Transmission de l'information à l'interlocuteur concerné. - Clarté et précision du message transmis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier l'importance d'une information à partir de sa nature, son contenu, son émetteur. - Apporter un premier niveau de réponse avec pertinence et courtoisie. - Identifier l'agent responsable en fonction de l'information reçue. - Choisir le mode de communication interne approprié (écrit, oral, direct, indirect). - S'assurer de la prise en compte de l'appel par le bon interlocuteur.

2- Repérer les compétences véritablement spécifiques.

Exemple : secrétaire général (exemple partiel ; les compétences retenues sont en italiques).

Mission	Activités	Résultats attendus	Compétences
Stratégie et modernisation du service	Contribuer à la définition des politiques de l'organisation en fournissant notamment les éléments nécessaires à la prise de décision.	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinence et justesse des éléments : utilisation par la structure des éléments fournis. - Être reconnu comme un interlocuteur disposant d'une capacité d'expertise (être mobilisé et remobilisé). 	<ul style="list-style-type: none"> - Sélectionner, agréger et analyser de façon pertinente différentes sources d'information. - Synthétiser le cadre réglementaire dans lequel se situe le projet, l'action envisagée afin d'identifier les marges de manœuvre. - Élaborer et faire partager un argumentaire. - Intégrer les attentes et les logiques des autres participants. - <i>Proposer et argumenter des priorités.</i> - <i>Mobiliser son réseau (le constituer) dans une activité de veille.</i>
	Participer, au sein du comité de direction, à la déclinaison des politiques nationales de modernisation en fonction du contexte du service, de ses missions prioritaires et des moyens disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer un enchaînement fluide des actions de modernisation (existence de calendriers, de plannings). 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Détecter les grandes évolutions et en informer la Direction.</i> - <i>Anticiper les impacts (économiques, sociaux, techniques) des décisions prises.</i> - Décliner des orientations en résultats attendus et plans d'actions. - Définir et proposer des modalités de communication adaptées.

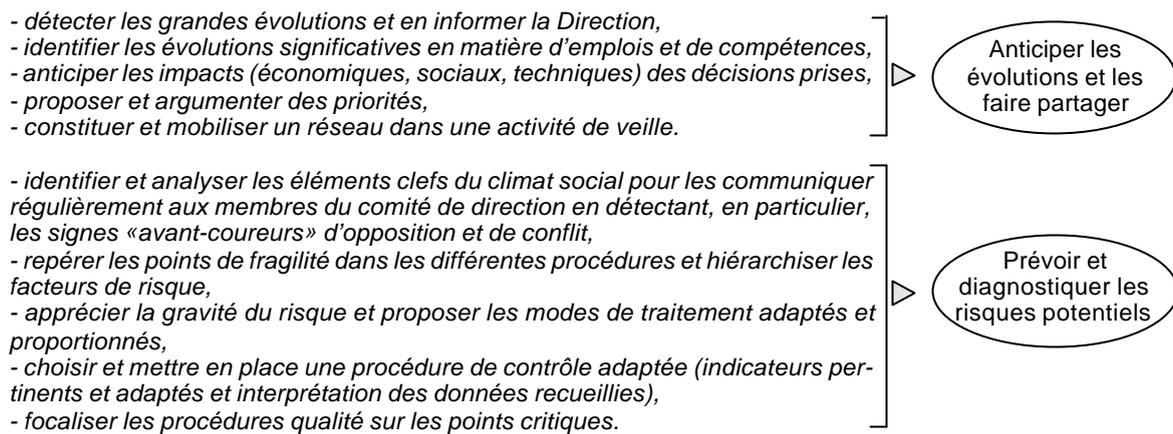
Exemple (suite)

Missions	Activités	Résultats attendus	Compétences
Management des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Piloter la définition, l'organisation et la hiérarchisation des besoins d'emplois au regard de la stratégie du service. - Recenser les besoins de compétences prioritaires. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fiches d'emplois stratégiques en cohérence avec le POM (Plan Orientations Mesures) et les OSER (Orientations Stratégiques de l'Équipement en Région), y compris compétences individuelles. - Liste des compétences stratégiques collectives. - Un organigramme fonctionnel cible validé en CTPS, un organigramme à jour. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Identifier les évolutions significatives en matière d'emplois et de compétences.</i> - Hiérarchiser les emplois et les compétences prioritaires. - Identifier les résultats collectifs attendus et les indicateurs d'évaluation choisis. - Organiser et mettre en œuvre des diagnostics de compétence collectifs et individuels. - Établir une cartographie des compétences du service en définissant les emplois, rôles et responsabilités.
	<p>Conseiller et assister la direction et les autres chefs de service dans le règlement des conflits individuels ou collectifs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réduire le nombre de conflits liés à des causes locales. - Pratiques de veille sociale. - Résultats intermédiaires : tableau de suivi de la veille sociale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Détecter les signes «avant-coureurs» d'opposition et de conflit. - Réaliser un diagnostic en décodant les logiques culturelles, les jeux d'acteurs et les stratégies mises en œuvre. - Identifier les marges de manœuvre des différents partenaires. - Veiller au respect des règles et de la déontologie du service public. - <i>Identifier et analyser les éléments clefs du climat social pour les communiquer régulièrement aux membres du comité de direction.</i>
	<p>Définir et mettre en œuvre la politique de sécurité (accès, informatique, données), de documentation et d'archivage (papier / informatique).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conditions de travail correctes pour chaque agent. - Archives opérationnelles et documentation organisée sur informatique. - Sauvegarde informatique opérationnelle et tests de réutilisation des sauvegardes. - Réduction du piratage et de la délinquance informatique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier et hiérarchiser les facteurs de risque. - <i>Choisir et mettre en place une procédure de contrôle adaptée.</i> - <i>Focaliser les procédures qualité sur les points critiques.</i> - Mobiliser un réseau d'expertise interne et externe.
Organisation et méthodes de travail	<p>Mettre en place des procédures garantissant la régularité juridique des actes de gestion (comptabilité, marchés, personnel, informatique, concours, hygiène et sécurité).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Regrouper et analyser les rapports annuels des dysfonctionnements juridiques constatés à l'occasion des contrôles hiérarchiques internes. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Repérer les points de fragilité dans les différentes procédures tant par l'analyse interne que par l'échange avec d'autres services.</i> - <i>Apprécier la gravité du risque et proposer les modes de traitement adaptés et proportionnés.</i> - Mobiliser un réseau d'expertise interne et externe. - Organiser des processus de retour d'information réguliers et fiables.

3- Arrêter les compétences véritablement stratégiques.

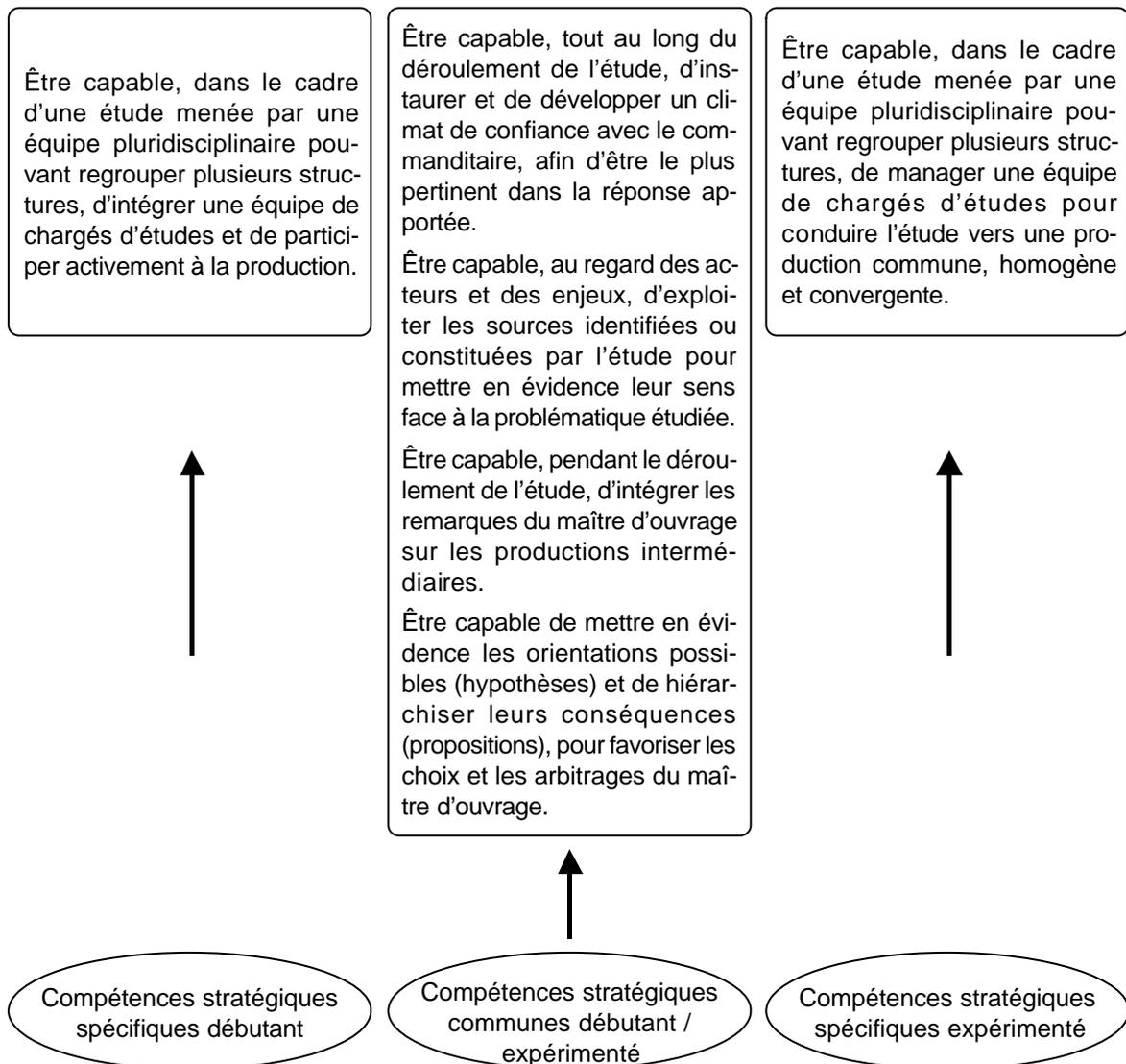
Ces compétences peuvent être formulées en agrégeant des compétences ayant un fort niveau de proximité.

Exemple d'agrégation pour les compétences d'un secrétaire général (cf. tableaux précédents) :



4- Dissocier, si nécessaire, les compétences partagées de celles qui distinguent le débutant du confirmé.

Exemple pour un chargé d'études dans le cadre de la réalisation d'une étude ⁽¹⁾ :



⁽¹⁾ Source : Référentiel de compétence de chargé d'études - 26 novembre 2001 - disponible sur le site intranet de la DPSM.

3.3 - Réaliser un référentiel de ressources

Les ressources correspondent à l'ensemble des éléments qu'un agent peut mobiliser, en situation professionnelle, pour atteindre un résultat. Il convient de dissocier deux types de ressources spécifiques : celles fournies à l'agent par son environnement et celles détenues par l'agent.

● Le référentiel de ressources

Il regroupe les principales ressources à acquérir pour permettre la mise en oeuvre des compétences stratégiques.

Conseils d'élaboration

- **Dissocier la formulation des ressources de celles des activités ou des compétences** (formulation proche).
- **Croiser les ressources** : toute nouvelle ressource explicitée en mobilise d'autres.
- **Se focaliser sur les ressources requises véritablement discriminantes pour développer la compétence attendue.**
- **Privilégier une relecture collective du document** : elle permet généralement de l'affiner singulièrement.
- **Etre prudent avec les aptitudes** : il est préférable, dans certains cas, d'oublier dans un premier temps le terme d'aptitude pour se contraindre à expliciter des savoirs, savoir-faire opérationnels ou savoir-faire relationnels.
Cette explicitation permet de gommer la dimension trop souvent innéiste (un agent l'a ou ne l'a pas « naturellement ») et de rendre possible, dans la plupart des cas l'acquisition de ces ressources par la professionnalisation.

● Les deux types de ressources

Les ressources fournies à l'agent par l'environnement (qu'il soit professionnel ou extra-professionnel).

Un agent, dans un service, n'est pas isolé ; son travail s'inscrit en synergie avec les différentes entités de son milieu de travail. Lorsqu'il ne sait pas quelque chose ou qu'il doute sur une position à prendre, il peut s'appuyer sur les conseils de collègues de son unité, de son service, d'autres services du Ministère, d'autres administrations, etc. A contrario, il est lui-même « ressource » pour d'autres.

Lorsqu'une équipe projet étudie un processus de production, il lui faudra analyser les ressources collectives et individuelles qu'il sera nécessaire de mobiliser, à un moment donné, pour être véritablement efficace.

Ces ressources peuvent être :

- **des moyens humains** (dans une équipe pluridisciplinaire, il est par exemple important d'intégrer tel ou tel « profil » afin de pouvoir résoudre un problème spécifique ; ces moyens peuvent être propres à l'unité, partagés entre plusieurs ou disponibles ailleurs (réseaux professionnels, prestataires externes, ...)) ;
- **des moyens matériels** (ordinateurs, logiciels spécifiques, banque de données, véhicules...).

Lister ces ressources permet de :

- enrichir la réflexion sur les modalités pratiques d'organisation et de fonctionnement mises en place ;
- faciliter les négociations entre la hiérarchie et les agents sur les moyens alloués pour atteindre les objectifs fixés ;
- anticiper les dispositifs de professionnalisation à mettre en place (compagnonnage, formation, ...) ;
- enrichir les ressources détenues par l'agent pour mettre en oeuvre ces moyens.

Cette réflexion préalable est nécessaire. La définition de ce type de ressources peut parfois être redondante avec celle des ressources détenues par l'agent ou alourdir inutilement un document dont la raison d'être est de se centrer sur l'essentiel.

Les ressources détenues par l'agent

Ces ressources, induites par un référentiel de compétences, englobent l'ensemble des savoirs, savoir-faire opérationnels, savoir-faire relationnels et aptitudes que doit mobiliser un individu pour agir à un moment donné. Il peut les mobiliser immédiatement puisqu'il les possède (cf tableau page suivante).

Les fiches détaillant les ressources induites par les compétences retenues s'articulent autour des quatre types de ressources suivants :

Types de ressources	Définition	Modalités d'acquisition	Exemples
Savoirs	<p><i>Les savoirs individuels regroupent la culture générale, les connaissances acquises soit en formation et sanctionnées par un diplôme, soit tout au long de la vie par des lectures ou la formation professionnelle¹.</i></p> <p>Ils peuvent se subdiviser en :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>connaissances générales</i> : elles relèvent des savoirs de base, des règles, des principes qui permettent d'exercer un emploi dans un domaine spécifique ; • <i>connaissances de l'environnement professionnel</i> : <ul style="list-style-type: none"> - elle sont spécifiques à un contexte professionnel donné, à une culture particulière ; - elles portent sur des pratiques locales qu'il est important de connaître pour être efficace dans l'action. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cours scolaire et universitaire. • Formation continue. • Expérience professionnelle. • Professionnalisation. • Immersion dans le service. • Compagnonnage. • Ecoute. • Observation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Principes et structures de l'organisation politique, administrative et économique française (organisation administrative au niveau territorial, rôles et attributions des collectivités locales, place et rôle des structures intercommunales, acteurs économiques et politiques locaux...), • ... • Spécificités d'un service liées à l'histoire. • Enjeux locaux. • Rapports de forces entre organisations. • Types de relations entre individus. • ...
Savoir-faire opérationnels	<p>Ils englobent tout ce qui relève :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>de la mise en oeuvre opérationnelle dans la pratique professionnelle</i> (méthodes, procédures, façons de faire, ...) • <i>d'opérations intellectuelles</i> permettant de conceptualiser, de modéliser, ... ; • <i>de la capacité à maîtriser des ressources de l'environnement</i> pour résoudre un problème spécifique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cours scolaire et universitaire. • Formation continue. • Expérience professionnelle. • Compagnonnage. • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Construire une argumentation. • Effectuer la synthèse d'une réunion. • Tirer des informations de banques, de réseaux de données ou de réseaux documentaires • ...
Savoir-faire relationnels	<p>Ils englobent les capacités nécessaires pour savoir se comporter ou se conduire avec les autres (individus ou groupes) dans un contexte professionnel donné. Ils détaillent des capacités à gérer des situations humaines complexes, à gérer positivement des tensions ou des conflits...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formation initiale. • Formation continue. • Expérience professionnelle. • Professionnalisation. • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à travailler au sein d'une équipe interdisciplinaire. • Ecouter en situation d'entretien ou de réunion. • ...
Aptitudes	<p>C'est :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>la « somme des caractéristiques tenues pour constantes chez une personne et que l'éducation ou la formation ne modifient pas de façon significative »²</i> ; • un ensemble de prédispositions à agir. <p>Cette rubrique détaille essentiellement les « <i>dispositions naturelles</i>³ » exigées, pour remplir une mission déterminée, notamment les capacités physiques nécessaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ces dispositions préexistent aux capacités professionnelles et leur servent de base ; elles peuvent être maintenues et améliorées par l'entraînement et la pratique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes physiques sur les postes pour lesquels cette dimension est indispensable. • ...

(1) Glossaire mini-colloque GPEC du 18 décembre 2001.

(2) Définition du Bureau International du Travail (1987) in : LEGENDRE Renald (1993) – Dictionnaire actuel de l'Education – Ed. ESKA – Paris – p. 102.

(3) Larousse.

4 - Les modalités de réalisation pratique de ces référentiels

Avant d'aborder la réalisation d'un référentiel, il est nécessaire de répondre à deux types de questions :

- **Doit-on analyser la situation telle qu'elle est ?** C'est la « *description d'emploi* » (missions, activités, résultats, compétences, ressources) ; on obtient ainsi la photo d'une réalité à un moment donné. Le document produit peut servir, ultérieurement, de point de départ à une réflexion prospective sur l'évolution de l'emploi.

- **Doit-on analyser la situation telle qu'elle devrait être ?** C'est la « *définition d'emploi* » (missions, activités, résultats, compétences, ressources) ; c'est la réflexion prospective sur l'évolution d'un emploi à deux ou trois ans (projection) ; c'est le requis, les souhaits d'une administration centrale et/ou de la hiérarchie de proximité pour faire évoluer un emploi donné.

Selon la finalité du référentiel à réaliser, les modalités d'élaboration seront adaptées, notamment le nombre de participants mobilisés.

Pour une fiche de poste, deux ou trois personnes sont généralement nécessaires à la réalisation de ce type d'outil (a minima, le supérieur hiérarchique direct de l'agent).

Le document produit pourra être utilement diffusé ensuite à un petit groupe pour avis et remarques (dont l'agent concerné).

Pour la réalisation d'un référentiel générique de niveau national, les différents acteurs impliqués dans le projet peuvent être les suivants :

- **Le commanditaire** : c'est le décideur ; il définit les objectifs fixés au projet ; il nomme le responsable du projet, contractualise avec lui le cahier des charges de la prestation et valide (ou non) les résultats.

- **Le responsable du projet** : il est responsable de la formulation finale des documents produits (il valide les documents rédigés par l'équipe de production).

- **Le consultant (interne/externe)** : il est généralement chargé d'explicitier la terminologie, de conseiller l'équipe de production sur le plan méthodologique.

- **L'équipe de production** : elle est chargée de la réalisation pratique du référentiel.

Réaliser un référentiel générique s'apparente à un travail d'enquête ; les méthodes et les outils sont identiques quels que soient les différents cas de figure envisagés (emploi-type/ compétences/ressources). Les informations nécessaires à la réalisation d'un référentiel seront collectées par le biais d'entretiens individuels ou de groupes auprès de deux types de profils :

- **Les décisionnaires** : ils sont porteurs de la politique à mettre en œuvre au niveau national et des orientations stratégiques à développer. Pour un emploi-type donné, ils explicitent les missions, les activités, ainsi que les principaux résultats attendus.

- **Les représentants du terrain et les experts** : ils peuvent, à partir des attentes formulées par les décisionnaires, explicitier les activités et les compétences stratégiques induites, ainsi que les ressources.

La composition du groupe de travail peut varier entre ces deux cas de figure et s'adapter à l'ampleur du problème à traiter, aux délais de réalisation, etc.

■ **Gilles Aymar avec la participation de l'ensemble de l'équipe du CEDIP**

« *En lignes* » sur le réseau I² : <http://ricf.cedip.i2/>

CEDIP - 327, rue du Moulin de Sémalen- 34000 Montpellier

Tél. 04.67.15.76.60 - Fax. 04.67.15.76.61

E-mail : cedip@equipement.gouv.fr