

Influence de la GPEC sur la gestion des carrières

Le cas du Secrétariat Général (SG) du Service Public de la Wallonie (SPW)

Mémoire réalisé par
Luis Miguel SANTOS SILVA

Promoteur
M. Christian DE VISSCHER

Lecteur
M. Olivier JÉGOU

Maître de stage
Mme. Emmanuelle RAPPE

Année académique 2017-2018
Master 120 en Gestion des ressources humaines

Au terme de ce travail, je souhaite exprimer ma reconnaissance et ma gratitude envers toutes les personnes sans qui, la réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible.

Premièrement, je tiens à remercier mon promoteur académique, Monsieur Christian de Visscher, non seulement pour son encadrement et sa disponibilité lors de l'élaboration de ce mémoire, mais aussi et surtout pour ses conseils avisés.

Ensuite, je remercie également tous les agents de la Direction RH du secrétariat général qui m'ont gentiment accueilli durant mon stage ainsi que pour leur disponibilité lors des entretiens pour la récolte des données nécessaires à ce travail de recherche, et plus particulièrement Geoffroy Mélen, membre de l'équipe projet GPEC.

Je tiens également à remercier ma maitresse de stage, Madame Emmanuelle Rappe, qui m'a donné l'opportunité de réaliser mon stage et mon mémoire au sein de son département et de son équipe.

Je remercie aussi toutes les personnes qui de près ou de loin ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Enfin, je remercie ma famille qui m'a épaulé, et plus particulièrement mes parents, qui m'ont fortement soutenu, non seulement pendant la production de ce mémoire-projet, mais aussi tout au long de mes études.

À toutes ces personnes, un grand merci !

TABLE DES MATIERES

LEXIQUE DES ABRÉVIATIONS	7
INTRODUCTION	8
PARTIE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE	11
CHAPITRE 1 : LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES	11
1.1. DÉFINITIONS	11
1.1.1. GESTION	11
1.1.2. PRÉVISIONNELLE	12
1.1.3. EMPLOI	12
1.1.4. COMPÉTENCES	13
1.1.5. LA GPEC : GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES	13
1.2. EVOLUTION HISTORIQUE	14
1.3. CONTEXTE JURIDIQUE	16
1.3.1. LA GPEC EN FRANCE	16
1.3.1.1. Loi de modernisation sociale de 2004	16
1.3.1.2. Loi de cohésion sociale de 2005	16
1.3.2. LA GPEC EN BELGIQUE	17
1.4. COMPÉTENCES ET GESTION DES COMPÉTENCES (GDC)	17
1.4.1. LES COMPÉTENCES	19
1.4.1.1. La compétence individuelle	20
1.4.1.2. La compétence collective	21
1.4.1.3. La compétence organisationnelle	22
1.4.1.4. La compétence territoriale une porte d'entrée vers la GPEC-T	22
1.4.2. LE RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES AU CŒUR DE LA GESTION DES COMPÉTENCES	25
1.5. GESTION DE L'EMPLOI	26
1.6. MISE EN PLACE DE LA GPEC –ÉTAPES	27
1.6.1. LE PRÉALABLE	27
1.6.1.1. L'environnement externe	27
1.6.1.2. L'environnement interne	28
1.6.2. L'ÉTUDE	28
1.6.2.1. Définition des objectifs	28
1.6.2.2. Analyse de l'existant	29
1.6.2.3. Analyse des écarts	30

TABLE DES MATIERES

v.

1.6.3. L'ACTION -----	31
1.6.1. PHASE D'ACCORDS -----	32
1.6.2. L'ÉVALUATION -----	32
1.7. ENJEUX DE LA GPEC -----	32
1.8. ACTEURS DE LA GPEC -----	33
1.9. LA GRH ET LA GDC DU FÉDÉRAL AU RÉGIONAL -----	34
1.10. ANTICIPATION ET GPEC : DÉBAT ENTRE PRÉVISION ET PROSPECTIVE -----	36
1.11. CONCLUSION INTERMÉDIAIRE : LA GPEC -----	38
CHAPITRE 2 : LA GESTION DES CARRIÈRES PROFESSIONNELLES -----	40
2.1. CARRIÈRE PROFESSIONNELLE -----	40
2.1.1. DÉFINITIONS -----	40
2.1.2. LES ANCRES DE LA CARRIÈRE -----	41
2.2. LA GESTION DES CARRIÈRES -----	42
2.3. LA GESTION DES CARRIÈRES AU SEIN DU SECTEUR PUBLIC -----	42
CHAPITRE 3 : LA GPEC AU SERVICE DE LA GESTION DES CARRIÈRES ? -----	45
PARTIE II : CAS PRATIQUE – LE SPW -----	47
CHAPITRE 1 : LE SERVICE PUBLIC BELGE -----	47
1.1. LE SERVICE PUBLIC BELGE EN QUELQUES LIGNES -----	47
1.2. QUELQUES CHIFFRES... -----	48
1.3. QUELQUES CARACTÉRISTIQUES -----	48
1.4. LA GPEC DANS LA FONCTION PUBLIQUE BELGE -----	49
1.4.1. L'ADMINISTRATION FÉDÉRALE -----	49
1.4.1. LES COMMUNAUTÉS, LES RÉGIONS ET LES POUVOIRS LOCAUX -----	50
CHAPITRE 2 : LE SERVICE PUBLIC DE WALLONIE (SPW) -----	52
2.1. PRÉSENTATION DU SPW -----	52
2.2. LE SECRÉTARIAT GÉNÉRAL -----	53
2.3. LES PRINCIPES DU CODE DE LA FONCTION PUBLIQUE : LA GESTION DES CARRIÈRES -----	54
PARTIE III : RECHERCHE EMPIRIQUE -----	55
CHAPITRE 1 : ORIGINE DU PROJET GPEC AU SG DU SPW -----	55
CHAPITRE 2 : CONSTRUCTION D'UN CADRE D'ANALYSE -----	56
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE -----	60
3.1. ÉCHANTILLON DE RECHERCHE -----	60
3.2. MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES -----	60
3.3. ANALYSE DES DONNÉES -----	61

CHAPITRE 4 : RÉSULTATS DE L'ANALYSE QUALITATIVE	63
4.1. BRÈVE PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON	63
4.2. PERCEPTION DU PROJET PRÉ-PILOTE DE GPEC	63
4.2.1. LA GPEC SELON LES CHEFS DE PROJET	64
4.2.2. LA GPEC SELON DES DESTINATAIRES DU PROJET	67
4.3. LA GESTION DES CARRIÈRES AU SPW	69
4.4. UNE GPEC AU SERVICE DE LA GESTION DES CARRIÈRES ?	72
CHAPITRE 5 : DISCUSSIONS	77
5.1. RETOUR THÉORIQUE	77
5.2. LIMITES	79
5.3. ANALYSE S.W.O.T DU PROJET GPEC	80
5.4. RECOMMANDATIONS	82
CONCLUSION	84
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	87
ANNEXES	96
ANNEXE N°1 : MODÈLE 5+1 COMPÉTENCES DU FÉDÉRAL	96
ANNEXE N°2 : ORGANIGRAMME SECRÉTARIAT GÉNÉRAL	99
ANNEXE N°3 : CONTENU ET PRÉSENTATION DU CONTRAT D'ADMINISTRATION	100
ANNEXE N°4 : GUIDES D'ENTRETIEN	102
ANNEXE N°5 : GRILLES D'ANALYSE	108
ANNEXE N°6 : ENTRETIENS	112
ANNEXE N°7 : ANALYSE S.W.O.T DU PROJET GPEC	154

LEXIQUE DES ABRÉVIATIONS

ANACT	Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
CA	Contrat d'Administration
CNFPT	Centre National de la Fonction Publique Territoriale
COSTRA	Comité Stratégique
CRF	Conseil Régional de la Formation
DGO	Direction Générale Opérationnelle
DGT	Direction Générale Transversale
FRH	Fonction des ressources humaines
GDC	Gestion des Compétences
GPEC	Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences
GPEC-T	La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale
GPIEC	Gestion prévisionnelle individuelle des emplois et des compétences
GPPEC	Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emploi et des Compétences
GPRH	Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines
GW	Gouvernement Wallon
HRP	Human Resources Planning (<i>terme anglais</i>)
MET	Ministère wallon de l'Équipement et des Transports
MRW	Ministère de la Région Wallonne
NGP	Nouvelle gestion publique
OIP	Organisme d'Intérêt Public
OOM	Objectif Opérationnel Métier
OOT	Objectif Opérationnel Transversal
OSM	Objectif Stratégique Métier
OST	Organisation Scientifique du travail
OST	Objectif Stratégique Transversal
SG	Secrétariat Général
SPF	Service Public Fédéral
SPF P&O	Service Public Fédéral Personnel & Organisation
SPW	Service Public de Wallonie
TIC	Technologies de l'information et de la communication
VAE	Validation d'Acquis d'Expérience

INTRODUCTION

Face aux nouvelles transformations du monde du travail, que ce soit au sein du secteur privé ou du secteur public, la gestion des ressources humaines représente aujourd'hui un levier essentiel à la performance et à l'efficacité des organisations. Cependant, la pratique de celle-ci n'est pas la même en fonction que l'organisation soit privée ou publique. Cette différence tient notamment aux particularités du management public, qui selon Bartoli (2007, cité par De Visscher, 2017), correspond à « l'ensemble des processus de finalisation d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques, visant à développer leur performance générale et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation. »

Même si la gestion publique possède des similarités avec le management privé, il existe tout de même cinq grandes différences qui caractérisent les organisations publiques, à savoir : (1) l'absence de concurrence ; (2) complexité dans leur organisation et leur mode de fonctionnement ; (3) l'absence de but lucratif et de rentabilité capitalistique ; (4) la poursuite de finalités externes et enfin (5) la soumission au pouvoir politique. (De Visscher, 2017)

A l'heure actuelle et depuis plusieurs années maintenant, le management public tend à évoluer sous l'impulsion de nombreuses réformes publiques. Pour Pollitt et Bouckaert (cités dans De Visscher, 2017), ces réformes « consistent à des changements délibérés dans les structures et les processus des organisations du secteur public avec l'objectif de les amener à mieux fonctionner. »

Parmi l'ensemble de ces réformes, la Nouvelle Gestion Publique (NGP), considérée comme une réforme managériale du secteur public, semble avoir pris le pas sur les autres depuis quelques décennies. (Varone & Jacob, 2004) En Belgique, les principes de la NGP ont notamment servi de base à la Réforme Copernic « lancée en 1999 par un gouvernement arc-en-ciel (libéral, socialiste et écolo). » (De Visscher, 2005, p.34) Parmi ses différents objectifs, cette dernière a entre autre permis l'adoption d'une nouvelle gestion des ressources humaines au sein du secteur public fédéral. Une GRH plus modernisée et s'inspirant des principes du management privé. (De Visscher, 2005)

De plus, même si Copernic avait essentiellement pour objet la modernisation de l'Administration Fédérale, de Broux (2005) insiste sur le fait que parallèlement, les régions et les communautés se sont également modernisées sur divers aspects ayant traits au management.

En Belgique sous l'impulsion de la Nouvelle Gestion Publique, les différents niveaux de pouvoirs ont donc revu leur Gestion des Ressources Humaines en recourant notamment à des nouveaux outils de gestion et en mettant en œuvre une gestion davantage axée sur les compétences et la performance. (OCDE, 2007)

Parmi ces nouveaux dispositifs de management, la Gestion Prévisionnelle des Effectifs devient essentielle face aux contraintes (impécuniosité au niveau budgétaire, réduction importante du nombre d'agents, hausse des départs à la retraite, etc.) auxquelles les organisations publiques sont confrontées. (CRF, s.d.) Dans cette nouvelle forme de planification combinant données quantitatives et qualitatives, les compétences des agents constituent des éléments clés pour une planification optimale, permettant ainsi d'anticiper et de répondre aux évolutions organisationnelles. (OCDE, 2007)

Par ailleurs, dans notre pays, les dispositifs de gestion prévisionnelle « reflètent la structure constitutionnelle en vigueur dans le pays. Chaque entité de gouvernement dispose de son propre dispositif de gestion prévisionnelle de ses effectifs ». (OCDE, 2007, p.65)

Au sein du Service Public de Wallonie, suite à la conclusion en 2015 du premier Contrat d'Administration, la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences représente un des principaux objectifs de cet outil stratégique.

A l'heure actuelle, la mise en œuvre de cette GPEC au sein du SPW est confiée au département des Ressources Humaines et prend la forme d'un projet. Parallèlement, la direction du département des ressources humaines a également décidé de mettre en place une GPEC en son sein sous forme d'un projet pré-pilote afin d'optimiser l'élaboration du projet global de GPEC au SPW.

Dès lors, dans ce contexte et face aux objectifs poursuivis par le département RH, ce travail de recherche a pour objectif de mettre en lumière la façon dont la GPEC peut ou non s'articuler et/ou contribuer au processus de gestion des carrières.

Pour ce faire, la question de recherche suivante a été posée : « ***Comment la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut-elle contribuer à la gestion des carrières des agents ?*** »

Pour répondre à cette question de recherche, ce mémoire repose sur une démarche hypothético-déductive et est subdivisé en trois parties.

La première partie reprend un état de la littérature non-exhaustif, non seulement sur les processus de GPEC et de gestion de carrière, mais aussi sur la façon dont ces deux-ci peuvent s'articuler.

La seconde, quant à elle, elle est consacrée à l'analyse pratique et théorique du secteur public belge et du service public de Wallonie. Elle est ainsi composée succinctement d'une présentation du secteur public belge et de la mise en place de la GPEC au sein de celui-ci, ainsi qu'une présentation du SPW et de son secrétariat général.

Enfin, la troisième partie, quant à elle, celle-ci présente la recherche empirique qui a été menée au sein du département RH du secrétariat général du SPW.

Premièrement, nous y retrouverons une explication de la méthodologie employée avec la présentation : (1) de l'origine de la recherche ; (2) du cadre d'analyse ; (3) de l'échantillon étudié et (4) de la procédure suivie pour collecter et analyser les données.

Deuxièmement, nous y exposerons les résultats décelés au regard des hypothèses de recherche.

Troisièmement, nous y présenterons également les discussions et les limites qui sont ressorties de ce travail empirique.

Enfin, nous clôturerons ce travail par une conclusion général.

PARTIE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Un travail de recherche se réfère toujours à un moment donné ou à un autre à la **littérature** inhérente à l'objet de recherche qu'il s'est fixé. Cette dernière est primordiale puisqu'elle permet au chercheur et aux lecteurs de se familiariser avec l'objet d'étude et les différentes perspectives théoriques à travers lesquelles il est abordé. (Quivy, Van Campenhoudt et Marquet, 2017) Ainsi, dans cette partie du mémoire, vous retrouverez de manière succincte une revue de la littérature portant sur **(1) la GPEC, (2) la gestion des carrières professionnelles et (3) la manière dont les deux peuvent s'articuler.**

CHAPITRE 1 : LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

1.1. DÉFINITIONS

De nos jours, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (*Human Resource Planning (HRP)*, *manpower planning* ou encore *strategic workforce planning* en anglais) plus connue sous l'acronyme de GPEC, est de plus en plus recensée dans la littérature comme étant un pilier de la GRH au sein des organisations (Focus RH, 2013). Pour Jean Pierre Ledoux (2016, p.34) auteur de nombreux ouvrages sur le management, la GPEC « constitue une approche méthodologique qui doit permettre la mise en œuvre d'un management performant des ressources humaines ».

Pour comprendre exactement ce que signifie la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, il est opportun de s'intéresser aux différents termes qui composent cette expression.

1.1.1. GESTION

La gestion ou le management sont deux termes énormément utilisés dans divers domaines (comptabilité, finance, ressources humaines, immobilier) du monde du travail. Selon le Larousse (s.d.), la gestion est : « L'action ou manière de gérer, d'administrer, de diriger, d'organiser quelque chose ou la période pendant laquelle quelqu'un gère une affaire ». En GRH, la notion de gestion renvoie aux actions permettant **d'atteindre l'équilibre** entre d'une part les

ressources humaines, et d'une autre part les **activités et missions de l'organisation**. (Ledoux, 2016)

1.1.2. PRÉVISIONNELLE

La notion « prévisionnelle » de la GPEC évoque selon Jean Pierre Ledoux (2016) plusieurs dimensions, à savoir : l'**anticipation**, la **prévention** et le **projet**. Ces dernières mettent dès lors en exergue que la GPEC est une démarche orientée vers le **futur**, grâce à laquelle il s'agit d'anticiper les besoins nécessaires en termes de **compétences et d'effectifs** afin d'accomplir les missions et les projets de l'organisation qu'elle soit privée ou publique. (Bernier & Grésillon, 2016)

1.1.3. EMPLOI

Le terme « emploi » (souvent remplacé par le terme « *effectifs* » dans la littérature et au sein des organisations) possède selon l'auteur Jean Pierre Ledoux (2016) trois significations distinctes les unes des autres :

- **L'emploi au sens économique** : il s'agit de l'offre d'emploi, disponible sur le marché de l'emploi, et qui est le résultat de la rencontre entre l'offre et de la demande de l'emploi.
- **L'emploi lié à la situation de l'individu** : « avoir un emploi, c'est bénéficier d'une activité salariale ». (Ledoux, 2016, p.34)
- **L'emploi lié au poste de travail** : il s'agit du métier ou du statut que possède un travailleur au sein d'une entreprise afin de permettre à cette dernière de réaliser ses activités. C'est sur la base de cette conception de l'emploi qu'une organisation rédige son « **référentiel des emplois** », outil très utilisé dans le cadre de la GPEC.

En ce qui concerne l'emploi, la GPEC va considérer celui-ci à la fois sur sa **dimension quantitative** et **qualitative**. S'intéresser à sa dimension quantitative permet de répondre à des questions telles que : « *Quel est le nombre nécessaire de travailleurs pour accomplir cette mission ? Quels sont les postes qu'il va falloir remplacer à court, à moyen ou à long terme ?* », tandis que s'intéresser à sa dimension qualitative va permettre de mettre en évidence les compétences nécessaires aux travailleurs pour performer dans leur poste. (Ledoux, 2016)

1.1.4. COMPÉTENCES¹

La compétence, quant à elle, elle peut être définie de diverses façons. Dans le Larousse (s.d.), celle-ci est présentée comme étant : « La capacité reconnue en telle ou telle matière en raison de connaissances possédées et qui donne le droit d'en juger ». Dans son ouvrage, Alain Labruffe (2008, p.33) docteur en économie et psychologie du travail propose la définition suivante : « Capacité à mettre en œuvre des connaissances, savoir-faire et comportements en situation d'exécution. » Enfin, la compétence peut être de différentes natures : individuelle, collective ou organisationnelle. (Dejoux, 2013 ; Dubois, 2017)

1.1.5. LA GPEC : GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

Définir les différentes notions du terme « GPEC » a donc permis de mettre en lumière que la GPEC est un processus orienté vers le futur et permettant une **anticipation** et une **planification des ressources** (effectifs et compétences) nécessaires à l'accomplissement d'une mission. (Dejoux, 2013)

Par ailleurs, différentes définitions de la GPEC sont proposées dans la littérature :

- La GPEC vise la triple articulation entre les emplois et compétences, le présent et le moyen terme, la stratégie de l'entreprise et l'évolution de chaque salarié. Concrètement, c'est la conception, mise en œuvre et suivi de politiques et de plans d'action visant à réduire de façon anticipée ces écarts et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle. (Le Gall, 2015, p.55)
- La gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences correspond aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs, quantitatifs et qualitatifs (compétences) de l'évolution d'une population de salariés. (Kerlan, 2012, p.17)
- Le GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) représente un dispositif de GRH, encadré légalement (en France²), qui poursuit trois directions complémentaires :

¹ Cette notion sera abordée plus en profondeur et de manière plus développée dans les pages suivantes.

² En Belgique, il n'existe à l'heure actuelle aucune obligation pour les entreprises concernant la GPEC.

Lier les besoins RH à la stratégie de l'entreprise

Anticiper les besoins en emplois et compétences et les comparer aux ressources humaines actuelles

Dialoguer avec les partenaires sociaux sur les moyens à mettre en œuvre pour accompagner collectivement et individuellement le développement des compétences nécessaires à la pérennité de l'emploi et de l'entreprise. (Dejoux, 2013, p.59)

1.2. EVOLUTION HISTORIQUE

À l'heure actuelle, dans un contexte socio-économique de mondialisation qui tend à se développer de plus en plus, la principale préoccupation de toute organisation réside dans sa capacité à attirer et retenir des ressources humaines compétentes. (Ledoux, 2013)

Par ailleurs, la gestion des ressources humaines telle que nous la connaissons aujourd'hui est une discipline relativement récente dans le monde du travail. En outre, son évolution à la fois historique et sociologique est quant à elle étroitement liée à celle des organisations. (Raone & Taskin, 2016)

Dès lors, afin de retracer et de comprendre l'histoire et la place de la GPEC au sein des organisations, il est opportun de s'intéresser à l'évolution de la GRH au fil du temps et plus précisément de la GPRH (Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines) (Gilbert, 2006).

Selon Patrick Gilbert (1999), la GPEC telle que nous la connaissons aujourd'hui est le résultat d'une évolution **en plusieurs étapes** :

Le premier temps important dans l'évolution de la GRH est celui entre le début de l'ère industrielle et de la fin des années 60. (Ledoux, 2016) À cette époque, le taylorisme qui fit son apparition à la fin du 19^e siècle est profondément ancré dans la société et poursuit une rationalisation de chaque poste de travail afin d'obtenir un haut rendement de ses travailleurs (Raone & Taskin, 2016)

À ce moment, on ne parlait pas encore de GPEC et les ressources humaines quant à elles, elles étaient gérées de manière purement quantitative (Gilbert, 1999 ; 2006). Elles se limitaient à ce qui était « calculable et purement quantitatif ». (Gilbert, 1999, p.2) Le but était avant tout de « garantir la régulation de la main d'œuvre nécessaire à la production » (Kerlan, 2012, p.13) et « d'assurer une gestion économique à long terme des effectifs ». (Gilbert, 1999, p.2)

Selon Patrick Gilbert (1999 ; 2006), **le second temps** de l'évolution de la GPRH est marqué par une situation de plein-emploi au début des années 70. À cette époque et sous l'impulsion du courant des relations humaines, « l'objectif de la gestion prévisionnelle du personnel est la

prévision des affectations individuelles conformes aux besoins de l'entreprise et aux aspirations individuelles ». (Gilbert, 1999, p.4) On parlait avant tout de **gestion prévisionnelle des carrières**. À l'époque, les préoccupations des travailleurs commencent alors à être prises en compte. Cependant, il était reproché à cette conception de gestion prévisionnelle d'être « trop centrée sur les individus et pas assez organisationnelle ». (Gilbert, 1999, p.4)

Le troisième temps de cette évolution a eu lieu au milieu des années 1970. La conception de la GPRH qui avait vu le jour quelques années plus tôt va connaître un renouvellement à cause de la situation économique de l'époque, à savoir : crise de l'emploi, aggravation du chômage et réductions massives d'effectifs. L'objectif de la GPRH à l'époque devient donc tout autre : éviter les situations de crise. Cette approche de la GPRH, quant à elle, elle fût bâtie non seulement « sur une critique des deux conceptions précédentes de la GRPH », mais aussi grâce à des démarches du management scientifique (Gilbert, 2006). De plus, cette période est également marquée par l'attention progressive accordée par les **pouvoirs publics** à la gestion prévisionnelle dans les entreprises, en encourageant notamment ces dernières à travers de nombreuses mesures « à anticiper le traitement de leurs problèmes sociaux liés aux évolutions technologiques et organisationnelles ». (Gilbert, 1999, p.6)

Enfin, comme proposé par Céline Dejoux (2013) dans son ouvrage, la GPEC est l'aboutissement historique d'une démarche de gestion prévisionnelle des compétences qui a débuté au début des années 80, notamment dans les entreprises françaises avec l'apparition de la GPPEC en 1986 (Gilbert, 1999 ; 2006). Selon Gilbert (1999, p.7), à l'époque, « la GPRH s'éloigne de la visée quantitative de collective, pour revenir à une approche qualitative et individuelle », permettant ainsi de développer l'employabilité des salariés.

Dans son ouvrage *Gestion des compétences et GPEC*, Céline Dejoux (2013) propose l'idée selon laquelle la GPEC telle que nous la connaissons aujourd'hui serait le résultat du travail de trois générations successives : (1) la génération de précurseurs (1980-1990) ; la génération des bâtisseurs (1990-2004) et (3) la génération des intégrateurs (depuis 2004).

Cette dernière génération des intégrateurs représente l'époque la plus importante dans l'évolution historique de la GPEC, à savoir : **l'époque de la structuration**. À partir de 2004 en France, et grâce à la loi de modernisation sociale, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est devenue une obligation légale. Ainsi, en transformant la GPEC en objet de droit, le législateur voulait mettre en place un instrument juridiquement structuré permettant aux organisations de faire face aux PSE et aux restructurations. (Dejoux, 2013)

1.3. CONTEXTE JURIDIQUE

À l'heure actuelle, de nombreuses pratiques de Gestion des Ressources Humaines sont soumises à des obligations légales et notamment à des obligations du droit du travail. En est-il de même en ce qui concerne la GPEC ? Les contextes légaux des pratiques RH diffèrent d'un pays à l'autre. Dès lors, il semble non seulement opportun de s'intéresser à ceux-ci et de voir quelles sont les différences au niveau de la loi concernant la GPEC, mais aussi de traiter de l'encadrement juridique de la GPEC au sein du secteur public. Aujourd'hui, la principale différence entre la France et la Belgique concernant la GPEC porte sur **le cadre juridique**, puisqu'en Belgique, il n'existe actuellement aucune loi qui organise ou qui fait de la GPEC une obligation légale.

1.3.1. LA GPEC EN FRANCE

Comme il a été exposé précédemment, la loi a eu une grande importance dans l'évolution historique de la GPEC, et cela, essentiellement à partir de 2004. Selon Céline Dejoux (2013), l'officialisation de la GPEC a été déclenchée grâce à la loi du 2 août 1989 « relative à la prévention des licenciements économiques ». Plus récemment, deux nouvelles lois sont venues consolider le contexte légal de la GPEC au début des années 2000.

1.3.1.1. LOI DE MODERNISATION SOCIALE DE 2004

Cette loi du 4 mai 2004 est une loi qui a été élaborée sur la base de deux textes déjà signés par les partenaires sociaux (Direction de l'information légale et administrative, 2004) et notamment sur la base de l'Accord National Interprofessionnel du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation. (Dejoux, 2013)

À travers cette loi, le législateur voulait proposer des nouveaux outils relatifs à la gestion des compétences, en favorisant le renforcement des compétences des salariés et l'individualisation des parcours professionnels. (Dejoux, 2013) En termes de GRH, et pour accompagner la loi, les entreprises se sont alors vues dans l'obligation de recourir davantage à des nouveaux outils tels que : le plan de formation, le bilan de compétences ou encore le congé formation. (Dejoux, 2013 ; Direction de l'information légale et administrative, 2004)

1.3.1.2. LOI DE COHÉSION SOCIALE DE 2005

Aujourd'hui, la **loi de la cohésion sociale** (également appelé la **loi « Borloo »**) est la principale loi encadrant la GPEC. Cette loi de janvier 2005 possède comme objectif principal de lutter

contre les licenciements économiques et anticiper les restructurations. (Dejoux, 2013) Celle-ci prévoit entre autres l'obligation pour les entreprises de plus de 300 travailleurs d'entamer une négociation sur la GPEC et son contenu tous les trois ans. (Dejoux, 2013) En outre, toujours d'après Céline Dejoux (2013, p.55) : « Cette négociation triennale doit porter également sur les mesures d'accompagnement du dispositif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences en matière : de formation ; de validation des acquis d'expérience ; de bilan de compétences et d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés de l'entreprise. »

1.3.2. LA GPEC EN BELGIQUE

Comparée à la France, la Belgique se retrouve en retard concernant la GPEC. (Pichault cité dans Lo Giudice & Thibaut, 2011, p.23) Selon François Pichault (cité dans Lo Giudice & Thibaut, 2011, p.23), actuellement la GPEC en France est « beaucoup plus structurée ». En effet, en France, celle-ci possède un cadre légal, alors qu'en Belgique, il n'existe encore aucune obligation de droit concernant la GPEC pour les organisations, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité. Pour Pichault, cette différence est d'autant plus accentuée, que non seulement les entreprises belges ont du mal à se lancer dans une démarche prévisionnelle, mais aussi, car « peu d'initiatives sont mises en place sur le territoire belge ». De plus, Pichault souligne également que ce manque d'initiatives lié à la GPEC au niveau du privé s'explique en grande partie par la situation actuelle « du tissu économique belge », puisque ce dernier « est pour une grande partie constitué de PME qui manquent de temps et/ou de moyens pour s'y consacrer [...] ». » (Pichault, cité dans Lo Giudice & Thibaut, 2011, p.24)

Concernant **l'encadrement juridique de la GPEC au sein du secteur public belge**, bien qu'il existe un cadre légal concernant la planification du personnel, aucune loi n'impose aux organisations publiques la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

1.4. COMPÉTENCES ET GESTION DES COMPÉTENCES (GDC)

Comme nous avons pu le voir à travers l'historique, la notion de « compétence » est devenue une préoccupation notoire au sein des organisations donnant ainsi naissance à la gestion des compétences. Celle-ci représente de plus en plus à l'ère de la mondialisation et du savoir, un levier majeur pour la performance de l'organisation. Effectivement, non seulement elle permet

à cette dernière d'atteindre sa stratégie, mais elle joue aussi un rôle important dans la motivation et l'engagement des salariés. (Baret & Oiry, 2014)

Selon TalentSoft (2017) :

La gestion des compétences (ou *skills management* en anglais) est un outil opérationnel de Gestion des Ressources Humaines (GRH) qui vise à optimiser les performances [...] de l'entreprise. Cette méthode permet de faire concorder les compétences dont l'entreprise a besoin et les compétences disponibles dans le Capital Humain de l'entreprise : savoirs, savoir-faire et savoir-être individuels et collectifs.

Bien que la gestion des compétences soit pratiquée depuis des dizaines d'années au sein des organisations, l'intérêt du management pour celle-ci s'est réellement fait ressentir lorsque la gestion des compétences est devenue **une pratique clé au cœur de la GPEC**. (Dejoux, 2013 ; Labruffe, 2008)

Aujourd'hui, gérer les compétences permet à l'organisation de faire face de manière anticipative à différents problèmes tout en tenant compte aussi bien des besoins des travailleurs, que des besoins de l'organisation. (Dejoux, 2013 ; Dietrich, Gilbert & Pigeyre, 2010)

Dans son ouvrage, Céline Dejoux (2013) met en évidence cinq catégories de problématiques différentes, dans lesquelles la gestion des compétences permet aux organisations (privées ou publiques) de faire face, à savoir :

➤ **PROBLÉMATIQUE DE CHANGEMENT**

Les organisations se retrouvent de plus en plus en situation de mutations et de transformations : TIC, évolution des métiers, des missions ou des compétences. Par ailleurs, la gestion des mutations environnementales représente un enjeu considérable pour l'organisation. Dès lors, afin d'y faire face, l'entreprise se doit non seulement de favoriser l'actualisation des compétences, mais aussi de les utiliser efficacement. (Dejoux, 2013 ; Dietrich & al, 2010)

➤ **PROBLÉMATIQUE DE QUALITÉ**

Cette problématique concerne essentiellement la Responsabilité Sociale et Environnementale de l'entreprise. (Dejoux, 2013)

➤ **PROBLÉMATIQUE DE COÛT**

Faire de la gestion des compétences permet aux organisations d'optimiser leurs « coûts de transaction, de coordination mais surtout et avant tout d'optimiser les coûts salariaux » (Dejoux,

2013, p.39). En effet, grâce à la gestion des compétences, nombreuses sont les organisations qui pratiquent les rémunérations variables, comme : la rémunération à la compétence, à la performance ou les primes par exemple. (Baret & Oiry, 2014)

➤ PROBLÉMATIQUE SOCIALE

Comme exposé par Baret et Oiry (2014) la gestion des compétences joue un rôle non-négligeable dans la motivation et l'engagement du personnel. En outre, elle représente un moyen vital pour combattre la démotivation des salariés qui résulte de leur perception du manque de justice dans des pratiques RH, telles que : la mobilité, la rémunération, les promotions entre autres. (Dejoux, 2013)

➤ PROBLÉMATIQUE DE GESTION DES ÂGES

Dans notre société vieillissante et face à l'augmentation de la population âgée, les organisations tout secteur confondu doivent faire face à des questions liées au renversement de la pyramide des âges et plus particulièrement les départs massifs à la retraite. Dès lors, face à cette problématique, la gestion des compétences s'avère être un outil essentiel puisque de celle-ci découle le processus de transfert des compétences au sein des entreprises. (Dejoux, 2013 ; Godelier, 2007 ; Loos-Baroin, 2006) En effet, une des fonctions premières de la gestion des compétences consiste tout simplement à identifier de manière la plus exhaustive possible les compétences des salariés, en vue de mettre en lumière les compétences en voie de disparition au sein de l'organisation. (Baret & Oiry, 2014)

1.4.1. LES COMPÉTENCES

La compétence possède une place centrale non seulement dans la littérature scientifique, mais aussi au sein des entreprises. Aujourd'hui, le terme « compétence » est omniprésent dans le vocabulaire des salariés et fait l'objet de nombreuses recherches. (Baret & Oiry, 2014 ; Dietrich & al, 2010) Étudiée par de « nombreuses disciplines scientifiques en vue de dégager des récurrences », cette notion complexe et multifacette (Dejoux, 2013, p.11) peut se définir comme :

- « Capacité à combiner des ressources pour agir de manière performante dans une situation donnée. » (Baret & Oiry, 2014, p.95)
- « Capacité à mettre en œuvre des connaissances, savoir-faire et comportements en situation d'exécution. » (Labruffe, 2008, p.33)

- « Les capacités reconnues d'une personne en telle ou telle matière reliées aux connaissances acquises. » (Dejoux, 2013, p.11)
- « Ensemble de savoirs, capacités, comportements, traits de caractère et motivations d'un individu. » (McClelland cité dans Dejoux, 2013, p.10)

Comme cité précédemment et mis en exergue par les définitions ci-dessus, la compétence est donc une **notion multifacettes**. Dans la littérature, les auteurs distinguent quatre types de compétences (Dejoux, 2013) qui vont être utilisées différemment en fonction des champs disciplinaires dans lequel elles interviennent. Ainsi, selon Rouby et Thomas (2009), les compétences organisationnelles interviendront davantage au niveau macro à travers le management stratégique, tandis que les compétences individuelles quant à elles, elles interviendront principalement au niveau micro à travers la GRH. Reprenons les différents types de compétences proposés par Céline Dejoux (2013) :

1.4.1.1. LA COMPÉTENCE INDIVIDUELLE

Souvent associée à la notion de qualification, la compétence individuelle se retrouve de nos jours au cœur des pratiques en gestion des ressources humaines (Dietrich & al, 2010). Selon Céline Dejoux (2013, p.10), la compétence individuelle représente « la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé ».

Grace à leurs travaux, de nombreuses disciplines scientifiques ont notamment permis de mettre en évidence que non seulement la compétence **s'évalue dans l'action** (sciences de l'éducation), mais qu'elle est aussi **évolutive** (sociologie du travail). (Dejoux, 2013) En effet, selon Stroobants (cité dans Dejoux, 2013, p.12) la compétence n'est pas quelque chose de figée et elle évolue. Celle-ci a constamment besoin d'être actualisée, ce qui explique que « la gestion des connaissances valorise des actions de formation ». Pour Malglaive (cité dans Dejoux, 2013, p.12) les compétences sont « des savoirs en usage » et pour les évaluer, le meilleur moyen consiste à mettre le collaborateur en situation. C'est sur la base de cette idée que les assessment centers sont fortement privilégiés dans les organisations, puisque un haut niveau de compétence serait prédicteur d'un succès professionnel futur. (Dubois, 2017)

Par ailleurs, la compétence individuelle étant une combinaison de plusieurs compétences, cinq catégories de compétences peuvent être mises en exergue d'après Céline Dejoux (2013) :

➤ COMPÉTENCES SAVOIRS

Celles-ci renvoient aux connaissances que possède le salarié et que celui-ci a acquises à travers ses diplômes, des formations ou encore à travers un auto-apprentissage. Elles constituent en général la **base du métier**, comme : la connaissance de la réglementation ou la connaissance de l'utilisation d'un logiciel spécifique, par exemple. (Dejoux, 2013 ; Durand, 2006)

➤ COMPÉTENCES SAVOIR-FAIRE

Les compétences savoir-faire représentent les capacités opérationnelles du travailleur. Autrement dit, son aptitude à utiliser, appliquer, faire ou réaliser quelque chose. (Dejoux, 2013 ; Durand, 2006)

➤ COMPÉTENCES SAVOIR-ÊTRE

Les compétences savoir-être représentent généralement les attitudes qui sont attendues d'un travailleur par son entreprise, comme par exemple : les aptitudes sociales ou la capacité d'intégration du travailleur dans un réseau relationnel. (Dejoux, 2013 ; Durand, 2006)

➤ COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES

De plus en plus importantes au sein des organisations, ces-dernières représentent la capacité du travailleur à avoir conscience, à maîtriser et à gérer ses émotions dans ses relations aux autres. (Dejoux, 2013 ; Durand ; 2006)

➤ COMPÉTENCES SAVOIR-RÉSoudre

Cette dernière catégorie fait référence à la capacité analytique, de résolution et stratégique du travailleur. En outre, elle représente la faculté de ce dernier à identifier, analyser et développer des stratégies dans le but de résoudre un problème notamment lorsqu'il s'agit de « réagir face à des situations nouvelles et imprévues ». (Dejoux, 2013 ; Durand, 2006)

1.4.1.2. LA COMPÉTENCE COLLECTIVE

Bien que la gestion des compétences se centre principalement sur la compétence individuelle des travailleurs, celle-ci prend également en considération d'autres formes de compétences, tout aussi importantes pour l'organisation, à savoir : la compétence territoriale, organisationnelle ou collective. (Dejoux, 2013 ; Dietrich & al, 2010)

Ainsi, selon Céline Dejoux, (2013, p.21) la compétence collective « représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement et un but à atteindre. »

Par ailleurs, le concept de compétence collective est important en management, car c'est sur la base de celui-ci que les équipes de travail sont évaluées en termes d'efficacité, d'efficience et de performance. (Dejoux, 2013 ; Dietrich & al, 2010)

1.4.1.3. LA COMPÉTENCE ORGANISATIONNELLE

La « compétence organisationnelle met en œuvre et combine des ressources financières, techniques et immatérielles afin d'élaborer les activités de la firme. » (Dejoux, 2013, p.24)

1.4.1.4. LA COMPÉTENCE TERRITORIALE UNE PORTE D'ENTRÉE VERS LA GPEC-T

Actuellement, il n'existe pas de définition précise de la **compétence territoriale**. Cette dernière est notamment apparue après la crise économique de 2008 dans les différentes politiques successives d'emploi **en France**. (Dejoux, 2013) Selon Céline Dejoux (2013, p.27) l'apparition de la notion de compétence territoriale va alors générer « deux tendances de fond complémentaires :

- (1) L'introduction par les entreprises de la notion de territoire dans leur déclinaison de la GPEC, et
- (2) L'appropriation de ce concept par des groupements d'entreprises ».

De façon générale, la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est conçue à l'échelle d'une organisation, d'un groupe d'organisations ou d'un secteur d'activité. Cependant, dans certaines situations, celle-ci peut être mise en place à **l'échelle d'un territoire**. (Pichault, cité dans Lo Giudice & Thibaut, 2011)

Ainsi, avec l'introduction de la notion de territoire dans les pratiques de GPEC, est alors apparue la GPEC-T (**la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale**). (Loubes & Bories-Azeau, 2016) Celle-ci se définit comme étant :

L'ensemble des dispositifs qui, à l'intention de plusieurs entreprises, est mis en œuvre au niveau d'un territoire ou d'un bassin d'emploi pour améliorer la gestion des ressources humaines et plus particulièrement anticiper les changements en matière d'emplois et de compétences. Elle peut être vue à cet égard comme une modalité spécifique pour fédérer la gestion de l'emploi et des compétences au niveau territorial. (Dubrion, 2011, p.78)

L'objectif premier de cette GPEC-T consiste à anticiper les mutations que connaissent les entreprises, en déterminant les besoins (« en nature et en volume ») en compétences nécessaires à l'activité de celles-ci, qu'elles soient publiques ou privées, au sein d'un territoire. (Dubrion, 2011 ; Everaere & Glée, 2014 ; Loubes & Bories-Azeau, 2016)

La GPEC-Territoriale regroupe par conséquent différents avantages pour les acteurs concernés par son champ d'application, comme (Everaere & Glee, 2014) :

- Une sécurisation des parcours professionnels du territoire,
- Une facilitation du recrutement pour les entreprises en besoin de compétences et qui possèdent peu d'outils et des moyens limités, comme les petites PME, par exemple. (Dubrion, 2011 ; Everaere & Glée, 2014)
- Une facilitation des départs des travailleurs des organisations en phase de « réduction d'effectif par des retours plus rapides à l'emploi dans les entreprises voisines » (Everaere & Glée, 2014, p.9)

Cependant, pour que les Ressources Humaines d'une organisation puissent mettre en place une GPEC-Territoriale, il est primordial que celle-ci possède une GPEC interne qui soit stable et solide. (Everaere & Glee, 2014 ; Loubes & Bories-Azeau, 2016)

Par ailleurs, bien que la notion de GPEC-T soit un concept relativement récent et que la littérature inhérente à celle-ci ne soit pas abondante, Benjamin Dubrion (2011) met en exergue ce qu'il définit comme étant des « **modèles-idéaux type de GPEC-T** ». Il en distingue quatre. Ces modèles sont élaborés grâce au croisement de deux variables : (1) la nature de la GPEC-T et (2) le mode d'articulation possible entre compétences et territoire.

La nature de la GPEC-T représente « le cadre d'action général dans lequel les initiateurs de la démarche ont décidé de mettre celle-ci en œuvre ». (Dubrion, 2011, p.80) La GPEC-T peut dès lors être soit défensive, soit offensive. La nature défensive de la GPEC-T renvoie aux actions mises en place dans un contexte économique instable, caractérisé par des réductions massives d'emplois, des restructurations et le manque de main d'œuvre. L'objectif de celle-ci consiste à trouver des solutions pour faire face à ces problèmes. (Dubrion, 2011)

La GPEC-T offensive, quant à elle, elle est appliquée dans un contexte économique stable et marqué par l'innovation et le développement. Elle cherche avant tout à développer les compétences des salariés en vue de répondre aux besoins des entreprises sur le territoire. (Dubrion, 2011)

La deuxième variable « **articulation entre compétences et territoire** » s'appuie sur la différenciation faite entre gestion territoriale des compétences individuelles d'une part et gestion de la compétence territoriale d'une autre part. (Dubrion, 2011)

La **gestion territoriale des compétences individuelles** est une pratique qui s'apparente à des formes traditionnelles de GPEC, mais qui est élargie à plusieurs entreprises. **La gestion de la compétence territoriale** quant à elle, elle ne s'intéresse plus à la gestion des compétences individuelles, ou même d'une entreprise, mais à celle d'un territoire regroupant plusieurs entreprises ou organisations. (Dubrion, 2011)

Par conséquent, en fonction de la façon dont la GPEC-T développée se positionne par rapport à ces deux variables : nature de la GPEC-T et articulation compétences/territoire, quatre modèles de GPEC-Territoriale peuvent être proposés comme nous le voyons sur le schéma ci-dessous réalisé par François Dubrion (2011, p.81) :

		Articulation compétences/territoire	
		<i>Gestion de la compétence territoriale</i>	<i>Gestion territoriale des compétences individuelles</i>
Nature de la GPEC-T	<i>Défensive</i>	GPEC-T comme réponse aux problématiques d'un territoire à faible activité économique ou en déclin	GPEC-T comme réponse aux besoins d'entreprises œuvrant dans un contexte économique difficile
	<i>Offensive</i>	GPEC-T comme réponse aux problématiques d'un territoire innovant	GPEC-T comme réponse aux besoins d'entreprises en développement

Enfin, pour que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale soit à la fois efficace et possible, Dubrion (2011) insiste sur l'importance d'une certaine homogénéité des référentiels des compétences pour les organisations d'un même groupe ou d'un même secteur.

➤ UNE GPEC TERRITORIALE DANS LE SECTEUR PUBLIC ?

Comme cité à maintes reprises, la GPEC reste assez précaire en Belgique, notamment en ce qui concerne la GPEC-T, que ce soit au sein du secteur privé ou public. Cependant, en France, la GPEC-territoriale tend à être de plus en plus développée au niveau public et en particulier au niveau local. On parle de **GPEC intercommunale**. Selon le CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale), « la GPEC peut donc être un outil de projection des ressources

humaines au service de l'intercommunalité. Elle a alors besoin d'être liée au projet de territoire et à ses orientations stratégiques et suppose d'avoir accès aux organigrammes de l'intercommunalité et des communes membres ». (CNFPT, 2018) Une telle approche permet d'après le CNFPT « à une collectivité territoriale d'anticiper l'évolution de ses besoins en personnel ». De plus, celle-ci représenterait également pour les collectivités un moyen pour gérer avec une plus grande marge de manœuvre les dépenses en termes de personne, « et ce dans un contexte institutionnel, démographique et financier contraint ». (CNFPT, 2018)

1.4.2. LE RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES AU CŒUR DE LA GESTION DES COMPÉTENCES

Comme toute pratique de management, la gestion des compétences ne peut être mise en pratique qu'à travers l'utilisation **d'outils de gestion** qui comme le soulignent Baret et Oiry (2014) sont devenus omniprésents dans les organisations publiques et privées. Le **référentiel des compétences** fait donc partie de ces outils de gestion et se retrouve de nos jours au cœur de la gestion des compétences (particulièrement pour la gestion des compétences individuelles et territoriales). Par ailleurs, celui-ci sert également de base à d'autres pratiques RH comme la formation ou l'évaluation, permettant ainsi d'atteindre différents objectifs en gestion ayant tous trait à la compétence. (Baret & Oiry, 2014 ; Dejoux, 2013 ; Dietrich & al, 2010 ; Kerlan, 2012)

Selon Isabelle Cherqui-Houot (2009, p.192), le référentiel des compétences se définit comme étant :

Un document descriptif et normatif qui définit les compétences attendues d'un individu dans un environnement donné. Il en précise les conditions et modalités de mise en œuvre. Il en fixe les conditions et critères d'évaluation et fournit l'inventaire des compétences liées aux activités de l'organisation.

Utilisé dans un souci d'objectivité, le référentiel des compétences reste tout de même soumis à la **subjectivité** de celui qui l'emploie. En effet, « le référentiel de compétences constitue un cadre intéressant parce qu'il détaille les compétences qui doivent être évaluées. En revanche, comme tous les intitulés sont interprétables, le gestionnaire garde la tâche de déterminer si une compétence est maîtrisée ou non. » (Baret & Oiry, 2014, p.99)

Cependant, bien que les écrits sur les référentiels de compétences soient limités, ceux-ci sont de plus en plus cités dans la littérature sur la gestion des compétences puisque son objectif premier est d'évaluer le travail des salariés sur la base d'une liste des compétences qui est définie au préalable. (Dietrich & al, 2010 ; Jarnias & Oiry, 2013) Cette évaluation à partir du

référentiel des compétences permet donc in fine à la gestion des compétences de mettre en place des pratiques de gestion les plus équitables possibles, notamment en ce qui concerne la rémunération et la gestion des carrières professionnelles. (Jarnias & Oiry, 2013)

1.5. GESTION DE L'EMPLOI

Gérer les emplois et les effectifs est une pratique devenue primordiale pour la gestion des ressources humaines au sein d'une organisation. L'objectif de cette dernière consiste entre autres à assurer un volume de ressources en termes de personnel qui soit suffisant pour répondre au mieux aux besoins de l'organisation, à court, à moyen ou à long terme. Longtemps considérée comme un moyen d'ajustement quantitatif notamment dans les secteurs de l'industrie, du charbonnage, de l'automobile et de la sidérurgie, la gestion de l'emploi est aujourd'hui un moyen **d'anticipation** et **d'élaboration de scénarios** pour tout type d'organisation. (Gilbert, 2006 ; Le Gall, 2015)

La gestion de l'emploi est synonyme de **performance** pour une organisation. Tout d'abord, gérer efficacement les emplois permet à une organisation de repérer des éventuelles mobilités, d'accompagner les carrières des jeunes salariés ou encore de diagnostiquer des besoins en formations. Ensuite, il s'agit également d'un moyen pour l'entreprise de se projeter dans le temps et d'identifier les évolutions des métiers et les compétences nécessaires à l'exécution de ceux-ci. (Le Gall, 2015)

Actuellement, selon Jean-Marc Le Gall (2015) la gestion de l'emploi s'insère de plus en plus dans des pratiques de **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences**. Pour lui, il n'est plus possible de parler de l'un, sans parler de l'autre. En effet, connaître non seulement les emplois/métiers, mais aussi, leurs évolutions et impacts sur les effectifs permettra à l'organisation d'assurer une juste adéquation entre : compétences nécessaires, effectifs et missions de l'organisation. (Delobbe, 2017 ; Le Gall, 2015)

Pour assurer cette adéquation et gérer l'emploi et les effectifs, l'organisation doit analyser et diagnostiquer afin de mettre en place un plan d'actions visant l'ajustement qualitatif et quantitatif des ressources. Cela n'est entre autres possible que par le suivi d'une méthodologie en cinq étapes (Delobbe, 2017) :

- 1) Analyser les ressources disponibles tant qualitativement que quantitativement
- 2) Analyser les emplois présents : quels emplois pour quelles compétences ?
- 3) Diagnostiquer l'évolution des emplois.

- 4) Anticiper les besoins en ressources.
- 5) Mettre en place un plan d'ajustement qualitatif (développement des compétences) et quantitatif (recruter, réduire le temps de travail, sous-traitance, etc.)

1.6. MISE EN PLACE DE LA GPEC –ÉTAPES

Comme toute pratique en GRH, la mise en place de la GPEC repose sur une démarche précise. Ainsi, la revue de la littérature permet de mettre en lumière une méthodologie composée de quatre étapes : **(1)** l'étude, **(2)** l'action, **(3)** l'accord et **(4)** l'évaluation. (Bernier & Grésillon, 2016 ; Bencherqui, Le Flanchec & Mullenbach-Servayre, 2010 ; Dejoux, 2013 ; Gilbert, 2006 ; Kerlan, 2012 ; Labruffe, 2008 ; Ledoux, 2016) Selon Dejoux (2013), ce processus méthodologique s'articulerait en deux phases distinctes : une phase prévisionnelle et une phase opérationnelle.

1.6.1. LE PRÉALABLE

Avant la mise en place d'un processus de GPEC, Philippe Bernier et Annabelle Grésillon (2016) insistent sur l'importance d'une **réflexion préalable** à l'instauration d'un tel dispositif. Grâce à celle-ci, il s'agira notamment pour l'organisation de s'intéresser aussi bien à son contexte interne qu'externe, pour ensuite identifier les objectifs à atteindre grâce à la GPEC. (Baruel Bencherqui, Le Flanchec & Mullenbach, 2011)

1.6.1.1. L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Les évolutions de l'environnement externe d'une organisation peuvent avoir des impacts considérables sur le fonctionnement de celle-ci. (Bascle, 2016 ; Bernier & Grésillon, 2016) Dès lors, la GPEC doit permettre à une organisation de faire face à ces mutations environnementales en lui permettant de mettre en place des plans d'actions concernant les métiers, les emplois ou encore les compétences nécessaires. (Bernier & Grésillon, 2016) Pour identifier ces éventuelles évolutions, l'outil PESTEL est un instrument indispensable pour réaliser un **scanning de l'environnement**. En effet, ce dernier qui est utilisé aussi bien dans le public que dans le privé, va permettre à une entreprise « d'identifier des variables de l'environnement que l'organisation va mesurer à intervalles réguliers pour anticiper certaines évolutions de l'environnement ». (De Visscher, 2017) Cet outil stratégique met notamment en exergue six sources d'influences majeures pour l'organisation et son fonctionnement, à savoir : (Bascle, 2017)

- 1) L'environnement Politique (**P**)
- 2) L'environnement Économique (**E**)
- 3) L'environnement Social (**S**)
- 4) L'environnement Technologique (**T**)
- 5) L'environnement Écologique (**E**)
- 6) L'environnement Légal (**L**)

1.6.1.2. L'ENVIRONNEMENT INTERNE

L'environnement interne doit également faire l'objet d'une réflexion préalable à l'instauration d'une GPEC. Faire cette introspection sur ce qu'elle est, est indispensable pour l'organisation car : « l'environnement interne permet de poser la démarche de GPEC sur les fondations de l'entreprise, ce qu'elle est actuellement, ses emplois au regard des métiers existants, des effectifs disponibles et des compétences nécessaires. » (Bernier & Grésillon, 2016, p.11)

Par ailleurs, pour mettre en place une GPEC efficace, celle-ci doit non seulement être liée à la stratégie de l'entreprise, mais elle doit aussi apporter des solutions aux éventuelles conséquences de cette dernière sur les emplois, les effectifs ou encore les compétences. (Bernier & Grésillon, 2016 ; Dejoux, 2013 ; Kerlan, 2012)

Enfin, avant de se lancer dans une démarche de GPEC, il est essentiel de se poser des questions telles que : pourquoi s'engager dans une telle démarche ? Que représente la compétence pour l'organisation et quelle est sa définition en interne ? Quels sont les résultats attendus à court, à moyen ou à long terme et enfin, quel est le soutien de la direction ? (Dejoux, 2013)

1.6.2. L'ÉTUDE

La phase de l'étude, également appelée « **analyse des besoins** » est une phase fondamentale dans la méthodologie de la mise en place d'un processus de GPEC. Cette première phase possède pour objectif de mesurer l'écart (d'un point de vue quantitatif et qualitatif) qui existe entre d'un côté la situation actuelle (AS-IS) et de l'autre côté la situation souhaitée (TO BE) au sein de l'organisation, pour ensuite élaborer un plan d'actions. (Dejoux, 2013 ; Kerlan, 2012 ; Labruffe, 2008) La phase d'étude revêt **trois étapes spécifiques** :

1.6.2.1. DÉFINITION DES OBJECTIFS

La phase préalable (analyse des environnements externes et internes) doit servir de base pour résoudre les problèmes et fixer les objectifs à atteindre à travers la GPEC. (Bernier & Grésillon, 2012 ; 2016) Le but étant de ne pas investir démesurément et inutilement. Définir les objectifs

va jeter les fondations pour la suite du processus, car c'est en fonction de ces derniers que les outils et les indicateurs utilisés dans le cadre du processus de GPEC seront choisis. Par ailleurs, pour que les objectifs soient des facteurs de succès, ceux-ci doivent être S.M.A.R.T. (Dejoux, 2013)

1.6.2.2. ANALYSE DE L'EXISTANT

L'analyse de l'existant consiste pour l'organisation à dresser un inventaire interne portant sur plusieurs éléments : identification des emplois, des fonctions, mais surtout des compétences. Les identifier aura pour but de vérifier les adéquations entre les postes de travail et les compétences mises en œuvre par les salariés. (Le Gall, 2015) Ensuite, cette analyse permettra également à GRH de déterminer d'autres éléments tels que la charge de travail ou la répartition des tâches. (Dejoux, 2013) Pour procéder à cette analyse, plusieurs outils complémentaires peuvent être employés. (Baruel Bencherqui & al, 2011 ; Dejoux, 2013 ; Le Gall, 2015)

➤ RÉFÉRENTIELS DES COMPÉTENCES

Comme exposé dans la section sur la gestion des compétences, les **référentiels des compétences** peuvent se définir comme étant un « document descriptif et normatif qui définit les compétences attendues d'un individu dans un environnement donné. Il en précise les conditions et modalités de mise en œuvre. » (Cherqui-Houot, 2009, p.192) En GPEC, ceux-ci sont très utiles, car ils permettent **(1)** de mesurer les compétences sur la base d'un document normatif commun, **(2)** de recenser l'ensemble des compétences nécessaires au regard des activités présentes au sein de l'organisation et **(3)** car ils se retrouvent à la base de la construction des autres outils utilisés en GPEC (évaluation, formation). (Baret & Oiry, 2014 ; Jarnias & Oiry, 2013)

➤ ENTRETIEN D'ÉVALUATION

Pour Céline Dejoux, malgré ses différentes appellations, **l'entretien d'évaluation** peut se définir comme une « rencontre formelle et préparée entre le collaborateur et le responsable hiérarchique, qui a pour objectif de mettre en avant les compétences acquises et les besoins de compétences soulevés par le collaborateur. » (Dejoux, 2013, p.80) Pour elle, celui-ci possède un rôle capital en GPEC, puisqu'il revêt deux fonctions essentielles : **(1)** il possède une visée formative et permet d'identifier des éventuels besoins en formation (Bernier & Grésillon, 2016 ; Dejoux, 2013), **(2)** il s'agit d'un moyen pour les collaborateurs de s'exprimer et notamment d'exposer à leur hiérarchie leur projet professionnel et leur envie d'évolution. (Hosdey, 2010)

➤ DESCRIPTION DE POSTE

Selon Sylvie Guerrero (2014, p.10), « les outils de description des emplois et notamment la **description de poste**, font figure d'outils emblématiques en GRH ». Aujourd'hui, selon elle, ces outils à visée analytique constituent un point de départ pour les processus de GRH et notamment de la gestion de l'emploi, comme la GPEC. D'après l'auteure, ces derniers vont permettre à l'organisation d'identifier les tâches, les devoirs, les responsabilités, les activités et les compétences d'un poste ou d'une fonction. L'objectif étant de capitaliser un maximum d'informations pour anticiper des évolutions en termes de tâches, d'activités ou de compétences, par exemple. (Guerrero, 2014)

➤ PYRAMIDE DES ÂGES

De nos jours, la pyramide des âges constitue selon Godelier (2007, p.127) un « instrument de référence dans la construction d'une GPEC ». En outre, celle-ci est notamment considérée comme un **outil d'analyse quantitative** (Godelier, 2007). En matière de GPEC et de GRH, elle est particulièrement utilisée pour **(1)** identifier l'état de vieillissement des salariés et la situation démographique de l'organisation (Gilbert, 2006 ; Godelier 2007 ; Loos-Baroin, 2006), **(2)** pour anticiper le nombre de départs à la retraite (Godelier, 2007) et **(3)** pour anticiper les évolutions en termes de compétences. (Godelier 2007 ; Loos-Baroin, 2006)

1.6.2.3. ANALYSE DES ÉCARTS

Cette troisième étape de la phase d'étude est considérée comme le **résultat de la confrontation** entre d'une part, les ressources que possède l'organisation (effectifs, compétences, emplois) et d'une autre part, la situation idéale souhaitée par celle-ci (c'est-à-dire les objectifs définis), au regard des évolutions anticipées de l'environnement organisationnel (nouveaux métiers, nouvelles compétences). (Baruel-Bencherqui & al, 2011 ; Dejoux, 2013, Kerlan, 2012)

Pour Céline Dejoux (2013) dans son ouvrage sur la GPEC, **l'analyse des écarts** porte essentiellement sur deux éléments : **(1)** l'évolution des activités et **(2)** l'évolution des compétences.

Premièrement, analyser l'évolution des activités de l'organisation va permettre d'identifier les besoins en recrutement, en compétences (savoirs, savoir-faire et savoir-être) ou encore en formation. (Dejoux, 2013)

Deuxièmement, réaliser une analyse de l'évolution des compétences va fournir des informations, sur les écarts existants entre les compétences que possèdent les collaborateurs, et celles requises pour exercer leurs tâches. Cette analyse, quant à elle, elle doit se faire tant **qualitativement** (natures des compétences, compétences actuelles ou futures) que **quantitativement**. (Dejoux, 2013)

Enfin, c'est dès lors sur la base de cette analyse des écarts que la GRH sera en mesure de mettre en place « un plan d'actions [...] pour pallier à ces décalages. » (Baruel-Bencherqui & al, 2011, p.31)

1.6.3. L'ACTION

La phase de l'action est une phase vitale en gestion prévisionnelle des emplois et des compétences puisqu'elle consiste à **opérationnaliser** sous forme d'un plan d'actions, les solutions en termes de pratiques RH qui ont été identifiées lors des étapes précédentes. (Bernier & Grésillon, 2016 ; Peretti, 2017) Bien que celles-ci puissent prendre plusieurs formes, la mobilité et la formation sembleraient être les solutions privilégiées par les organisations.

➤ MOBILITÉ(S)

Souvent associée au concept de promotion, la **mobilité interne** « permet de décrire la pluralité de mouvements possibles des personnes qui travaillent dans une organisation. » (Janand, 2015, p.13) Bien qu'elle possède plusieurs finalités, la mobilité représente « une clé de voûte » parmi tous les dispositifs de GPEC. (Bournois & al., 2007 cité par Janand, 2015, p.15) La mobilité interne permettrait ainsi d'assurer l'allocation des ressources (compétences et effectifs) en quantité et en qualité face aux besoins actuels et futurs de l'organisation. (Janand, 2015 ; Kerlan, 2012) De plus, celle-ci doit non seulement être en ligne avec la stratégie définie, mais aussi avec la volonté du salarié. (Bernier & Grésillon, 2012 ; Dejoux, 2013) Ainsi, prendre en compte les aspirations des travailleurs permettrait à ces derniers de « construire leur démarche de gestion prévisionnelle individuelle des emplois et des compétences (GPIEC). » (Bernier & Grésillon, 2016) Enfin, deux formes majeures de mobilités s'offrent à l'organisation pour combler les décalages mis en exergue par la démarche de GPEC, comme : la mobilité professionnelle (verticale ou horizontale) et la mobilité géographique. (Bernier & Grésillon, 2016 ; Dejoux, 2013 ; Janand, 2015 ; Kerlan, 2012)

➤ FORMATION

La formation représente de nos jours un pilier de la GRH et du processus de GPEC. (Dejoux, 2013 ; Kerlan, 2012) En outre, la formation peut être utilisée à n'importe quel moment de la vie du salarié dans l'entreprise pour l'aider à développer ses compétences et être en adéquation avec les besoins (actuels ou futurs) de l'organisation. (Besseyre Des Horts, Bello, Bernard & al, 2015 ; Dejoux, 2013) Baruel Bencherqui et ses collègues (2011) ajoutent que celle-ci doit notamment constituer un vecteur de l'employabilité du salarié et lui permettre éventuellement d'accéder à d'autres postes ou fonctions au sein de l'organisation. (Zgoulli & al, 2016)

1.6.1. PHASE D'ACCORDS

Bien qu'elle soit recensée dans de nombreux ouvrages par différents auteurs (Bernier & Grésillon, 2016 ; Bencherqui, Le Flanchec & Mullenbach-Servayre, 2010 ; Dejoux, 2013 ; Kerlan, 2012 ; Labruffe, 2008 ; Ledoux, 2016), cette dernière étape concerne essentiellement le management français. En effet, celle-ci s'insère dans le cadre des normes exposées par la loi Borloo de 2005 imposant aux entreprises françaises de plus de 300 salariés la **négociation** d'un dispositif de GPEC. (Dejoux, 2013)

1.6.2. L'ÉVALUATION

L'évaluation du processus de GPEC tout au long de sa mise en place est une des conditions de réussite de ce dernier. Selon Dejoux (2013), un suivi régulier de la démarche doit permettre la mise en œuvre des ajustements et la réalisation d'un compte-rendu de l'avancement. (Dejoux, 2013)

1.7. ENJEUX DE LA GPEC

À travers la littérature exposée jusqu'à présent, il semble évident qu'instaurer un dispositif de GPEC revêt de nombreux enjeux pour une organisation. Dans une enquête menée en 2007, l'ANACT (Berger & Chappert, 2007, pp.20-22) distingue plusieurs enjeux spécifiques à toute organisation d'une part, et aux travailleurs d'une autre part.

Du côté de l'organisation, le principal enjeu dans le secteur privé semble être **(1) l'enjeu économique et de compétitivité**. En permettant d'anticiper les évolutions organisationnelles et de développer les compétences des salariés, la GPEC assure à l'organisation « un maintien du niveau de compétitivité ». À côté de cela, l'ANACT met en évidence d'autres enjeux qui

sont communs aussi bien au secteur privé qu'au **secteur public**, comme **(2) l'enjeu de professionnalisation/d'adaptation des compétences**. Ensuite, la GPEC possède également un **(3) enjeu démographique**, qui se caractérise par la poursuite du maintien de la motivation des travailleurs âgés, ou encore en anticipant « l'allongement de la vie professionnelle et la relève générationnelle ». Enfin, pour l'organisation, la GPEC regroupe dans une moindre mesure **(4) des enjeux technologiques** (« imprévisibilité et rapidité des changements technologiques ») et **(5) des enjeux sociaux**. (Berger & Chappert, 2007, pp.20-22) De plus, selon le CRF (s.d.), « en Belgique, (dans le secteur public) le contexte budgétaire d'impécuniosité, engendrant une réduction du nombre d'agents, et les départs à la retraite importants impliquent de réfléchir à certains volets de la GPEC ».

Du côté des travailleurs, les résultats de l'enquête présentent cinq enjeux majeurs. Parmi ceux-ci, **(1) l'enjeu de développement professionnel** semble être le plus important. Il met en évidence l'importance de « développer des trajectoires professionnelles individuelles et de proposer des projets professionnels valorisants à ses collaborateurs ». D'autres enjeux sont aussi mis en exergue, comme : **(2) l'enjeu de sécurisation et d'employabilité**, **(3) l'enjeu d'information sur les mutations organisationnelles**, **(4) l'enjeu de reconnaissance** (« valoriser la reconnaissance des différents âges de la vie professionnelle ») et **(5) l'enjeu d'utilisation de ses droits**. (Berger & Chappert, 2007, pp.20-22)

1.8. ACTEURS DE LA GPEC

Pour Anne Dietrich (2008, p.315), la GPEC représente de nos jours un « dispositif élaboré, mobilisant un ensemble cohérent et est aujourd'hui stabilisé de concepts, d'outils, de méthodes ainsi qu'une **pluralité d'acteurs** [...] ». Par conséquent, l'importance de l'implication des acteurs (direction, DRH, manager et travailleurs) des divers échelons hiérarchiques dans le processus de gestion prévisionnelle des RH et de GPEC est diverses fois évoquée dans la littérature. (Bernier & Grésillon, 2012 & 2016 ; Dejoux, 2013 ; Gilbert, 2006 ; Labruffe, 2008)

Premièrement, la direction qui est la principale instance de décision au sein de l'organisation est généralement **l'initiatrice de toute démarche** prévisionnelle. Comme mis en lumière précédemment, la gestion prévisionnelle permet à l'organisation de répondre aux évolutions organisationnelles au regard de la stratégie de l'entreprise. (Bernier & Grésillon, 2012 ; 2016) La GPEC doit dès lors s'insérer dans la stratégie de l'entreprise qui a été déterminée par la direction. (Gilbert, 2006)

Deuxièmement, la direction des ressources humaines sert de **support** à tout dispositif prévisionnel. En supervisant et en coordonnant le processus, la DRH s'assure que les orientations stratégiques définies par la direction soient atteintes. (Gilbert, 2006)

Troisièmement, pour Philippe Bernier et Annabelle Grésillon (2012, p.63) **le manager de proximité** « est un acteur essentiel dans la réussite de la GPEC ». Il est considéré comme un relai de la stratégie et de la politique RH auprès des travailleurs. En outre, celui-ci possède plusieurs fonctions directement liées à la GPEC puisqu'il intervient dans l'analyse des besoins en formation, se charge de la réalisation des entretiens d'évaluation et participe activement dans les mobilités professionnelles des membres de son équipe. (Bernier & Grésillon, 2012)

Quatrièmement, le travailleur n'est pas uniquement la cible de la GPEC. Celui-ci en est un **acteur**. En effet, il est le porteur des compétences au sein de l'organisation. Grâce à la GPEC, le travailleur doit pouvoir être capable **d'autogestion** notamment en ce qui concerne son évolution professionnelle au sein de l'organisation. (Gilbert, 2006)

Enfin, nous remarquons donc que la prévision et l'anticipation au sein d'une entreprise implique une **multitude d'acteurs** parmi les différents échelons hiérarchiques. Tous n'interviennent pas au même moment, mais la réussite de toute gestion prévisionnelle requiert une implication importante de tous ceux-ci. (Bernier & Grésillon, 2012 ; Gilbert, 2006)

1.9. LA GRH ET LA GDC DU FÉDÉRAL AU RÉGIONAL

Souvent considéré comme un secteur à part notamment en ce qui concerne la GRH, le secteur public tend à développer de nos jours une Gestion des Ressources Humaines de même nature que celle des entreprises privées. (Pochard, 2008) En effet, tout comme dans le privé, le secteur public cherche à développer une GRH qui valorise non seulement les individus, mais aussi les ressources humaines en présence au sein de l'organisation. (Pochard, 2008) Cependant, ce qui les différencie, c'est la particularité du secteur public. Cette spécificité tient « à ce que les ressources se consacrent à une mission de service public, au service exclusif de l'intérêt général et des citoyens [...] ». » (Pochard, 2008, p.8)

Aujourd'hui, bien qu'elle se développe énormément, la GRH au sein des organisations publiques reste précaire. (Lemire, Martel & Charest, 2015 ; Pochard, 2008) En Belgique, le développement de la GRH dans l'administration publique s'est réalisé en grande partie grâce au plan Copernic qui a porté son attention sur la dimension managériale de **l'administration fédérale**. (Lemire & al, 2015) Le plan Copernic peut entre autre être considéré comme

« l’ultime étape de la modernisation de l’administration publique (fédérale) en Belgique. » (Lemire & al, 2015)³ Ce dernier, fondé et construit sur les principes de la Nouvelle Gestion Publique⁴ (De Visscher, 2005) est composé de quatre axes majeurs : 1) Une nouvelle structure organisationnelle, 2) Une nouvelle culture du management, 3) La mise en place de nouvelles méthodes de travail et 4) Une nouvelle vision des ressources humaines. (Lemire & al, 2015)

Ce dernier axe de la réforme Copernic a été d’une très grande importance en matière de Gestion des ressources humaines et notamment en ce qui concerne l’importance accordée aux compétences. En effet, en voulant transformer la GRH, Copernic souhaitait améliorer l’image de l’administration publique fédérale en faisant de celle-ci un meilleur employeur. (Lemire & al, 2015) Pour ce faire, Copernic prônait à la foi le développement et la valorisation des compétences, ainsi que « le rattrapage des salaires de la fonction publique par rapport au secteur privé. » (Lemire & al, 2015)

Que ce soit dans le secteur privé ou dans le secteur public, la notion de gestion de compétences prend de plus en plus d’ampleur. L’apparition de celle-ci dans le secteur public a eu lieu dans les années 80 notamment avec l’introduction en Grande Bretagne de la Nouvelle Gestion Publique (NGP). (Hondegheem, Horton & Scheepers, 2005) Promouvant l’idée que les administrations publiques devaient s’inspirer les entreprises privées, la NGP va progressivement favoriser l’émergence des nouvelles formes de GRH et de gestion des compétences dans le secteur public. (Hondegheem & al, 2005)

En Belgique, cette gestion des compétences est arrivée tardivement dans un premier temps au niveau fédéral, et ce, grâce à la réforme Copernic (comme cité précédemment). Ainsi, avec l’introduction de la gestion des compétences dans le secteur public belge, les objectifs de l’organisation d’un côté, et la valorisation et le développement des compétences d’un autre côté

³ Les numéros de page n’étaient pas mentionnés dans l’édition du livre se trouvant sur Google Books.

⁴ Egalement appelé **New Public Management** (en anglais). Entamé dans les années 1980 dans les pays de l’OCDE notamment, le NPM est une doctrine qui promeut l’idée que les entreprises publiques doivent s’inspirer des entreprises privées. Il s’agit ainsi donc d’apporter des changements dans les structures ou dans les processus pour faire en sorte que les entreprises publiques soient mieux gérées. (De Visscher, 2017)

étaient dorénavant liés. (Lemire & al, 2015) La compétence se retrouvait dès lors au cœur des nouvelles politiques et pratiques de gestion des ressources humaines. (Hondegheem & al, 2005)

Outre le fait qu'il a permis de moderniser l'administration fédérale belge, le plan Copernic eut également une grande influence en Belgique puisque « parallèlement (à la réforme Copernic), les fonctions publiques régionales et communautaires se sont également modernisées. » (de Broux, 2005, p. 172) Actuellement, au sein du secteur public belge (que ce soit au niveau fédéral, communautaire ou régional), les compétences sont « une base pour le recrutement et les sélections, même si les diplômes sont encore une condition préalable à l'attribution des postes. » (Hondegheem & al, 2005, p.571)

Comme exposé ci-dessus, la GRH s'est fortement modernisée depuis quelques dizaines d'années dans le secteur public. Cependant, Pochard (2008) insiste sur le fait qu'il faut davantage la professionnaliser. Selon lui, les gestionnaires publics sont des experts du « corpus juridique de la gestion », mais ne sont pas suffisamment formés dans les disciplines telles que la sociologie ou les sciences des organisations et du management.

Pour ce qui est de la GPEC, cette pratique qui a également été transférée du secteur privé vers le secteur public, celle-ci devient un enjeu non-négligeable pour les organisations publiques. Selon Pochard (2008), il existe une réelle nécessité pour la fonction publique de prévoir les besoins en personnel, d'identifier les ressources existantes et de déterminer les besoins en recrutement et en sélection. Cependant, l'auteur ajoute que depuis sa création, la GPEC n'a jamais été très opérationnelle et ne l'est pas encore, et cela, notamment dans le secteur public

1.10. ANTICIPATION ET GPEC : DÉBAT ENTRE PRÉVISION ET PROSPECTIVE

Dans le contexte économique actuel, les organisations publiques et privées sont de plus en plus confrontées à des mutations produisant des changements et ayant des impacts non-négligeables. (Brillet & Hulin, 2010) Dans la littérature, on distingue entre autres les départs massifs à la retraite, l'évolution et l'apparition de métiers, le développement de nouvelles compétences, des nouvelles attentes des salariés et enfin l'impact des nouvelles technologies (TIC). (Brillet & Hulin, 2010 ; Noguera & Lartigau, 2009 ; Thamain, 2009) Dès lors, face à ce contexte, la GRH au sein des organisations est amenée à développer des outils d'anticipation. (Brillet & Hulin, 2010 ; Thamain, 2009)

Parmi ces outils, la GPEC devient un dispositif clé d'anticipation pour les entreprises. (Brillet & Hulin, 2010) Cependant, aujourd'hui, un débat persiste entre d'un côté les défenseurs d'une possible articulation entre **gestion prévisionnelle** et **prospective métier**, et d'un autre côté ceux qui considèrent que les deux notions sont incompatibles. Mais qu'en est-il vraiment ?

Selon Gilbert (cité par Brillet & Hulin, 2010, p.248) « la GPEC et la prospective sont parentes : toutes les deux sont nées de la recherche opérationnelle, dont elles se sont ensuite écartées ». Néanmoins, bien qu'elles le fassent de manière différente, les deux visent l'anticipation en gestion des ressources humaines. (Gilbert, 2006)

La **prévision** est « l'introduction dans la tête des décideurs d'une réflexion sur le futur qui pèse réellement sur les décisions. » (Gilbert, 2006, p.12) Quant à elle, la **prospective** se définit comme étant « l'ordre de l'anticipation, même imparfaite, des changements, des discontinuités, des éventualités. L'objectif n'est pas de décrire l'état futur le plus probable mais d'élaborer différents cheminements ou développements plausibles compte tenu des degrés de liberté des acteurs en jeu. » (Scouarnec, 2009, p.12)

Différents ouvrages s'attardent à établir la différence entre la prévision et la prospective. (Brillet & Hulin, 2010 ; Gilbert, 2006 ; Noguera & Lartigau, 2009 ; Scouarnec, 2009 ; Thamain, 2009) Ainsi, la prévision serait considérée comme une démarche reposant sur le passé et qui chercherait à prolonger dans le futur des grandes tendances. Son orientation temporelle quant à elle, elle serait davantage centrée sur le court et le moyen terme. Dans une démarche prévisionnelle, le futur se conçoit à partir d'une logique de continuité reposant sur des modèles dominants. Par ailleurs, il est également reproché à la prévision le manque d'importance accordé à la voix des salariés (ou représentations sociales) car celle-ci « est le fruit d'une production mécaniste alimentée par un contenu connu à priori. » (Thamain, 2009, p.274)

Démarche d'anticipation	Logique de changement	Principales caractéristiques
Prévision	Continuité	Tendances connues : savoir - sciences Environnement stable Prise en compte de l'environnement proche Poursuite du modèle dominant Conduite du changement par ajustement Court et moyen terme
Prospective	Rupture	Recherche des ruptures, zones de fragilité par remise en cause des paradigmes dominants Environnement instable Prise en compte de plusieurs paramètres Construction de scénarii Préparation aux changements radicaux Long Terme

(Thamain, 2009, p.275)

En ce qui concerne la prospective, celle-ci serait le résultat d'une construction. Son orientation temporelle est pour sa part axée sur l'avenir et le futur. Cette dernière cherche entre autres à identifier des ruptures pour remettre en cause les paradigmes et créer des scénarios plausibles et envisageables, tout en se basant sur les représentations sociales des acteurs de l'entreprise. (Brillet & Hulin, 2010 ; Noguera & Lartigau, 2009 ; Scouarnec, 2009 ; Thamain, 2009)

À travers la lecture de ces différents articles, il semblerait que la principale différence entre la prévision et la prospective porte sur **la façon de concevoir l'avenir** : « dans le cas de la GPEC, l'avenir semble s'imposer aux acteurs concernés alors que dans le cadre de prospective, ils participent à la construction des devenirs possibles [...]. » (Gilbert, 1999 cité par Thamain, 2009, p.258)

De plus, de nombreux auteurs ont pendant longtemps prôné le passage d'une logique prévisionnelle « trop souvent ancrée », à une logique prospective. (Brillet & Hulin, 2010) En effet, il était et il est encore reproché à la GPEC le caractère trop instrumental de ses dispositifs qui sont considérés comme « la bonne et unique façon de faire les choses. » (Rojot cité par Brillet & Hulin, 2010)

Malgré cela, il semblerait que cette différenciation laisse progressivement place à une complémentarité et à une articulation grandissante entre prévision et prospective. Scouarnec (2009) met ainsi en évidence que de nos jours, l'anticipation doit faire coexister ces deux logiques. En effet, selon lui, intégrer **la prospective métier** dans les démarches d'anticipation permettrait à l'entreprise de combler les lacunes des modèles traditionnels de GPEC.

1.11. CONCLUSION INTERMÉDIAIRE : LA GPEC

Au terme de cet état de la littérature relatif à la GPEC, il nous est possible de mettre en exergue quelques éléments saillants concernant cette dernière :

Premièrement, la GPEC représente actuellement un des principaux moyens d'anticipation et de prévision que possède l'organisation pour faire face aux évolutions organisationnelles. En outre, elle n'est plus uniquement considérée comme un simple outil d'ajustement quantitatif. (Bernier & Grésillon, 2016)

Deuxièmement, il semblerait que dans cette démarche prévisionnelle, la compétence individuelle ait pris une place essentielle. En effet, elle se trouve au cœur non seulement du processus de GPEC, mais aussi des pratiques de GRH comme la formation, l'évaluation ou encore les mobilités. (Dejoux, 2013 ; Dietrich & al, 2010)

Troisièmement, nous remarquons également que par rapport à la France qui possède un cadre juridique en matière de GPEC, notamment grâce à la loi Borloo, la Belgique se retrouve en retard. En effet, en Belgique, il n'existe actuellement aucune obligation légale imposant aux organisations, qu'elles soient privées ou publiques la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. (Lo Giudice & Thibaut, 2011)

Quatrièmement, comme nous avons pu le mettre en exergue, la GPEC est un dispositif dont la mise en place requiert le passage par différentes étapes et l'implication de nombreux acteurs. Parmi ceux-ci, pour Bernier et Grésillon (2012) le manager de proximité joue un rôle primordial. À côté de cela, nous pouvons également remarquer que l'image de la GPEC ne peut pas se réduire à celle d'un outil au service de la gestion des ressources humaines et de l'entreprise. Pour Plane (cité dans Baruel Bencherqui & al, 2011, p.16) la GPEC est l'« ensemble des méthodes et des pratiques destinées à permettre l'adaptation des ressources aux besoins anticipés des entreprises », faisant ainsi de celle-ci un dispositif **pluri-méthodique**.

Cinquièmement, si en matière d'anticipation de nombreux auteurs ont longtemps défendu le passage d'une logique prévisionnelle à une logique prospective, il semblerait que la vision prônée à l'heure actuelle soit celle d'une **articulation entre les deux logiques pour faire de leur complémentarité une force**. (Scouarnec, 2009)

Enfin, même si la GPEC est fortement associée à la *strategic workforce planning* (concept anglais) une différence entre ces deux concepts existe notamment en ce qui concerne la littérature. Lo Giudice & Thibaut (2011) ajoutent par ailleurs que les deux concepts ne se recouvrent pas totalement.

CHAPITRE 2 : LA GESTION DES CARRIÈRES PROFESSIONNELLES

Contrairement à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui est davantage développée dans le secteur privé et axée sur la compétitivité, la gestion des carrières professionnelles revêt une grande importance au sein du secteur public. Une des principales explications à ce phénomène est notamment l'émergence *du New Public Management* (nouvelle gestion publique en français) (Pyun, 2013). En Belgique, la NGP se traduit notamment par l'augmentation des agents contractuels au sein des différentes organisations publiques (Van Haeperen, 2012), obligeant par conséquent les services du personnel à mettre davantage en place des actions de gestion de carrière individuelles et organisationnelles.

2.1. CARRIÈRE PROFESSIONNELLE

2.1.1. DÉFINITIONS

Souvent associée au concept de **parcours professionnel** ou de **trajectoire professionnelle**, la carrière professionnelle est selon Amherdt (1999, p.77 cité dans St-Onge, Audet, Haines & Petit, 2004) « l'ensemble du cheminement professionnel et extra-professionnel de l'individu durant la totalité de sa vie dite active ».

Le concept de « cheminement » repris dans la définition ci-dessus est primordial. En effet, comme le mettent en lumière Dahan et Dufour (2012), dans notre société nouvelle, les carrières tendent à être beaucoup moins fixes et verticales qu'avant, « moins rattachées à une seule organisation ; et par conséquent, le modèle traditionnel de la carrière où l'on grimpe les échelons au sein d'une même organisation durant toute sa vie active [...] n'a plus forcément cours. » (Dahan & Dufour, 2012, p.7) En outre, les travailleurs privilégient de nos jours des **carrières sans frontières** ou encore des **carrières nomades**. (Cerdin, 2004 ; Dahan & Dufour, 2012)

Ainsi, lorsque l'on parle de carrière professionnelle, on pourrait la définir comme étant :

De moins en moins une carrière à vie dans une seule organisation donnée et de plus en plus un agrégat d'expériences professionnelles dans plusieurs organisations où la personne cherche à satisfaire ses besoins, conformément à ses valeurs, en menant [...] une **carrière protéenne** ; à savoir une carrière qui peut prendre différentes formes. (Dahan & Dufour, 2012, p.7)

Par conséquent, cette définition permet notamment de mettre en exergue que le collaborateur est de plus en plus acteur de ses évolutions au sein de sa carrière. (Cerdin, 2004)

2.1.2. LES ANCRES DE LA CARRIÈRE

Parmi les nombreux travaux réalisés sur le concept de carrière professionnelle, le travail de Schein (en 1990) sur les ancrs de la carrière est à l'heure d'aujourd'hui encore fortement utilisé par les gestionnaires pour comprendre comment les collaborateurs « développent leur carrière autour de leurs valeurs ou de leurs ancrs de carrière. » Partant des travaux de Schein, Cardin a ajouté en 2007 une neuvième ancre aux huit ancrs déjà identifiées par Schein. Il s'agit de **l'ancre internationale**, car de plus en plus de travailleurs optent pour travailler à l'étranger. (Dahan & Dufour, 2012)

Tableau 2 Ancres de carrière que peuvent privilégier les personnes au travail	
Ancre de carrière	Objectif
Compétence technique	Je suis reconnu comme le meilleur dans mon domaine.
Compétence de gestion	Je dirige une équipe et je livre les résultats. Je ne tiens pas à me spécialiser, je veux plutôt être promu et gagner davantage parce que c'est la plus grande forme de reconnaissance.
Autonomie et indépendance	Je suis autonome et indépendant et je contrôle mon travail, mes horaires, mon style de vie et ma carrière.
Sécurité et stabilité	Je n'ai pas à m'inquiéter pour demain.
Créativité entrepreneuriale	Je peux fonder une entreprise et faire des choses par mes propres efforts. Je peux créer un produit ou un procédé qui porte mon nom. Je peux me bâtir une fortune personnelle qui reflète mes accomplissements.
Dévouement à une cause	Je veux contribuer à une cause plus grande que moi dans la vie et changer des choses dans mon entourage.
Défi	Pour moi, rien n'est impossible.
Style de vie	Je veux être heureux et comblé au travail, dans la famille et dans la société où je vis. Je veux prendre le temps de vivre.

Source : Adapté de Schein (1990) et de Cerdin (2007).

Image : (Dahan & Dufour, 2012, p.10)

Cette théorie, développée par Schein, met ainsi en lumière que les individus possèdent des motivations et des valeurs qu'ils vont chercher à atteindre en construisant leur carrière autour d'une ancre particulière. Cette dernière n'est pas fixe et peut évoluer au cours de leur carrière, ce qui peut notamment pousser les individus à changer de fonction, d'organisation et de secteur d'activité si les motivations et les ancrs auxquelles ils aspirent ne peuvent être atteintes dans l'emploi dans lequel ils sont occupés. (Dahan & Dufour, 2012)

2.2. LA GESTION DES CARRIÈRES

Face à cette évolution dynamique des carrières, les organisations privées et publiques ont dû développer des processus de gestion des carrières. Selon un travail réalisé par De Vos et Cuyckens (2012, p.4) la gestion de carrière représente « les pratiques et processus que les organisations mettent en place pour gérer le développement d'un collaborateur le long d'un parcours d'expériences et de fonctions ». Cependant, même si ce processus relève directement des pratiques de gestion des ressources humaines, il convient de souligner l'importance du collaborateur dans la gestion de sa carrière. Celui-ci serait même considéré comme l'acteur premier dans la gestion du déroulement de sa carrière. D'après les auteurs, « si chaque carrière est unique, que chaque personne détermine elle-même ses propres ambitions, et que les organisations peuvent faire peu de promesses à long terme, c'est donc avant tout au collaborateur même qu'il incombe de donner à sa carrière la direction qu'il souhaite. » (De Vos et Cuyckens, 2012, p.4) Dès lors, de nos jours, il semblerait que la gestion des carrières est avant tout un processus qui relève « d'une responsabilité partagée entre le collaborateur et l'organisation ». En effet, c'est le collaborateur qui détermine l'orientation qu'il souhaite donner à sa carrière et l'organisation, quant à elle, elle le soutient grâce à des pratiques RH comme : la mobilité, gestion des talents et des compétences et les comités de carrières entre autres. (De Vos, et Cuyckens, 2012)

2.3. LA GESTION DES CARRIÈRES AU SEIN DU SECTEUR PUBLIC

Selon Janand et Brillet (2015), de nombreuses recherches montrent que de plus en plus d'organisations publiques abandonnent le modèle bureaucratique traditionnel qui a pendant longtemps caractérisé et qui caractérise encore de nos jours le secteur public, pour s'orienter vers les concepts de la Nouvelle Gestion Publique. D'après les mêmes auteurs, cela amène à un phénomène d'hybridation, « c'est-à-dire d'introduction des valeurs issues des entreprises privées dans les valeurs publiques. » (Janand et Brillet, 2015, p.38)

Pour Pyun (2013), la NGP s'est notamment traduite par la mise en place d'un ensemble de réformes visant à introduire le management privé dans le public et possède sept grandes lignes conductrices telles que : l'amélioration de la compétitivité à l'aide de la contractualisation, le découpage du public en entités plus autonomes ou encore l'utilisation des outils de management privé de GRH dans le public, entre autres. En Belgique et plus particulièrement en Wallonie, suite à l'introduction de la NGP, le **phénomène d'agencification** a fortement augmenté. Ce

dernier s'est notamment accompagné par une modification de la composition de l'emploi avec la hausse tendancielle des organismes publics à recourir à l'embauche de contractuels. En 2010, ceux-ci représentaient 57,6 % des effectifs totaux de la fonction publique régionale. (Van Haeperen, 2012)

Aujourd'hui, l'arrivée de nouvelles générations sur le marché du travail et les nouveaux modes d'organisation du travail (recours à des contractuels) au sein du secteur public amènent donc les organisations publiques à développer des pratiques de gestion du personnel similaires à celles développées dans le secteur privé en termes de gestion des compétences, de GPEC, d'évaluation, de rémunération (à la performance) et de gestion de carrière. (Chemla-Lafay, 2008)

Néanmoins, selon Chemla-Lafay (2008, p.114), le secteur public nécessite d'être davantage professionnalisé en termes de GRH notamment par la mise en place de « responsables de formation, gestionnaires de carrière, conseillers d'orientation et etc. » Par ailleurs, de nos jours la GRH au sein des organisations publiques tout comme dans les entreprises privées est confrontée à un phénomène d'allongement des carrières, mettant ainsi en lumière le besoin de mettre en place un accompagnement personnalisé et individualisé des carrières. (Chemla-Lafay, 2008)

Au sein du secteur public, la gestion des carrières se réalise notamment à travers les mobilités internes verticales ou horizontales. (Janand & Brillet, 2015) Cependant, selon Louvel (2004), la mobilité des agents statutaires dans les organisations publiques est très faible et se caractérise majoritairement par la mobilité verticale, et ce, dans la plupart des cas sur la base du mérite et de la valeur professionnelle. (ENA, 2005 & Louvel, 2004)

Dans la fonction publique, les agents sont répartis de manière horizontale en fonction de chiffres ou de lettres, selon des niveaux en fonction de leur niveau d'étude, ou enfin verticalement « en fonction de corps ou filières de métiers ». Par ailleurs, comme cité précédemment, l'avancement de la fonction publique se fait essentiellement sur la base du mérite et est évalué selon plusieurs critères comme : (1) l'ancienneté de l'agent, (2) l'évaluation positive de ses prestations, (3) une épreuve de carrière, et (4) un emploi vacant. (De Visscher, 2017 ; Louvel, 2004)

Outre **la promotion**, il existe différentes formes d'évolutions possibles au sein de la fonction publique, à savoir (De Visscher, 2017) :

(1) Mutation ou transfert	« Changement d'affectation au sein d'une administration dans l'intérêt du service ou par mesure disciplinaire. »
(2) Détachement	Démarche par laquelle, l'agent va occuper une fonction en dehors de son administration d'origine tout « en gardant ses droits dans l'administration d'origine. »
(3) Congé pour interruption de carrière ou activités politiques	Particularité du système public belge où des mandats permettent aux agents de la fonction publique d'exercer des activités politiques.
(4) Exercice de fonctions supérieures	Acte par lequel un agent va être amené à exercer des fonctions supérieures en remplacement d'une autre personne comme son supérieur, par exemple.
(5) Attribution d'un mandat pour les fonctions de management	
(6) Mobilité interne (affectation à un autre service) ou externe (affectation dans une autre administration)	

Pour Janand et Brillet (2015), la mobilité possède trois principaux avantages au sein des organismes publics. Premièrement, la mobilité interne permet de renforcer la culture organisationnelle à travers les échanges entre les collaborateurs qui occupent des activités ou des métiers différents. En effet, elle permet « de réconcilier au sein d'une culture de groupe la multiplicité des cultures de ses différentes activités. » (Bournois & al., 2007 cité dans Janand & Brillet, 2015, p.31)

Deuxièmement, la mobilité et notamment la mobilité intra-organisationnelle permet de lutter contre la démotivation, puisqu'elle permet de combattre la lassitude au travail. (Janand & Brillet, 2015)

Enfin, le principal avantage de la mobilité intra-organisationnelle est le fait qu'elle aide à « tenir compte des aspirations des individus en termes de postes et de souhaits de carrières », permettant ainsi la mise en place d'une gestion des carrières plus individualisée et personnalisée. (Janand & Brillet, 2015, p.31)

CHAPITRE 3 : LA GPEC AU SERVICE DE LA GESTION DES CARRIÈRES ?

Dans le secteur privé belge et particulièrement dans le secteur public, les mesures de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont rares, voire inexistantes. Or, il existe de nombreux avantages à développer une telle approche.

De plus, face aux différentes évolutions que connaît le secteur public, Touria (2010) insiste que « le souci de bien recruter les agents et la volonté des conserver les meilleurs » représentent des enjeux primordiaux qui « justifient » que les organisations publiques possèdent une véritable politique de gestion des ressources humaines composée aussi bien d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, que d'une gestion des carrières. Dès lors, comment celles-ci peuvent-elles s'articuler ? Ce dernier chapitre va permettre d'exposer brièvement grâce à la littérature des éléments de réponses à cette question.

Pour Le Gall (2015), la GPEC vise une triple articulation entre (1) les emplois et compétences, (2) le présent et le moyen terme et enfin (3) la stratégie de l'entreprise et l'évolution de chaque salarié. Cette dernière dimension est essentielle selon l'auteur, car pour « réduire de façon anticipée les écarts » entre la situation actuelle et la situation souhaitée, il est nécessaire d'impliquer « **le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.** »

Par ailleurs, la GPEC actuelle n'est plus la GPEC d'antan. Elle est passée d'une GPEC instrumentale, fortement quantitative à une GPEC plus qualitative et centrée sur les individus « dans une logique de compétences ». Actuellement, grâce à la GPEC et notamment grâce à sa logique prospective et de prévention, « la fonction RH doit donc être capable de donner des repères permettant aux salariés de mieux prévoir leur propre gestion des carrières. Le but est de renseigner les salariés des mutations réalisées dans un secteur, un métier, une activité. » (Gilbert, 2006 cité dans Noguera & Lartigau, 2009, p.299) Une telle façon de faire permettrait aux collaborateurs de choisir davantage leur trajectoire professionnelle et d'en être un acteur plutôt que de la subir. (Gilbert, 2006)

Cette évolution de la GPEC met ainsi de mettre en évidence que la GPEC, non seulement, sert à gérer de façon qualitative et quantitative les ressources humaines, mais aussi qu'elle est un outil de gestion collectif et individuel non-négligeable. Du point de vue collectif, elle permet de « détecter, en amont, les problématiques relatives à l'évolution des métiers, des emplois, des effectifs et des compétences » tandis que du point de vue individuel, elle sert à **l'employabilité**

du travailleur puisqu'elle assure « le développement professionnel [...] dans le cadre du parcours professionnel de chacun. » (Baruel Bencherqui & al, 2011, p.18)

Ainsi, dans leur travail dans lequel ils se sont attardés à étudier les effets de la GPEC sur l'employabilité, Baruel Bencherqui et ses collègues (2011) affirment que les outils de GPEC tels que la validation des acquis de l'expérience (VAE), le bilan de compétences ou encore la formation participent non seulement à l'employabilité des salariés, mais aussi à la sécurisation de leur parcours professionnel et au déroulement de leur carrière.

Kerlan (2012, p.17) dans son ouvrage propose différentes déclinaisons de la GPEC et affirme notamment que celle-ci peut être également nommée de **gestion prévisionnelle des carrières**, qui correspond : « Aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrière accessibles aux salariés de l'entreprise. »

Ensuite, un des principaux points de convergence entre le processus de GPEC et la gestion des carrières est la **mobilité interne**. Bournois et ses collègues (2007 cité dans Janand, 2015, p.15) soulignent dans leurs travaux que la GPEC est un dispositif permettant de réaliser « les ajustements entre les ressources humaines disponibles et les besoins organisationnels dans la durée. » C'est ainsi que la mobilité est devenue une « **clé de voûte des dispositifs de GPEC** », puisqu'une de ses principales finalités est de faire en sorte que l'organisation puisse d'allouer ses ressources disponibles en fonction de ces besoins futurs.

Enfin, pour Philippe Bernier et Anne Grésillon (2016), une grande partie des différents outils utilisés dans le cadre des dispositifs de GPEC peut également être utilisée dans les processus de gestion des parcours professionnels et dans la gestion des carrières des salariés. Ceux-ci insistent en particulier sur l'importance des **formations et des bilans à long terme** (4, 6, 8,... ans).

En effet, alors que les formations soutiendraient les travailleurs de le développement de compétences nouvelles (importantes pour accéder à d'autres métiers ou fonctions), les bilans prospectifs quant à eux permettraient « de prendre conscience des souhaits et perspectives professionnelles des salariés, ainsi que d'engager une démarche pour y répondre ou tout le moins prendre acte des conséquences des choix ou prédispositions des salariés. » (Bernier & Grésillon, 2016, p.138)

PARTIE II : CAS PRATIQUE – LE SPW

CHAPITRE 1 : LE SERVICE PUBLIC BELGE

1.1. LE SERVICE PUBLIC BELGE EN QUELQUES LIGNES

La fonction publique belge a été pendant plusieurs décennies marquée par plusieurs réformes institutionnelles qui ont défini son évolution, les deux plus importantes étant celle de 1939 de Louis de Camu et celle « lancée par l'État fédéral en 1999, qui a pris le nom de **réforme Copernic**. » (De Broux, 2005, p.158) Cette dernière a notamment été déclenchée à la suite de plusieurs scandales comme l'affaire Dutroux en 1996 ou la crise de dioxine en 1999, qui selon De Visscher (2005, p.34) ont été « révélateurs de graves dysfonctionnements dans les appareils administratifs et judiciaires. » À travers la réforme Copernic, l'objectif du Gouvernement Verhofstadt était de moderniser l'état fédéral (Auwers, 2004 ; De Broux, 2005). De Broux (2005, p.172) ajoute que « parallèlement, les fonctions publiques régionales et communautaires se sont également modernisées ». Cette modernisation de l'administration fédérale visait notamment à faire de l'Etat un meilleur employeur et un meilleur prestataire de services à partir de quatre axes : (1) Une nouvelle structure organisationnelle, (2) Une vision moderne des ressources humaines, (3) Une nouvelle culture de management et (4) de nouvelles méthodes de travail. (Auwers, 2004) Par ailleurs, « Copernic se voulait une réforme grandiose et radicale, fondée sur les principes de la Nouvelle Gestion Publique (NGP). » (De Visscher, 2005, p.34) Au niveau fédéral un des principaux résultats de cette réforme a été la transformation des ministères en services publics fédéraux (SPF) et la suppression des cabinets ministériels, qui ont été remplacés par des cellules chargées de la préparation de la politique et par des conseils stratégiques. (Auwers, 2004 ; De Broux, 2005 & De Visscher, 2005)

Aujourd'hui, l'organisation du secteur public belge est souvent considérée comme complexe et cela notamment dû au fait que la **Belgique est un état fédéral multilinguisme**, dans lequel « de nombreuses compétences sont dévolues aux **Régions** et aux **Communautés**. » (Auwers, 2004, p.5)

Dès lors, lorsque l'on s'intéresse au secteur public belge, il est important de déterminer comment se répartissent les compétences entre fédéral, régions et communautés. Alors que le gouvernement fédéral est en charge de tout « ce qui a trait à l'intérêt général de la société belge (finances, justice, sécurité sociale,...) », les régions et les communautés possèdent des compétences plus spécifiques. (Auwers, 2004, p.5)

En effet, les régions sont « responsables de tous les dossiers liés directement à leur territoire », comme tout ce qui concerne l'économie, les travaux publics, l'environnement et etc. Les communautés pour leur part, elles sont essentiellement responsables de tout ce qui se rapporte aux personnes et à leur langue : l'enseignement, la culture et l'aide sociale. (Auwers, 2004, p.5)



1.2. QUELQUES CHIFFRES...

Selon une enquête publiée par la Banque Nationale des Bilans en 2009 sur l'emploi dans le secteur public, à l'époque, plus de 800 000 personnes étaient employées dans le secteur public en Belgique. Par ailleurs, l'Etat fédéral n'employait à peu près qu'un tiers de ces personnes, puisque ces dernières étaient principalement employées auprès des Communautés et des Régions qui sont les principaux employeurs du secteur public belge. (Bisciari, Eugène & Van Meensel, 2009)

Cependant, il est à noter, que ces chiffres ne prennent pas en compte les travailleurs des entreprises publiques marchandes et ceux occupant un emploi subsidié, sans quoi, les chiffres des effectifs seraient passés à approximativement 1.400.000 personnes. (Bisciari, Eugène & Van Meensel, 2009)

1.3. QUELQUES CARACTÉRISTIQUES

Toujours d'après cette même étude, l'emploi public en Belgique se caractérise par plusieurs éléments. Une première caractéristique notoire concerne le **statut**, puisque « les agents [...] sont de moins en moins nombreux à bénéficier du statut de fonctionnaire. » Ensuite, une

deuxième caractéristique fait référence au **genre**, car la fonction publique se caractérise ces dernières années par une féminisation accrue du personnel par rapport aux autres secteurs. Enfin, la **pyramide des âges** au sein du secteur public est assez vieillissante dans certaines branches du secteur comme la défense, par exemple. (Bisciari, Eugène & Van Meensel, 2009)

1.4. LA GPEC DANS LA FONCTION PUBLIQUE BELGE

1.4.1. L'ADMINISTRATION FÉDÉRALE

Ce mémoire ayant pour l'objet d'étudier la mise en place d'une GPEC au sein d'une organisation publique, ainsi que la façon dont celle-ci peut contribuer à la gestion des carrières, il semble opportun de s'intéresser à la GPEC au sein des différents niveaux de pouvoirs belges. Au sein de **l'administration fédérale**, on ne parle pas encore concrètement de GPEC. Cependant, depuis 2003, la gestion des compétences fait partie intégrante des processus de gestion qui y sont développés. (SPF P&O & Hudson, 2010) Ainsi, divers outils utilisés dans le cadre de la GPEC sont énormément employés par l'administration fédérale à travers son processus de gestion des compétences, tels que : les descriptions de fonctions, le dictionnaire des compétences et un modèle de compétences, entre autres. Au niveau du fédéral, ce modèle de compétences est un **modèle 5+1**. (SPF P&O, 2010) Concernant l'essence même de la GPEC, l'administration fédérale tend de plus en plus à développer une approche dans laquelle elle **articule gestion des compétences et planification du personnel**. (SPF P&O, 2010) En effet, selon le SPF P&O, la gestion des compétences est un support à la planification du personnel. Dans cette **approche intégrée**, la planification du personnel doit tenir compte des objectifs de l'organisation, de la politique gouvernementale, de l'évolution du personnel ainsi que de l'enveloppe de personnel pluriannuelle. Dès lors, l'utilisation des compétences revêt de nombreux avantages dans la planification du personnel comme : moderniser la GRH, recruter les bonnes personnes pour les postes vacants ou encore développer les compétences du personnel. (SPF P&O, 2010) Concrètement, au sein de l'Administration fédérale, ce processus de planification est mis en place selon plusieurs étapes : **(1)** définition des plans de personnel, **(2)** analyse des compétences nécessaires (dépasser la simple analyse budgétaire et analyser les compétences nécessaires aux missions), **(3)** suivi du plan de personnel, **(4)** évaluation du plan de personnel et **(5)** définition des outils d'aide à la planification du personnel. (SPF P&O, 2010)

➤ LE MODÈLE DE COMPÉTENCES 5+1 DE L'ÉTAT FÉDÉRAL

Comme évoqué précédemment, depuis 2003, la gestion des compétences est un processus clé au cœur de la GRH et de la planification du personnel au sein de l'Administration Fédérale. Dès lors, comment cette GDC est-elle mise en place ? Celle-ci repose notamment sur **un modèle de compétences « 5+1 »** que l'Administration Fédérale a élaboré en faisant appel à consultant externe, « Hudson » (SPF P&O & Hudson, 2010). Ce modèle « se divise en 5 groupes de compétences génériques («5») et un groupe supplémentaire de compétences qui comprend les compétences techniques («+1»). » (SPF P&O & Hudson, 2010, p.11) Selon la logique du modèle, chaque groupe de compétences génériques revêt huit compétences qui se structurent de la façon suivante : plus elles se situent en haut du modèle, plus elles sont **complexes et ont un impact** sur l'organisation. Parallèlement, un **dictionnaire des compétences** pour les compétences génériques a été construit et reprend : (1) « **l'ensemble des différentes compétences** génériques, structuré par groupe de compétences » (SPF P&O & Hudson, 2010, p.14) ; (2) **la définition** de chaque compétence ; (3) **les dimensions** des différentes compétences et enfin (4) **une liste d'indicateurs** par niveau (D, C, B et A). Ces derniers expriment « de façon concrète et spécifique comment une compétence est observable dans la pratique » (SPF P&O & Hudson, 2010, p.15). Pour leur part, les compétences techniques « regroupent les savoirs et les savoir-faire qui sont, d'une part, les connaissances techniques et les expertises, et, d'autre part, l'art d'appliquer des connaissances, des apprentissages à une situation donnée et dans un contexte déterminé. » (SPF P&O & Hudson, 2010, p.16) Elles sont de deux ordres : **métier et support**, et pour chaque fonction, elles sont classées dans une grille. (SPF P&O & Hudson, 2010) – (Annexe n°1)

1.4.1. LES COMMUNAUTÉS, LES RÉGIONS ET LES POUVOIRS LOCAUX

Ensuite, relativement aux communautés et aux régions, le constat est le même, à savoir : bien qu'aucun dispositif de GPEC n'existe pas à l'heure actuelle, des bases ont été jetées notamment en matière de planification du personnel. En effet, selon l'examen réalisé par l'OCDE sur la GRH dans l'administration publique, la Belgique est confrontée à vieillissement important de sa population et « toutes les administrations publique belges subiront d'importantes pertes de leur personnel qualifié et expérimenté au cours des prochaines décennies. » (OCDE, 2007, p.70) Par conséquent, face à ce contexte et dans le but de maintenir les capacités du secteur public, « **l'Administration publique flamande** a commencé à établir un cadre de planification à long terme pour faire face aux défis posés par le vieillissement de ses effectifs ». (OCDE, 2007, p.72)

De plus, celle-ci place depuis quelques années la gestion des compétences au cœur de sa politique GRH, ce qui a notamment permis de restructurer la planification des effectifs autour de trois axes majeurs : **(1)** les descriptions de postes, **(2)** les profils de compétences et **(3)** les objectifs personnels des agents. (OCDE, 2007)

La **Communauté française** quant à elle, elle a réalisé ces dernières années des études prévisionnelles du vieillissement au sein des secteurs et les utilise dans le but de planifier ses effectifs. Par ailleurs, elle a également créé en 2005 une équipe spéciale affectée à la gestion des compétences en vue de mieux structurer la planification stratégiques des effectifs. (OCDE, 2007)

Ensuite, en ce qui concerne la **Région Wallonne**, la planification des effectifs est considérée comme étant assez centralisée (contrôles *ex ante*, niveau d'emploi défini de manière centrale, plan de dotation en personnel,...). Cependant, depuis 2005, celle-ci a commencé à appliquer un système de GPEC « caractérisé par l'allocation fonctionnelle des postes et des compétences, ainsi que par un système d'évaluation des compétences. » (OCDE, 2007, p.77)

Au niveau des pouvoirs locaux, des balises en termes de GPRH ont été posées par le CRF suite au ***Pacte pour une Fonction publique locale et provinciale solide et solidaire*** de 2008. Celui-ci visait l'adoption de mesures afin de renforcer la mobilisation des ressources humaines grâce à des dispositifs tels que : les descriptions de fonctions (DF), la valorisation des compétences, la planification des formations et l'évaluation, entre autres. C'est dans cette optique et dans le but d'apporter un support aux plus de 300 entités locales qui adhèrent actuellement à ce pacte que le CRF a notamment créé **l'outil informatique Scillus**. Ce dernier a pour objectif non seulement de permettre une utilisation fonctionnelle des DF, mais aussi d'établir le lien entre celles-ci et les autres processus RH. (CRF, s.d. ; C. Deblander, conversation téléphonique, 22 février 2018 ; Union des Villes et des Communes de Wallonie, 2009)

Enfin, dans le cadre de ce mémoire, il est intéressant de noter que selon l'examen réalisé par l'OCDE (2007), le lien entre le développement des compétences et la **gestion des carrières** et des parcours de carrières au sein de certains niveaux de pouvoirs publics en Belgique reste très précaire.

CHAPITRE 2 : LE SERVICE PUBLIC DE WALLONIE (SPW)

2.1. PRÉSENTATION DU SPW

« Les compétences de la Région wallonne sont mises en œuvre par le Parlement wallon, [...], et par le Gouvernement wallon, composé de huit ministres, responsables devant le Parlement. Dans leurs fonctions, ils sont assistés d'une administration composée du Service Public de Wallonie (SPW) et de différents organismes publics (OIP). » (SPW, s.d.)

C'est à partir de 1983 et suite au transfert du personnel de l'Etat fédéral initié en 1979 que la Région wallonne a disposé de sa propre institution, appelée à l'époque : « Ministère de la Région wallonne » (MRW). Plus tard, en 1988, suite à des nouveaux transferts de compétences, le « Ministère wallon de l'Équipement et des Transports » (MET) a également été créé. En 2006, non seulement dans le but d'améliorer l'efficacité et la qualité des services, mais aussi afin de répondre de façon adéquate aux exigences nouvelles de la société, le Gouvernement Wallon (GW) a lancé une profonde réforme de son administration. C'est ainsi que le Service Public de Wallonie (SPW) a été constitué le 1^{er} août 2008 et est composé des anciens services du Ministère de la Région wallonne (MRW) et du Ministère de l'équipement et des transports (MET). Depuis sa création en 2008, celui-ci comprend donc un secrétariat général (SG), une direction générale transversale (DGT) et sept directions générales opérationnelles (DGO). (SPW, s.d.)



La direction générale transversale est notamment en charge de l'encadrement et de l'aide aux différents services du SPW. Elle possède des missions en matière de budget, de logistique et d'informatique administrative. (SPW, s.d.)

Pour ce qui est des DGO, elles sont responsables de la gestion des matières et des compétences spécifiques à leur domaine. Elles sont au nombre de sept et se répartissent comme suit (SPW, s.d.) :



Direction générale opérationnelle des Routes et des Bâtiments **(DGO 1)**

Direction générale opérationnelle de la Mobilité et des Voies hydrauliques **(DGO 2)**



Direction générale opérationnelle de l'Agriculture, des Ressources naturelles et de l'Environnement (**DGO 3**)



Direction générale opérationnelle de l'Aménagement du territoire, du Logement, du Patrimoine et de l'Énergie (**DGO 4**)



Direction générale opérationnelle des Pouvoirs locaux et de l'Action sociale (**DGO 5**)



Direction générale opérationnelle de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche (**DGO 6**)



Direction générale opérationnelle de la Fiscalité (**DGO 7**)

2.2. LE SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

À l'image de la Direction Générale Transversale, le Secrétariat Général du SPW est transversal à l'ensemble des DGO qui constituent le SPW. Dès lors, les missions de celui-ci sont nombreuses et portent en particulier sur la coordination, des dossiers et les projets « transversaux et/ou stratégiques qui lui sont confiés par le Gouvernement wallon. » À côté de cela, le SG est également chargé non seulement d'assurer le suivi du contrat d'administration, mais aussi le déploiement harmonisé des méthodes au sein du SPW. De plus, il est notamment garant de la gestion des ressources du SPW y compris des ressources humaines par : la gestion administrative et pécuniaire du personnel des services du GW, l'organisation des stages des agents, le recrutement en collaboration avec le SELOR, l'engagement du personnel contractuel, les formations ou encore les examens de promotion. (SPW, s.d.)



Pour remplir ses différentes missions, le Secrétariat Général se compose de différents départements (Annexe n°2) dont le département du support de la fonction publique régionale, dans lequel nous retrouvons la **Direction des Ressources Humaines**. Celle-ci est entre autres responsable de l'élaboration et de la mise en place du **projet GPEC** au sein du SPW. Il incombe à cette dernière la mise en œuvre des politiques RH liées aux politiques du Gouvernement Wallon. (SPW, s.d.)

2.3. LES PRINCIPES DU CODE DE LA FONCTION PUBLIQUE : LA GESTION DES CARRIÈRES

Ce mémoire abordant la question de la gestion de la carrière au sein du SPW, il semble opportun de dresser une brève description de ce que prévoient les principes du code de la fonction publique concernant celle-ci. Effectivement, cela aura pour but de faciliter la compréhension du lecteur notamment pour ce qui concerne les résultats de la recherche empirique.

Selon l'article 19, diverses conditions doivent être remplies pour pouvoir être nommé en tant qu'agent. Ainsi, si les conditions d'admissibilité sont remplies, l'agent aura accès à un stage lors duquel il sera amené à réaliser différents rapports de stages. Au terme de ce stage et si l'agent justifie d'une évaluation positive, celui-ci sera nommé. (SPW, s.d.)

Concernant les mobilités et **plus précisément les promotions**, il faut se référer à l'article 46. D'après ce dernier, les promotions peuvent être de trois types, à savoir : (1) la promotion par avancement de grade ; (2) la promotion par avancement d'échelle de traitements et (3) la promotion par accession à un niveau supérieur.

En outre, d'après les différents articles du chapitre V du code de la fonction publique, tout agent qui souhaite pouvoir bénéficier d'un avancement dans sa carrière doit remplir plusieurs critères. Parmi ces derniers, **l'ancienneté** est le plus important. En effet, en fonction du type d'avancement dont l'agent souhaite pouvoir bénéficier, celui-ci doit justifier d'une ancienneté pouvant aller de deux à 15 ans. (SPW, s.d.)

Ensuite, notons que **seuls les agents statutaires** ont accès aux mobilités qu'elles soient internes ou externes. (SPW, s.d.)

PARTIE III : RECHERCHE EMPIRIQUE

CHAPITRE 1 : ORIGINE DU PROJET GPEC AU SG DU SPW

Le 26 mai 2016, le premier Contrat d'Administration (CA) du SPW a été signé conjointement par le Gouvernement Wallon et par le COSTRA du SPW. En effet, suite la réforme de l'Administration Wallonne de 2008, différents plans opérationnels avaient été établis de 2008 à 2014. Cependant, ces derniers ne permettaient pas la mise en place d'une feuille de route unique à l'ensemble des DG. C'est ainsi que l'arrêté du GW du 7 mai 2015 va inscrire dans le Code de la fonction publique les principes généraux du CA et que le 11 mai 2015, les nouveaux mandataires ont été désignés avec pour mission de concevoir cette « *feuille de route unique* » pour le 11 novembre 2015. (SPW, 2015) À l'heure actuelle, le CA contient la planification stratégique de l'ensemble du SPW pour une durée de cinq ans (2016-2020). Ce dernier se compose d'un volet transversal à l'ensemble des DG et d'un volet spécifique à chaque DG. (SPW, 2016) Alors que d'un côté le volet transversal est composé de l'ensemble des objectifs stratégiques transversaux (OST) qui se déclinent en objectifs opérationnels transversaux (OOT), de l'autre côté, le volet spécifique quant à lui est composé des objectifs stratégiques métiers (OSM) et des objectifs opérationnels métiers (OOM). Faire cette distinction est important pour comprendre l'origine du projet GPEC, puisque celui-ci est l'OOT 3.4 : « ***Mettre en place une gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences afin d'assurer le développement des agents et optimiser l'atteinte des objectifs*** » qui est une des déclinaisons l'OST 3 « *Fonder l'action du SPW sur des fonctionnaires compétents, impliqués et motivés* ». (SPW, 2016, p.18) – (Annexe n°3)

Afin d'atteindre cet objectif, le projet GPEC a été confié au département des Ressources Humaines et est pris en charge par une équipe de deux agents, à laquelle j'ai apporté mon support durant mon stage.

Le Service Public de Wallonie étant une organisation travaillant énormément sur la base de projets notamment en ce qui les matières inhérentes à la GRH, et vue de la taille importante du SPW, un projet pilote de GPEC a été lancé dans un premier temps au département de la communication sur la base des conseils de la Secrétaire Générale, Madame Sylvie Marique.

Travailler de la sorte a pour objectif de permettre aux agents RH en charge du projet de mettre en place un **dispositif méthodologique transposable** à chaque département des différentes DG du SPW. **Parallèlement**, afin de tester et de peaufiner les outils qui sont progressivement élaborés, la directrice des ressources humaines a également demandé à l'équipe-projet de mettre en œuvre une GPEC au sein du département des RH sous forme **d'un projet pré-pilote**.

CHAPITRE 2 : CONSTRUCTION D'UN CADRE D'ANALYSE

Ayant convenu avec ma maîtresse de stage de réaliser mon mémoire sur la GPEC, j'ai décidé de me focaliser sur la mise en place de la GPEC au sein du département RH. Par conséquent, la question de départ posée à l'époque, était : « ***Comment la GPEC peut-elle avoir une influence sur les autres dispositifs RH ?*** »

Cependant, cette dernière ne répondait pas aux trois critères qu'une question de recherche de qualité doit posséder. Dès lors, afin de pouvoir reformuler la question de départ en une question de recherche plus précise, il m'a semblé opportun de réaliser un **travail d'exploration** lors duquel j'ai eu recours à **des lectures ciblées** et à un bref **entretien exploratoire** avec ma maîtresse de stage. Ce dernier a été primordial, car il m'a permis de mettre en lumière des aspects de la GPEC auxquels je n'avais pas pensés spontanément et de compléter les pistes de travail déjà mises en lumière par les lectures exploratoires. (Rousseau, 2017)

Selon ma maîtresse de stage, la mise en place d'un dispositif de GPEC au sein du département RH vise à répondre à quatre objectifs principaux : **(1)** déterminer les besoins en développement ; **(2)** déterminer les besoins en compétences ; **(3)** déterminer les besoins en termes d'effectifs et **(4)** assurer une meilleure répartition de la charge de travail des agents.

Ainsi, selon elle, la GPEC doit permettre d'accompagner les agents du service dès leur rentrée en fonction par la mise en place de formations et par une meilleure répartition de la charge de travail, afin d'éviter que les agents soient débordés.

Par ailleurs, comme cité antérieurement dans ce mémoire, dans son examen sur la gestion des ressources humaines au sein des différents niveaux de pouvoirs publics en Belgique, l'OCDE (2007) avait mis en évidence que le lien entre le développement des compétences et la gestion des carrières était fragile. L'OCDE ajoutait même qu'au sein de la Région wallonne, « le cadre de compétences n'a pas été intégré aux autres outils de GRH relatifs au parcours de carrière ». (OCDE, 2007, p.77)

Ensuite, la revue de la littérature laisse penser que les outils de GPEC peuvent non seulement recouvrir ceux utilisés dans le cadre de la gestion des carrières, mais aussi qu'ils peuvent contribuer aux pratiques de gestion de carrière. C'est notamment ce que mettent en lumière des auteurs comme Janand (2015), Baruel Bencherqui (2011), Bernier & Grésillon (2016) ou encore Kerlan (2012, p.17) qui dans son ouvrage sur la GPEC met en exergue qu'une des nouvelles déclinaisons de la GPEC est la **gestion prévisionnelle des carrières**, qui d'après lui correspond : « aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrière accessibles aux salariés de l'entreprise ».

Par conséquent, face à ce constat et aux objectifs poursuivis par la mise en place d'une GPEC au sein du département RH, la question de recherche reformulée est la suivante : « ***Comment la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut-elle contribuer à la gestion des carrières des agents ?*** »

Le dispositif de GPEC étant à l'heure actuelle loin d'être intégralement abouti au sein du SPW, le recours à **démarche hypothético-déductive** va permettre **d'établir des prédictions** sur la relation possible entre les processus de GPEC et de gestion des carrières au sein de cette organisation publique.

De plus, le recours à des entretiens semi-directifs va également servir à établir **une première évaluation de ce projet « GPEC »**, et ce, à partir du point de vue de l'échantillon interrogé.

Afin de déterminer la façon donc la GPEC peut contribuer à la gestion des carrières et puisque dans le cadre de ce mémoire, il m'est impossible d'étudier tous les effets de la mise en place d'une GPEC sur la gestion des carrières, deux concepts liés à celle-ci ont été retenus, à savoir : (1) la **gestion individualisée des carrières** et (2) la **mobilité interne** et plus précisément **l'avancement**, qui est un des différents types de mobilités qui existent dans le secteur public.

Enfin, pour Quivy, Van Campenhoudt et Marquet (2017, p.169), tout travail de recherche est toujours composé d'une ou plusieurs hypothèses de recherche qui se présentent « comme l'anticipation d'une relation entre deux concepts ou, ce qui revient au même, entre les deux types de phénomènes qu'ils désignent. » Dès lors, une hypothèse de recherche pour chaque concept mentionné ci-dessus a été élaborée.

H1 : *Mettre en œuvre une GPEC va permettre de développer une gestion des carrières plus individualisée et personnalisée.*

Cette première hypothèse anticipe l'idée selon laquelle l'élaboration de la GPEC permettra d'individualiser davantage la gestion des carrières. Dès lors, afin de démontrer si cela sera effectivement le cas ou non, diverses questions ont été élaborées. Ainsi, les questions émises cherchent à mettre en exergue grâce aux entretiens, si la mise en place de la GPEC favorisera entre autres l'octroi de formations adaptées aux besoins de chacun, une meilleure répartition de la charge de travail ou encore, la création de projets professionnels.

H2 : *L'élaboration d'une GPEC va permettre de passer d'une mobilité interne axée sur l'ancienneté à une mobilité interne davantage axée sur les compétences*

Pour rappel, la revue de la littérature a mis en lumière que les mobilités et plus précisément **l'avancement** au sein du secteur public se font à l'ancienneté. Lorsqu'un agent souhaite pouvoir évoluer dans sa carrière celui-ci doit avant tout **répondre à des critères d'ancienneté** et par la suite seulement, ses compétences sont évaluées. Dès lors, nous posons ici l'hypothèse qu'en permettant de mieux identifier les compétences, les talents, les difficultés ou encore les aspirations professionnelles des agents, la GPEC facilitera les processus de mobilités. En effet, lors d'un entretien exploratoire avec ma maîtresse de stage, celle-ci m'avait notamment confié qu'une des difficultés du SPW consistait à attirer et à conserver des jeunes compétents, puisque ceux-ci souhaitent évoluer rapidement. Or, cela est compliqué au sein du secteur public, dû au critère d'ancienneté. Par conséquent, cette hypothèse prône l'idée qu'une fois le projet GPEC intégralement terminé, le SPW sera en mesure d'évoluer vers un système de mobilité proche de celui pratiqué dans le secteur privé. En effet, dans ce dernier, les collaborateurs font part de leurs aspirations et font valoir leurs compétences pour pouvoir évoluer en étant rarement contraints par des critères d'ancienneté ou autres. Encore une fois, il s'agit à travers cette hypothèse d'établir des conjectures sur papier, mais qui devront être vérifiées sur le terrain une fois le projet terminé.

INFLUENCE DE LA GPEC SUR LA GESTION DES CARRIERES : CADRE D'ANALYSE

CONCEPTS	HYPOTHÈSES	INDICATEURS	EXEMPLES DE QUESTIONS
<u>Gestion individualisée des carrières</u> A partir des ouvrages recensés, définissons là comme étant <i>une pratique de gestion des carrières ayant pour objectif de faire correspondre les aspirations des travailleurs et les objectifs de l'organisation.</i> (Martory & Crozet, 2016 ; Arnaud, Frimousse & Peretti, 2009)	<i>Mettre en œuvre une GPEC va permettre de développer une gestion des carrières plus individualisée et personnalisée.</i>	Formations adaptés aux besoins Projet professionnel Aspirations individuelles Charge de travail ... (Arnaud, Frimousse & Peretti, 2009)	<i>Comment sont prises en compte les aspirations individuelles des travailleurs dans la gestion de leur carrière ?</i> <i>Quel lien voyez-vous entre la GPEC et la personnalisation de la gestion des carrières ?</i> <i>Que pouvez-vous me dire de votre charge de travail ?</i> <i>Comment les besoins en formations sont-ils évalués ? Qu'est-ce que la GPEC peut apporter à celle-ci ?</i>
<u>Mobilité interne/Avancement</u> « permet de décrire la pluralité de mouvements possibles des personnes qui travaillent dans une organisation. » (Janand, 2015, p.13) L'avancement, lui, « peut se définir comme la promotion permettant à un agent d'occuper des fonctions de niveau ou d'un grade supérieur ». (SPW, s.d.)	<i>L'élaboration d'une GPEC va permettre de passer d'une mobilité interne axée sur l'ancienneté à une nouvelle forme de mobilité interne, davantage axée sur les compétences</i>	Mode d'octroi Condition d'octroi Importance des compétences dans le processus ...	<i>Comment sont octroyées les mobilités ?</i> <i>Quelle est la place occupée par les compétences dans le processus d'avancement de carrière ?</i> <i>Quelles sont actuellement les conditions pour pouvoir bénéficier d'une mobilité ?</i> <i>Avez-vous déjà bénéficié d'un avancement ? Si oui, comment cela s'est-il déroulé ?</i>

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE

3.1. ECHANTILLON DE RECHERCHE

L'enquête s'est réalisée durant le mois de mars 2018, auprès des membres du département des ressources humaines du secrétariat général du SPW. Un échantillon de 9 agents (sur un total de 23 agents) âgés de 33 à 56 ans a été interrogé. La moyenne d'âge étant de 40 ans. L'échantillon était composé de deux catégories d'agents : ceux chargés de la mise en œuvre du projet pré-pilote (l'équipe projet et la direction) et les agents concernés par le projet.

Dans cette étude, l'ensemble du département RH, autrement dit la population de recherche, n'a pas été interrogé. En effet, **des critères** ont été posés afin de délimiter un **échantillon de recherche** le plus pertinent possible.

Primo, le département RH est composé de quelques agents affectés à la gestion administrative (gestion des stages, secrétariat, etc.). Dès lors, ceux-ci n'exercent pas de la GRH au sens propre du terme (mobilités, gestion des compétences, ...) et ne seront pas amenés à faire de la GPEC dans le futur. Par conséquent, **bien qu'ils soient eux aussi impactés** par le projet, ceux-ci n'ont été pas interrogés, car je souhaitais essentiellement interroger dans le cadre de ce mémoire des agents ayant des fonctions spécifiques à la RH.

Secundo, les agents interrogés ont également été sélectionnés en fonction de **leur ancienneté**. Ainsi, ceux ayant moins de deux années d'ancienneté n'ont pas été interviewés. En effet, par-là, il s'agissait avant tout d'interroger des agents ayant, grâce à leur ancienneté, suffisamment de recul par rapport au processus de gestion de carrière au sein du SPW.

Il est à noter que deux agents qui avaient été identifiés pour l'échantillon de recherche n'ont pu être interviewés pour cause de maladie à durée indéterminée.

3.2. MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES

Dans le cadre de cette recherche, il a donc fallu récolter des données auprès de l'échantillon. Cette collecte de données s'est faite de **manière qualitative** à travers des **entretiens semi-directifs**. Ces derniers ont été réalisés de manière individuelle auprès de chaque agent de l'échantillon sur la base d'un guide d'entretien construit préalablement.

Pour ce faire, deux guides légèrement différents ont été élaborés, avec d'une part, un guide à destination des **chefs de projet** chargés de la mise en place du projet pré-pilote, et d'autre part, un guide à destination **des agents** concernés par la mise en place de celui-ci. En effet, l'équipe projet et les agents à qui le projet est destiné n'ont ni les mêmes informations, ni les mêmes connaissances sur la GPEC, d'où l'importance de recueillir le point de vue de ces deux groupes qui composent l'échantillon. (Annexe n°4)

Chaque guide d'entretien a été élaboré autour de **quatre thèmes** qui ont été abordés lors de l'interview : **(1)** les données sociodémographiques afin de réaliser une description de l'échantillon de recherche ; **(2)** la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ; **(3)** la gestion des carrières et **(4)** la façon dont la GPEC influencera les concepts de la gestion de carrières qui ont été identifiés.

Relativement à l'élaboration du guide d'entretien, diverses sources ont été utilisées. Ainsi, la partie du guide concernant la mise en place de la GPEC a été essentiellement construite à partir de la grille d'analyse des accords de GPEC élaborée par l'ANACT en 2007. Pour ce qui est de la partie sur la gestion des carrières, celle-ci a été inspirée sur la base d'éléments théoriques retrouvés dans les ouvrages de Martory et Crozet (2016) et d'Arnaud, Frimousse et Peretti (2009).

Enfin, chaque entretien a duré approximativement entre 45 minutes et une heure et tous ont été enregistrés avec le consentement de l'interviewé(e) afin d'optimiser la récolte et le traitement des données.

3.3. ANALYSE DES DONNÉES

L'analyse des données est une phase essentielle dans une recherche. Celle-ci vise notamment à constater si les résultats obtenus correspondent aux résultats attendus par le chercheur à travers les hypothèses qu'il a énoncées. Autrement dit, cette phase sert à la vérification empirique. Dès lors, afin d'analyser les résultats issus du terrain, les récits des agents ont été analysés qualitativement à travers une **analyse de contenu structurale**. (Rousseau, 2017)

Pour ce faire, chaque entretien a été enregistré puis intégralement retranscrit (Annexe n°6⁵). Ensuite, quatre grilles d'analyse ont également été construites. L'objectif de celles-ci était de permettre de découper les récits des interviewés et d'en extraire ce qui était primordial à l'analyse des résultats.

La première grille avait pour objectif de dresser une brève description de l'échantillon à travers différents éléments tels que l'âge, le niveau ou encore la fonction.

La deuxième grille quant à elle portait sur la GPEC. Celle-ci a servi à comparer les points de vue et la perception que possèdent aussi bien les chefs de projet, que les agents sur la GPEC.

Ensuite, la troisième grille aborde la façon dont les carrières sont gérées au sein du SPW.

Enfin, la dernière grille est celle qui nous a permis de confronter les résultats au regard des deux hypothèses émises dans le cadre de ce mémoire-projet. (Annexe n°5)

⁵ Pour préserver l'anonymat des agents interrogés, la partie concernant les données sociodémographiques a été supprimée dans les entretiens se retrouvant dans les annexes.

CHAPITRE 4 : RÉSULTATS DE L'ANALYSE QUALITATIVE

Afin de pouvoir confronter les hypothèses émises à la réalité du terrain, des entretiens ont été menés comme mentionné précédemment. Ce chapitre aura quant à lui pour objectif de présenter les résultats émanant de l'analyse qualitative et les interprétations inhérentes à ces derniers. Afin de garder l'anonymat des agents, aucun nom ni sexe ne sera mentionné. Chaque verbatim cité sera par conséquent précédé par le terme « agent n° X » ou « chef de projet n° X », selon qu'il émane d'un agent ou d'un membre de l'équipe-projet.

4.1. BRÈVE PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON

L'échantillon sélectionné sur la base des critères préétablis était, au départ, constitué de 11 agents, mais a été réduit à neuf suite à l'absence de deux agents pour causes médicales à durée indéterminée. Les entretiens ont notamment permis de mettre en lumière que la plupart des agents repris dans cet échantillon sont statutaires, à l'exception de trois personnes qui sont contractuelles ; ce qui représente 1/3 de l'échantillon interrogé. Enfin, tous occupent une fonction de niveau A, ce qui signifie que tous possèdent un niveau master. À travers cet échantillon, nous remarquons que les résultats mis en exergue par Van Haeperen (2012) dans sa recherche sur l'impact du NGP sur l'administration régionale wallonne tendent à se maintenir. En effet, selon elle, les contractuels sont peu représentés dans les fonctions de niveau A et B au sein du SPW. En 2009, ceux-ci représentaient 30 % des emplois de niveaux A et B. Une tendance qui semble perdurer encore actuellement.

4.2. PERCEPTION DU PROJET PRÉ-PILOTE DE GPEC

Initialement, les projets pilote et pré-pilote de GPEC ont été confiés à deux agents sous la supervision de la Directrice RH. Depuis peu, d'autres agents ont pris part à ceux-ci comme support aux projets. Il semblait dès lors opportun de s'intéresser à la façon dont ce projet pré-pilote est perçu aussi bien par la direction et les chefs projets, que par les agents du service RH, destinataires de ce projet pré-pilote.

4.2.1. LA GPEC SELON LES CHEFS DE PROJET

D'une GPEC quantitative quasiment inexistante à une GPEC par projet

Avant le lancement du projet, la GPEC était inexistante au sein du SPW et du département de la DRH. Celle-ci était essentiellement envisagée de manière quantitative comme nous l'indique le chef de projet n°1 : « *On travaillait avec le terme de missions critiques. Il s'agissait de regarder quelles étaient les missions critiques et de déterminer un taux de remplacement pour celles-ci [...] il s'agissait d'une espèce de GPEC quantitative* ». Néanmoins, selon le chef de projet n°2, avant que ce projet ne soit confié à la DRH, des éléments nécessaires à la GPEC étaient présents au sein du SPW, mais l'organisation du SPW faisait et fait en sorte que ceux-ci ne sont pas centralisés : « *En termes de GPEC, il n'existait pas grand-chose, quasiment rien, je vais dire. En fait, les données étaient présentes comme les différents plans de formation suivis pas les agents, des données sur la pyramide des âges, organigrammes [...] mais toutes ces données étaient gérées par des services différents et n'étaient pas reliées, ni centralisées entre elles* ». Par ailleurs, vu la complexité et la taille de l'organisation du SPW, les membres de l'équipe projet ont décidé de développer une **GPEC par projet** sur la base des travaux de François Geuze (e-RH.org, s.d.) comme nous l'indique le chef de projet n°3 : « *Le projet a mis du temps à se dessiner. Ils (la hiérarchie) se sont petit à petit dirigés vers une GPEC par projet* » ou encore le chef de projet n°1 : « *La hiérarchie voulait qu'on développe un outil pour l'ensemble du SPW, pour 10 000 personnes. Et donc traditionnellement ce qu'on fait dans la GPEC, c'est : tu analyses l'existant, tu fixes un objectif, tu mesures les écarts et tu mets en place des recommandations. Et donc on s'est dit qu'avant d'analyser l'existant du SPW, on n'aurait même pas encore fini que ça serait déjà obsolète [...] on a donc opté pour une GPEC par projet* ». Selon les membres de l'équipe-projet, l'idée de cette GPEC par projet est de faire en sorte de pouvoir appliquer la « **méthodologie GPEC** » à un autre département ou à une autre direction, en fonction de la demande et des besoins.

Des attentes d'optimisation du fonctionnement du service RH

Afin de mettre en place le projet GPEC au sein du SPW, un projet pilote a été lancé au sein du département de la communication. Cependant, partant de rien et afin de mettre en place un outil méthodologique solide, la directrice des ressources humaines a décidé de développer simultanément un projet pré-pilote de GPEC au sein du service RH. D'après le chef de projet n°3, l'objectif premier de ce dernier était de : « *Pouvoir tester la méthodologie que l'on va*

développer à la « communication » et de pouvoir avoir un retour direct d'un service et de personnes que l'on connaît bien ». Cependant, après mûre réflexion, il est apparu qu'au-delà du simple objectif « développer un outil méthodologique optimal », le projet pré-pilote de GPEC allait selon la direction permettre de répondre à des réels besoins du service. Pour le chef de projet n°1, il s'agit non seulement de pouvoir répondre grâce à la GPEC aux **nombreux mouvements** que connaît le service depuis quelques temps, mais aussi de faire face aux **évolutions des missions**. Pour cela, selon lui, la hiérarchie doit être en mesure d'« avoir une vision plus claire des compétences de chacun et dans quelle mesure, il faudrait développer ou non les compétences des uns ou des autres ». Le chef de projet n°2, quant à lui, il souligne l'importance de la GPEC en termes de **charge de travail** : « Optimiser la répartition des tâches des agents [...] en termes de charge du travail ».

Des outils construits selon les besoins du SPW

Le Service Public de Wallonie étant une administration publique dont le fonctionnement diffère de celui d'une organisation privée, le projet GPEC a dû être pensé de A à Z par l'équipe-projet et adapté en fonction des particularités de l'organisation. Ainsi, les outils élaborés jusqu'à présent ont été totalement imaginés par l'équipe-projet. À ce stade-ci, le projet se trouvant dans la phase de l'analyse de l'existant, deux outils ont été créés pour récolter les informations nécessaires. Ceux-ci se basent essentiellement sur la **perception et les motivations** des agents. Parmi ces outils, le questionnaire Excel qui a été créé doit permettre d'élaborer une première cartographie individuelle comme nous l'indique le chef de projet n°3 : « Une première cartographie va être réalisée grâce au questionnaire qui a été distribué aux agents. Celle-ci nous permet d'avoir une vue d'ensemble sur leurs missions, les compétences nécessaires, la charge de travail, les formations qu'ils ont ou qu'ils souhaiteraient réaliser et etc... ».

Trois freins majeurs perceptibles dans la mise en place de la GPEC

Aujourd'hui, si l'équipe projet considère le projet GPEC comme fondamental pour l'avenir du SPW, celle-ci est consciente que divers freins peuvent entraver la mise en place de la GPEC. Le premier frein recensé par l'équipe-projet est le **temps**. En effet, selon les chefs de projet, la mise en œuvre de la GPEC demande un grand investissement en termes de temps et augmente par conséquent leur charge de travail puisque ceux-ci ont d'autres projets à mener parallèlement. C'est en effet ce que nous a confié non seulement le chef de projet n°1 : « C'est une question de temps qui est le principal problème de toutes les choses », mais aussi le chef

de projet n°2 : « *D'abord cette surcharge de travail... On va aller voir les agents pour recueillir des infos, on va faire des réunions* ». Ensuite, la **perception** que possèdent les agents sur le projet constitue un deuxième frein non-négligeable. C'est ce que nous indique le chef de projet n°2 : « *La perception que les agents ont de ce projet est variable en fonction de la direction. Celles-ci peuvent développer plus ou moins de craintes et si à un moment donné les gens ont peur de ce qu'ils vont dire ou de la façon dont ce qu'ils vont dire va être utilisé, on peut se retrouver avec des données incomplètes ou alors ils vont peut-être vouloir donner une image plus belle d'eux en mettant l'accent sur ce qui va bien et en cachant ce qui va mal, c'est-à-dire ce qui est vraiment essentiel pour le projet* ». Le chef de projet n°1 ajoute même que : « *Les agents ont par exemple peur d'être punis ou de recevoir des représailles s'ils disent ne pas avoir assez de boulot ou à l'inverse, s'ils disent être débordés. Ils ont peur qu'on se serve de cet élément d'auto évaluation contre eux* ». Enfin, **l'absence d'un outil informatique** suffisamment sophistiqué peut s'avérer à long terme une entrave considérable, notamment lorsqu'il s'agira de travailler sur un service plus volumineux ou sur une DG, par exemple. C'est entre autres ce que nous indique le chef de projet n°3 : « *Ensuite, c'est dommage que l'on n'ait pas un outil informatique assez poussé qui nous permettrait de travailler plus vite et de manière plus sereine pour centraliser l'ensemble des données* ».

Première évaluation : un projet loin d'être abouti et finalisé

Quelques mois après le lancement des projets pilote et pré-pilote de GPEC, la principale conclusion qui peut être émise suite à une première évaluation est le fait que le projet prend à l'heure actuelle beaucoup plus de temps que prévu comme le soulignent le chef de projet n°1 : « *Finalement, la première évaluation c'est le fait que c'est très difficile à mettre en place surtout que nous ici, on part de rien, on crée tout de A à Z. On travaille beaucoup par essai et erreur [...]. Et je pense que ça prend beaucoup plus de temps que je ne l'imaginais notamment pour collecter les données* » et le chef de projet n°3 : « *Il n'est pas très avancé... Je pense qu'on aurait aimé aller un peu plus vite sur certaines choses* ». Ensuite, toujours d'après le chef de projet n°3, ce retard peut en partie s'expliquer par les **autres projets** auxquels les membres de l'équipe projet sont attachés, mais aussi à la **bureaucratie inhérente** à la fonction publique : « *En plus de notre projet GPEC, chacun a d'autres projets sur lesquels on travaille. [...] Ensuite, je pense aussi que les différents niveaux hiérarchiques au sein du secteur public ne facilitent pas toujours. On peut envoyer parfois des notes qui nous reviennent un mois après. Ça peut tout ralentir* ». Suite à une première récolte des données pour analyser l'existant au

sein du SPW (cf. étape 1 de la mise en place de la GPEC : l'étude), l'équipe-projet élabore depuis peu une **base de données Access** afin de gérer, de centraliser et de relier les données. Cependant, les membres de l'équipe-projet sont conscients que cela n'est possible que grâce à la taille limitée du service (23 agents) et qu'à moyen et à long terme, la base Access sera obsolète lorsque le projet sera plus abouti. C'est ce que nous relatent non seulement le chef de projet n°1 : « *Il faudrait trouver un moyen pour automatiser les données et diminuer la charge de récolte des données. Il faudrait informatiser ou avoir un outil informatique qui permettrait de centraliser les outils et de gérer les données, de les mettre en relation entre elles* », mais aussi le chef de projet n°2 : « *On est en train de construire une base de données Access pour traiter les données... On se rend compte qu'à l'échelle d'un petit service, c'est faisable par contre si on doit faire ça une plus grande échelle comme une direction générale, ça sera plus compliqué sans un outil informatique* ».

4.2.2. LA GPEC SELON DES DESTINATAIRES DU PROJET

Une vision mitigée sur la GPEC...

De manière générale, tous les agents n'ont pas une vision positive de la GPEC et du projet pré-pilote qui est en cours au sein du département RH. Beaucoup d'entre eux, n'avaient même jamais entendu parler de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences avant le lancement du projet. Cependant, alors que certains se montrent réticents sur le projet pré-pilote, d'autres considèrent celui-ci comme une évolution dans les pratiques managériales, comme nous le démontrent les propos de l'agent n°1 : « *C'est un nouvel outil d'aide pour le management pour avoir une vision globale des compétences actuelles, mais surtout des évolutions qu'il va y avoir en la matière quelle qu'elle soit... Et donc l'idée pour moi, c'est que c'est un outil nouveau qui doit permettre d'anticiper les compétences et en personnel futur et de développer le personnel en compétences* ». L'agent n°3 partage cette vision positive de la GPEC et voit en celle-ci un outil indispensable pour une administration comme le SPW : « *C'est fort important [...] Il faut qu'on puisse pouvoir bien répartir les compétences des gens par rapport aux besoins de l'administration* ». Néanmoins, d'autres destinataires du projet pré-pilote possèdent quant à eux une vision **plus mitigée**. Ceci a été confirmé par l'agent n°4 qui nous a confié : « *Ça fait quand même peur au niveau des données personnelles, mais [...] avec l'évolution au niveau organisationnel, ça devient essentiel* », ou encore par l'agent n°2 : « *Ça va nous servir dans la charge de travail et dans les compétences... J'ai la perception que c'est compliqué et que ça demande du travail... Que ce n'est pas simple...* ». En outre, les agents

semblent ne pas être tous totalement convaincus par la démarche et témoignent une certaine **méfiance** à son égard. Pour reprendre les propos de l'agent n°6 : *« En tant qu'agent, j'ai l'impression que la GPEC va être une espèce de remède miracle pour placer les bonnes personnes au bon endroit. Maintenant ça me semble encore fortement nébuleux et je ne vois pas très très bien exactement comment ça va se concrétiser. Pour moi ça reste relativement flou... »*.

Un manque de communication exhaustive...

Comme on a pu le voir ci-dessus, la mise en place d'une GPEC au sein du département RH du SPW divise les agents. Bien que ceux-ci aient été informés à plusieurs reprises sur le projet lors des réunions d'équipe, la vision mitigée qu'ils possèdent s'explique essentiellement par un manque de communication exhaustive sur la GPEC, mais plus particulièrement sur ses tenants et aboutissants. Cela, en particulier lors de la phase initiale du projet. En effet, à l'heure actuelle, certains agents relatent une certaine méconnaissance sur les finalités du projet comme l'agent n°2 qui nous dit : *« J'aurais aimé être plus informée... Enfin avoir des exemples concrets sur ce qui pourrait être mis en place par rapport au projet »* ou bien l'agent n°3 qui se demande : *« Qu'est-ce qu'on va faire de ça chez nous, dans notre service ? »*. Cependant, il est important de remarquer que ceux-ci ne remettent pas en cause le travail réalisé par l'équipe-projet, bien au contraire. L'agent n°4 ajoute même : *« Je pense qu'on a déjà reçu pas mal d'informations, notamment lors de nos réunions d'équipe et si on avait des questions, on pouvait aller les trouver sans problème »*. Enfin, les entretiens ont également permis de déceler que les agents expriment un besoin de **recevoir une information continue** sur le projet et sur son état d'avancement. Reprenons les propos de l'agent n°6 : *« J'ai un peu du mal à voir ce que ça va donner au final... On a été informé plusieurs fois, mais je pense que c'est important d'avoir une information continue parce qu'on oublie un peu, c'est bien d'avoir un état d'avancement pour mieux comprendre aussi »*.

Des attentes communes à celles de l'équipe-projet...

Même si les agents développent à l'heure actuelle des avis mitigés sur la GPEC, ceux-ci entretiennent néanmoins plusieurs attentes à son égard. Par ailleurs, il est intéressant, de remarquer que ces dernières rejoignent de près les attentes développées par l'équipe-projet. En effet, l'agent n°1 espère que la GPEC aura un impact positif sur le service notamment en ce qui concerne les **compétences** : *« Si ça pouvait permettre d'anticiper les compétences dont le service aurait besoin et de former le personnel en conséquence [...] »*. D'autres agents, voient

en la GPEC un moyen pour s'orienter vers d'autres tâches, fonctions et missions comme nous l'indique l'agent n°3 : « *Pouvoir éventuellement m'orienter vers d'autres projets puisque moi, mon caractère, c'est de pouvoir toucher un peu à tout* », ou encore l'agent n°5 : « *Si j'ai un désir de changement dans mes fonctions, ça serait bien que ça apparaisse* ». Ensuite, **la charge de travail** est un thème qui a été couramment abordé par les agents dans leurs attentes vis-à-vis de la GPEC. Beaucoup d'entre eux se disent être débordés, notamment à certaines périodes de l'année et espèrent par conséquent, que la GPEC permettra d'assurer une meilleure répartition de la charge de travail. Ainsi, l'agent n°3 nous dit : « *On pourrait peut-être évaluer un peu mieux et aussi répartir un peu mieux la charge de travail... En tout cas, je l'espère oui...* ». Des propos qui sont partagés par l'agent n°4, qui lui nous indique : « *S'il y a des personnes plus débordées que d'autres, qu'on allège leur charge de travail ou du moins qu'on leur mette quelqu'un pour les aider sur certains projets ou quoi que ce soit. Oui, j'ai envie de dire de permettre une meilleure dynamique dans la répartition des tâches* ».

4.3. LA GESTION DES CARRIÈRES AU SPW

Ce mémoire ayant pour objet de déterminer comment la GPEC peut contribuer à la gestion des carrières, la deuxième partie du guide d'entretien concernait la façon dont les carrières étaient gérées au sein du SPW. Qu'en est-il ressorti ?

Un processus dilué, pas toujours perceptible et laissé aux mains des agents eux-mêmes...

Comme il a été mis en exergue lors de la revue de la littérature, les pratiques de management au sein du secteur public sont très différentes de celles du secteur privé. Au sein du SPW, les entretiens qui ont été menés ont permis de mettre en lumière que le processus de gestion de carrière n'est pas totalement centralisé au niveau de la direction des ressources humaines, notamment en ce qui concerne la gestion des formations. En effet, cette dernière est prise en charge par deux entités : la Direction de la formation et l'École d'Administration Publique. Reprenons les propos du chef de projet n°1 : « *C'est (la gestion des carrières) complètement dilué chez nous. Par exemple, on a la direction de la formation et l'EAP, qui s'occupent des formations propres au SPW* ». En outre, le fait que la gestion de carrière soit un **processus dilué** et **pas toujours perceptible** aux yeux des agents, cela les amène à se demander s'il existe réellement une gestion des carrières à l'intérieur du SPW, comme nous le précise l'agent n°6 : « *je ne suis pas sûre qu'il y ait une réelle gestion des carrières au SPW. Je pense que ceux qui veulent gérer leur carrière la gèrent, et ceux qui ne font rien et bien, on les laisse bien* ».

tranquilles où ils sont ». Ce dernier verbatim est intéressant, car il permet également de mettre en lumière une tendance de nombreuses fois soulevée par les agents, qui est le fait que telle qu'elle est organisée, la gestion des carrières est laissée aux mains des agents particulièrement en ce qui concerne leur envie d'évolution. C'est entre autres ce que nous relate l'agent n°2 : *« C'est nous qui la gérons. Si on a envie de participer à une formation, on la choisit et si notre directeur est d'accord, on la suit ce qui habituellement ne pose pas problème... Si on veut évoluer dans la carrière, il ne tient qu'à nous de regarder les annonces de postes vacants qui sont publiées et de réaliser une candidature »* ou encore l'agent n°3 : *« Il y a deux types de mobilités : la mutation à la demande qui est le fait d'avant de pourvoir un poste, on lance un appel et là aussi, je trouve que l'appel n'est pas toujours très visible. Il faut s'inscrire à la newsletter, aller checker de temps en temps si des postes t'intéressent et etc. On ne peut pas dire que la politique d'informations soit optimale là-dedans ».*

Nous remarquons dès lors, que si les agents souhaitent pouvoir bénéficier d'une mobilité, il ne tient qu'à eux de postuler pour un poste vacant. Cette tendance se fait également ressentir en ce qui concerne les formations. En effet, lors de son entrée en service, chaque agent est amené à suivre obligatoirement des formations dans le cadre son stage, pendant une durée d'un an. Au-delà de cette période, nombreux sont les agents qui ont insisté sur le fait qu'il leur incombe à eux-mêmes de demander des formations lorsqu'ils ressentent le besoin de développer des compétences et que rien n'est vraiment mis en place pour déceler leurs besoins en formation. C'est notamment ce qu'illustrent les propos du chef de projet n°1 : *« C'est à l'agent de saisir les opportunités... Il peut demander à suivre des formations pour développer ses compétences... Maintenant pour ce qui est des perspectives des carrières, l'agent peut dire les choses, mais pour ce qui est des mobilités et des promotions, c'est à lui de saisir les opportunités sous respect des conditions qu'on a mentionnées ci-dessus quoi... ».*

Par ailleurs, selon les agents, les seuls vrais processus de gestion de carrière qui existe sont les **entretiens de réorientation** qui ont lieu au sein de DRH, lorsque les agents sont déclarés inaptes à la poursuite de la fonction à laquelle ils sont attachés, comme nous le confie l'agent n°6 : *« En termes de mobilité, il y a une gestion des carrières au moment où ça dysfonctionne avec des entretiens de réorientation ».*

En outre, face à ce constat, il existe aujourd'hui au sein de la DRH une volonté de **mettre en place une cellule de gestion des carrières**. Cela peut se vérifier par les propos de l'agent n°3 : *« Au fédéral chez BOSA [...] des dames [...] font de la gestion des carrières, de l'accompagnement de carrière et donc si des agents veulent en cours de carrière se fixer des*

nouveaux objectifs, ils peuvent les rencontrer et ils fixent tous ensemble des objectifs nouveaux. Une cellule du genre ne serait pas mal du tout ici au SPW... », ou encore par les propos du chef de projet n°1 : « Ça fait partie du projet [...] c'est-à-dire de développer une cellule carrière parce qu'ils n'ont pas l'opportunité de nous parler de leurs souhaits de carrière. Ils viennent nous trouver quand ils ne sont pas bien là où ils sont, mais ce n'est pas un projet de carrière, car il n'y a pas de perspective d'évolutions ».

Une gestion des carrières (trop) tributaire du code de la fonction publique

Tout agent qui travaille pour le SPW est soumis aux règles du code de la fonction publique. Ce dernier reprend non seulement les droits et devoirs des agents travaillant pour la fonction publique régionale, mais aussi différentes règles et procédures à suivre par les agents dans différentes matières comme : le recrutement, la sélection ou encore les mobilités entre autres. (Wallex, s.d.) Pour le chef de projet n°2, les procédures qui sont stipulées dedans sont trop **contraignantes et limitent** la gestion des carrières des agents. C'est en tout cas ce que nous relatent ses propos : « *Un autre inconvénient est le fait qu'on est fortement tributaire du code de la fonction publique wallonne notamment en termes de procédures* ». Par ailleurs, il ajoute même que : « *Ce que j'ai envie de dire c'est que les procédures de gestion de carrières sont très bureaucratisées dans le sens où elles sont fonction du code de la fonction publique, c'est lourd de chez lourd* ». Néanmoins, cela ne concerne essentiellement que **les mobilités**. Ainsi, tout agent qui souhaite évoluer doit notamment attendre d'avoir atteint un certain niveau d'ancienneté, réussir des examens ou saisir les opportunités qui s'offrent à lui lorsque des postes sont déclarés vacants comme nous l'ont expliqué le chef de projet n°1 : « *Il (l'agent) rentre dans un grade et là, il y a la carrière par ancienneté où on évolue à l'ancienneté et puis il y a les promotions pour pouvoir passer d'un niveau à un autre moyennant la réussite aux examens* » et l'agent n°5 : « *La gestion des carrières...(Souffle). De manière générale ça marche à l'ancienneté. Et le niveau ça dépend du diplôme. Et quand tu veux évoluer vers des postes supérieurs, il faut soit réussir des examens, soit avoir l'ancienneté suffisante qui te donne accès à ces postes-là. Tout ce qui est mobilité et mutations, c'est envisageable, mais tu restes au même niveau de fonction, t'es juste déplacé sur un autre poste* ».

Un sentiment de discrimination envers les contractuels

Enfin, lors des entretiens menés auprès des agents, un thème a plusieurs fois été mentionné par ceux-ci, qu'ils soient statutaires ou contractuels, à savoir : le **sentiment de discrimination**

envers les contractuels concernant la gestion des carrières et en particulier les mobilités. En effet, n'étant pas statutaires, les contractuels n'ont pas accès aux mobilités à la demande ce qui réduit par conséquent leurs possibilités d'évolution comme nous l'indique le chef de projet n°3 : *« Il faut savoir que comme je suis contractuelle, je suis assez limitée dans le sens où je n'ai pas accès aux mobilités, car seuls les statutaires ont droit aux mobilités à la demande »*. D'autres agents comme le chef de projet n°2 estiment qu'il faudrait évoluer vers un système plus égalitaire au vu la proportion de contractuels au sein du SPW. Reprenons ses propos : *« Il reste un éternel débat, [...] de savoir si les contractuels doivent avoir les mêmes droits que les statutaires [...] Je pense qu'à un moment il faut pouvoir évoluer et la proportion de contractuels est quand même assez importante donc à un moment il faudra réfléchir à ce qu'ils aient droit à certains droits comme les statutaires. Je pense que la mutation peut en faire partie. Maintenant, il y a toute la difficulté de la particularité des contrats de travail »*. Cette particularité ici soulignée par le chef de projet n°2 fait référence au fait que les contrats des contractuels peuvent prendre plusieurs formes : contrat de remplacement, CDD ou encore CDI, entre autres. Dès lors, les entretiens ont permis de mettre en exergue que ce sentiment de « discrimination » concerne essentiellement les contractuels sous CDI, comme nous le relate l'agent n°4 : *« Ce qui est un peu dommage, surtout parce que je pense que c'est une discrimination par rapport aux contractuels, c'est le fait qu'eux n'ont pas droit aux mobilités même si c'est des CDI. Je ne vois vraiment pas pourquoi cette différence existe alors qu'ils sont normalement là pour une durée indéterminée »*.

4.4. UNE GPEC AU SERVICE DE LA GESTION DES CARRIÈRES ?

Après avoir dressé une description des résultats obtenus lors des entretiens, il convient maintenant de s'intéresser aux résultats au regard des hypothèses émises.

Vers une gestion individualisée (partielle) des carrières...

Pour rappel, la première hypothèse établie était : *« Mettre en œuvre une GPEC va permettre de développer une gestion des carrières plus individualisée et personnalisée »*. Suite à l'analyse des résultats, nous pouvons remarquer que cette hypothèse est confirmée sur papier, mais pas dans la pratique puisqu'il s'agit d'une conjecture. En effet, comme évoqué précédemment, le projet n'est pas intégralement mis en œuvre. Dès lors, différents facteurs pourraient entraver la mise en place d'une gestion individualisée des carrières. Ensuite, il est essentiel de nuancer cette affirmation qui dit que l'hypothèse H1 est confirmée. En effet, les

résultats obtenus lors des entretiens, que ce soit auprès des membres de l'équipe projet ou des agents montrent que la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permettra de tendre vers une gestion plus individualisée des carrières. Cependant, cela concerne essentiellement **les formations et la répartition de la charge de travail**.

Le premier domaine de la gestion des carrières sur lequel la GPEC pourrait avoir une influence concerne les **formations**. En effet, comme il a été mentionné ci-dessus, selon les agents, il n'existe à l'heure actuelle au sein du SPW aucun moyen formel permettant d'évaluer vraiment les besoins en formation des agents. Certes, certaines formations sont définies par la hiérarchie et s'imposent à l'ensemble du personnel. Mais à côté de cela, tout se fait de manière plutôt informelle, puisqu'en fonction des compétences qu'ils estiment avoir besoin de développer, les agents demandent à leur supérieur hiérarchique de pouvoir suivre telle ou telle formation. C'est notamment ce que nous relate l'agent n°2 : *« Je pense que chacun fait un peu à sa sauce... Si on veut suivre des formations, il suffit d'en parler à notre N+1 de manière informelle [...] mais il n'y a pas de plan individuel de formations et tout n'est pas articulé... On gère les carrières, mais ça n'est pas opérationnalisé sous forme d'un processus... »*. Face à ce constat, aussi bien les membres de l'équipe projet que les agents destinataires du projet voient en la GPEC un moyen privilégié pour **individualiser** davantage les formations.

Ainsi, selon les interviewés, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences va représenter une source d'informations pertinentes pour créer **des plans de formations individuels**. Ceci a été confirmé par plusieurs répondants, que ce soit par l'agent n°2 : *« Ça va aussi permettre de prévoir des plans de formations plus individualisés »*, par l'agent n°4 : *« Ça peut permettre d'évaluer les compétences pour proposer aux personnes des plans de formation plus spécifiques »* ou encore par le chef de projet n°2 : *« Disons qu'on se laisse la possibilité d'être créatifs dans les recommandations (de GPEC) mais disons que les plans de formation individuels vont être primordiaux notamment si on constate que certaines personnes ont besoin de développer des compétences pour être efficaces »*.

Par ailleurs, la plupart des personnes interrogées ont le sentiment qu'au SPW beaucoup d'agents suivent des formations sans nécessairement en avoir besoin, ou des formations qui n'ont pas réellement de lien avec les compétences nécessaires à la réalisation de leur fonction. Dès lors, pour ces-dernier, la mise en place de la GPEC va permettre d'analyser les réels nécessités des agents et par conséquent prioriser leurs besoins en formation. Ceci peut notamment s'illustrer non seulement par les propos de l'agent n°2 : *« Ça va permettre de prioriser les besoins en formation... Se dire : tiens, il dit qu'il a besoin de cette formation-là, mais il est déjà compétent*

là-dedans et l'analyse de la GPEC nous dit qu'il a davantage besoin de développer une autre compétence.», mais aussi par les propos de l'agent n°1 : *« Je pense que c'est un outil qui peut aider [...] dans le sens où ça permettra de définir des priorités dans les besoins en formation des individus par rapport à leurs tâches ».*

La répartition de **la charge de travail** représente quant à elle la deuxième dimension de la gestion des carrières sur laquelle la mise en place d'une GPEC aura une influence selon les agents. En effet, au sein du SPW et particulièrement au département RH, il règne une logique de travail basée sur les projets. Chaque agent se voit attribuer un certain nombre de projets sur lesquels il travaille seul ou en collaboration avec d'autres collègues.

Cependant, nombreux sont les agents qui se disent être débordés à certaines périodes de l'année comme nous confie l'agent n°6 : *« Ca fait des mois où c'est un peu trop dense, où je n'arrive pas à tout faire comme je voudrais faire, où du coup, je trouve qu'il y a des lacunes au niveau de mon job pour certains trucs. Il y a certains trucs que je suis obligé de laisser sur le côté, alors qu'il y aurait plein de trucs intéressants à faire dessus et donc ça a un côté très frustrant... »* ou encore l'agent n°4 : *« Pour le moment, elle est énorme parce que là en ce moment je suis en plein dans un grand projet qui me prend beaucoup de temps. Il suffit qu'une collègue avec qui je travaille directement ne soit pas là pour qu'elle augmente encore plus et pour l'instant les délais sont très très courts. Et à côté de ça, il y a les dossiers quotidiens dont je dois m'occuper. Pour le moment, tout s'imbrique pas mal ».*

Dès lors, face à cette surcharge que connaissent quelques agents en particulier suite au départ de certains collègues, la GPEC est considérée aussi bien par l'équipe-projet que par les agents destinataires du projet comme un moyen qui favorisera une meilleure répartition de la charge de travail individuelle de tout un chacun. Pour l'agent n°1, la GPEC va permettre de déterminer jusqu'à quel point les personnes sont ou non surchargées, comme l'indiquent ses propos : *« Je pense que la GPEC peut intervenir dans ce genre de choses... Voilà si tout le monde dit à un moment qu'il est surchargé [...] la GPEC peut permettre de définir si oui ou non, c'est le cas ».*

Ensuite, pour les interviewés, la GPEC va constituer un support au management pour assurer une répartition optimale de la charge de travail comme l'a expliqué l'agent n°2 : *« Ca (la GPEC) va permettre au supérieur d'avoir une vue plus précise de la charge de travail de chacun et d'assurer une répartition optimale de cette charge de travail justement... ».*

Enfin, il n'est pas possible de parler de la gestion des carrières sans parler des mobilités et des effets que pourraient avoir la mise en place d'une GPEC sur ces dernières. Même si cette

question sera abordée dans le point suivant à travers la deuxième hypothèse de recherche, il nous est quand même possible de mettre en exergue que les agents estiment que difficilement la GPEC permettra d'individualiser les mobilités et en particulier l'avancement des agents, puisque les principes du code la fonction publique sont prédominants à tout autre chose. Reprenons les propos du chef de projet n°2 : « *Elle (la GPEC) peut permettre d'individualiser la gestion des carrières uniquement sur les formations et sur les tâches qui vont être confiées aux agents en fonction de leurs compétences oui... Maintenant au niveau de la mobilité non...* ».

Une mobilité qui reste tributaire du code de la fonction publique

La deuxième hypothèse émise était : « ***L'élaboration d'une GPEC va permettre de passer d'une mobilité interne axée sur l'ancienneté à une mobilité interne davantage axée sur les compétences*** ». Comme nous avons pu le voir dans la revue de la littérature, les mobilités et plus particulièrement l'avancement au sein du secteur public sont axés sur le mérite et l'ancienneté. Ainsi, cette deuxième hypothèse qui prônait l'idée selon laquelle mettre en place une GPEC allait permettre d'évoluer vers un processus de mobilité davantage axée sur les compétences est infirmée grâce aux résultats obtenus lors des entretiens. Cependant, encore une fois, il s'agit ici de **prédictions**. Cette dernière est infirmée sur papier, mais dans la pratique, cela ne pourra être vérifié que lorsque le projet sera finalisé.

Malgré le fait que les compétences deviennent de plus en plus importantes au sein des procédures RH avec la mise en place depuis 2008 de descriptions de fonction et d'un dictionnaire des compétences, les agents estiment que les compétences ne sont pas assez valorisées. Reprenons les propos du chef de projet n°2 : « *Elles ne sont pas valorisées comme elles devraient l'être [...] Les mobilités se font essentiellement sur l'ancienneté alors que quelqu'un de plus jeune avec moins d'ancienneté peut être aussi, voire plus compétent que quelqu'un qui possède beaucoup d'années d'ancienneté* ». Par ailleurs, d'après les répondants, les outils de gestion de compétences ne sont pas suffisamment présents et complets comme le souligne l'agent n°1 : « *Je pense qu'on n'est pas assez outillé chez nous, ce n'est pas suffisamment mis en œuvre* » ou l'agent n°6 : « *Moi, je pense qu'il y a déjà une petite lacune au niveau du dictionnaire des compétences. [...] Ils sont tellement complexes que je me demande si c'est vraiment possible d'évaluer toutes les compétences telles qu'elles sont reprises dans le dictionnaire des compétences* ». Ce dernier ajoute même : « *Les compétences qui sont observées, je me demande si elles sont vraiment prises en compte par le management lors des promotions* ».

En outre, les entretiens ont permis de mettre en lumière que selon les interviewés, les mobilités et surtout les possibilités d'avancement sont trop tributaires du code de la fonction publique et qu'il serait difficilement possible de changer cela et de les axer davantage sur les compétences plutôt que sur l'ancienneté comme nous le soulignent le chef de projet n°2 : *« Tant qu'il n'y a pas de modification du code de la fonction publique, je ne pense pas, car on est trop tributaire de ça... Fin pour ce qui concerne les mobilités parce que pour ce qui concerne les formations, oui la GPEC peut avoir une influence »* et l'agent n°2 : *« Pas très grande... On les évalue dans le cadre des promotions, mais en aucun cas, on peut demander d'être promu à un autre poste parce qu'on estime avoir les compétences ou être compétent... Les conditions et les procédures passent avant tout... »*. De plus, le chef de projet n°2 ajoute également que les compétences sont évaluées lors des procédures de mobilités, mais cela ne se fait que dans un second temps, une fois que les conditions d'admissibilité reprises dans le code de la fonction publique sont remplies. C'est en effet, ce qu'il nous a confié : *« Elles (les compétences) sont évaluées une fois que les conditions d'admissibilités sont remplies, mais au-delà de ça, elles ne passent pas avant les conditions que j'ai mentionnées ci-dessus »*.

Malgré cela, certains agents comme l'agent n°4 espèrent que la mise en place de la GPEC permettra tout même d'instaurer une nouvelle dynamique de gestion des compétences et que cela aura une influence sur la gestion des mobilités : *« Maintenant, la GPEC peut apporter un peu plus la culture compétence au sein du SPW, élargir en tout cas la dynamique, et peut être que ça aura une influence sur la gestion de nos mobilités »*.

Au terme de la confrontation des hypothèses aux résultats recueillis, il nous est possible de mettre en lumière, que la mise en œuvre d'une GPEC peut engendrer une individualisation de certains domaines de la gestion des carrières et plus particulièrement les formations et la répartition de la charge de travail au sein du SPW. Cependant, les mobilités et l'avancement, comme nous avons pu le voir, restent tributaires des règles du code de la fonction publique. Ainsi, il sera difficilement possible, grâce à la GPEC de faire prévaloir les compétences sur l'ancienneté.

CHAPITRE 5 : DISCUSSIONS

5.1. RETOUR THÉORIQUE

Après avoir présenté et analysé les résultats obtenus auprès des répondants, il est important de pouvoir amener une discussion sur ces derniers. Pour ce faire, il semble utile de montrer dans quelle mesure les résultats obtenus par l'observation se rapprochent de la littérature.

Concernant la GPEC, différents auteurs comme Ledoux (2016), Labruffe (2008) ou encore Dejoux (2013) entre autres, mettent en lumière que cette dernière est un processus en quatre étapes, généralement composé de deux phases essentielles : l'étude et l'action. Au sein du SPW, la méthodologie employée est très similaire à celle proposée par les auteurs. En effet, actuellement, l'équipe projet se trouve dans la phase de l'analyse de l'existant, ce qui lui permettra d'évoluer vers les autres phases, à savoir : mesure des écarts, définition de l'idéal et mettre en place de recommandations. Remarquons également que la méthodologie déployée par l'équipe projet se base sur l'approche par projet développée par François Geuze, spécialiste en RH. Néanmoins, cette dernière ne fait pas l'objet d'écrits scientifiques.

Pour ce qui est des carrières, les résultats des entretiens nous montrent tout comme l'exposent Janand & Brillet (2015) que les mobilités sont essentiellement internes, de type vertical ou horizontal. Par ailleurs, celles-ci fonctionnent notoirement à l'ancienneté, ce qui laisse très peu d'opportunités aux agents de faire valoir davantage leurs compétences par rapport l'ancienneté qu'ils ont acquis.

Qu'en est-il concernant les conclusions obtenues pour les hypothèses ? En 2011, Baruel Bencherqui est ses collègues dans les travaux qu'ils ont menés sur la GPEC mettaient en évidence que les outils comme les formations ou encore la validation des acquis d'expérience (VAE) participent à la gestion de la carrière des travailleurs. En outre, d'après ceux-ci, la GPEC permettrait également d'individualiser davantage le déroulement de la carrière en maintenant l'employabilité du travailleur et en ciblant mieux ses besoins.

Les résultats recueillis auprès des répondants rejoignent l'idée de ces auteurs pour ce qui est des formations. En effet, pour les membres de l'équipe projet, ainsi que pour les agents du département RH, la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences va permettre d'individualiser les carrières des agents notamment en ce qui concerne les besoins en formation par l'élaboration de plans individuels de formation. Ces plans individuels de

formation tout comme les bilans à long terme sont considérés par Philippe Bernier et Anne Grésillon (2016) comme primordiaux parmi les différents dispositifs de GPEC qui peuvent également être utilisés dans le processus de gestion de carrière.

Relativement à la charge de travail, qui est un thème qui a été soulevé grâce aux entretiens, celle-ci n'a pas été abordée par les auteurs mentionnés dans la revue de la littérature. Néanmoins, les résultats nous ont permis de souligner l'espoir qu'entretennent les agents que la GPEC permettra d'assurer une meilleure répartition de la charge de travail.

De plus, comme on a pu le voir, la deuxième hypothèse qui prônait l'idée selon laquelle la mise en œuvre de la GPEC allait permettre d'axer les mobilités et l'avancement davantage sur les compétences a été totalement infirmée **dans notre cas d'étude**, puisqu'il s'agit de conjectures qui devront être vérifiées une fois le projet intégralement mis en place. Par ailleurs, à de nombreuses reprises, il a été souligné par les chefs de projet que toute recommandation visant à changer des agents de place ou de fonction par des mobilités, ou des mutations serait difficilement acceptée ; voire refusée.

Ainsi, la revue de la littérature laissait penser que la mise en place de la GPEC aurait un impact sur les mobilités, ce qui n'est pas le cas dans notre étude. En effet, pour Bournois et ses collègues (2007, cités dans Janand, 2015), la mobilité qu'elle soit interne ou externe représente une clé de voûte des dispositifs de GPEC puisqu'elle permettrait notamment à l'organisation de faire correspondre les besoins organisationnels aux besoins humains (motivation, changements, etc.). Cependant, nous remarquons que dans notre cas d'étude au SPW et au département RH, cela n'est pas possible puisque les procédures de mobilités sont fortement tributaires des règles du code de la fonction publique (critères d'admissibilité, postes vacants, etc.) et axées sur l'ancienneté.

Ensuite, pour rappel, l'état de la littérature met en lumière que la gestion des compétences est devenue une pratique clé au cœur de la GPEC et que tout dispositif de GPEC doit notamment reposer sur une gestion des compétences solide et structurée. (Dejoux, 2013 ; Labruffe, 2008) Cependant, les résultats issus de l'observation soulèvent une question : ***la gestion des compétences au sein du SPW est-elle suffisamment solide et structurée pour soutenir la mise en œuvre de la GPEC ?***

En effet, il nous a été confié diverses fois par les agents, que la gestion des compétences n'était pas suffisamment développée au sein du SPW et que ce dernier n'était pas non plus assez outillé. Reprenons les propos de l'agent n°1 : « *Je pense qu'on n'est pas assez outillé chez nous, ce*

n'est pas suffisamment mis en œuvre » et de l'agent n°6 : « Moi, je pense qu'il y a déjà une petite lacune au niveau du dictionnaire des compétences... Il y en a eu tellement, puis ils sont tellement complexes que je me demande si c'est vraiment possible d'évaluer toutes les compétences telles qu'elles sont reprises dans le dictionnaire des compétences ».

Enfin, remarquons que le projet prend à l'heure actuelle plus de temps que prévu à se mettre en place et que ce dernier a déjà connu quelques retards. Néanmoins, cela peut s'expliquer non seulement par le fait que ce projet soit entièrement élaboré par l'équipe projet, mais aussi par le fait celle-ci a dû faire face à différents aléas (bureaucratie, etc.).

5.2. LIMITES

L'élaboration et la rédaction d'un travail de recherche ne sont pas une tâche simple et cela amène souvent le chercheur à faire face à certaines difficultés. Ainsi, quelques limites inhérentes à ce travail de recherche peuvent être mises en lumière :

Ce travail reposant sur une démarche qualitative et recourant à des entretiens semi-directifs comme technique d'observation, celui-ci a permis de mettre en exergue qu'il n'est pas toujours aisé pour le chercheur d'accéder aux informations nécessaires. En effet, ce travail ayant été réalisé d'une part dans le cadre de mon cursus universitaire, et d'une autre part, à la demande de l'organisation m'ayant accueilli en stage, ce dernier pourra être lu par n'importe quel agent du service. Dès lors et malgré qu'il ait été assuré à chaque agent que leur anonymat serait garanti, un léger déconfort a pu être ressenti lors des entretiens au moment où ceux-ci devaient s'exprimer sur certains sujets en particulier. Par conséquent, afin d'arriver à obtenir l'information nécessaire, différentes relances ou reformulations ont dû être utilisées lors des interviews avec certains répondants.

Ensuite, comme il a été évoqué précédemment à diverses reprises, le projet se trouve à l'heure actuelle loin d'être finalisé. Dès lors, le recul que possèdent les répondants par rapport au projet pré-pilote et à son impact sur la gestion des carrières est relativement limité. C'est donc pour cela que ce travail repose sur une approche hypothético-déductive, nous permettant ainsi d'établir des prédictions sur les différentes relations possibles. Cependant, afin d'approfondir les résultats de cette recherche, il serait opportun de reproduire ce travail d'observation quelques mois après la finalisation du projet afin de confronter les prédictions émises à la réalité du terrain.

Remarquons également que lors des entretiens, il est apparu que tous les agents ne semblent pas être suffisamment informés sur les processus de gestion de carrière au SPW. Ainsi, cela s'est avéré légèrement problématique lors des entretiens puisque quelques-uns d'entre eux n'avaient pas énormément de choses à exprimer sur ce thème.

Enfin, avant le début de la récolte des données, l'échantillon préétabli au départ est passé de 11 à neuf personnes suite à l'absence de deux agents pour des raisons médicales. Même si cela n'a pas porté préjudice à la récolte des données, l'opinion de ces deux agents aurait pu être un plus pour l'analyse des résultats, notamment en raison de la fonction qu'ils occupent.

5.3. ANALYSE S.W.O.T DU PROJET GPEC

Ce mémoire ayant pour principal objet la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein d'une administration publique, il semble utile d'analyser les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de ce projet à travers une analyse S.W.O.T sur la base des résultats obtenus lors des entretiens. (Annexes n°7)

Au niveau **interne**, une des principales forces de ce projet est la volonté de la hiérarchie **d'impliquer le personnel** dans la récolte des données. En effet, le questionnaire Excel distribué aux agents repose essentiellement sur leur perception de leurs compétences, de leur charge de travail ou encore de leurs besoins. Malgré le fait que les agents développent une certaine méfiance envers le projet, cette façon de travailler suscite une **acceptation du projet** de la part des fonctionnaires comme nous le démontrent les propos de l'agent n°5 : « Ce qui est bien déjà, c'est qu'on demande ton avis [...] on nous demande également notre ressenti par rapport à notre charge de travail mais aussi ce qu'on aimerait avoir comme autre tâches éventuellement ou encore des tâches qu'on ne voudrait plus avoir » et du chef de projet n°2 : « On se rend compte que les gens participent volontiers à la démarche [...] ils se sentent en confiance ». La dernière force de projet qui a été mise en lumière, concerne **l'approche par projet** qui a été adoptée. Au vu la dimension organisationnelle importante du SPW, celle-ci permettra de travailler de façon efficace en fonction des besoins ou des demandes que ce soit au sein d'un service, d'un département ou d'une DG.

Cependant, malgré le fait que le projet revête certaines forces, il est important de ne pas négliger les faiblesses de ce dernier qui ont pu être dégagées lors de la récolte des données. Ainsi, la première faiblesse est caractéristique des organisations publiques. On parle bien évidemment de la **bureaucratie** qui peut retarder la mise en œuvre du projet. La deuxième faiblesse

identifiée, quant à elle, elle est liée au fait qu'au sein du SPW tous les agents sont **tributaires du code de la fonction publique**. Cela limite donc la liberté des chefs de projet dans les recommandations qu'ils soumettront à la hiérarchie à la fin du projet, notamment si cela porte sur des éventuelles mobilités. Ensuite, si l'acceptation du projet auprès de certains agents représente une force, à contrario, la méfiance développée par d'autres peut entraîner une certaine **résistance** de ces derniers envers le projet de GPEC. De plus, le Service Public de Wallonie étant une organisation employant environ 10 000 personnes, la base de données Access qui est en train d'être créée pour croiser les données risque d'être insuffisante. Dès lors, **l'absence d'un outil informatique** suffisamment sophistiqué et complet peut s'avérer à long terme une réelle entrave au projet. Par ailleurs, comme on a pu le voir, si le fait d'impliquer le personnel dans la récolte des données à partir de leurs perceptions peut susciter l'adhésion de ceux-ci au projet, cela peut également se révéler être une faiblesse dans le sens où la part de **subjectivité dans les réponses** est très importante. D'où l'importance de mettre en place un système ou un outil permettant d'objectiver au maximum leurs réponses dans le questionnaire.

Au niveau **externe**, trois opportunités ont pu être mises en évidence lors des entretiens. Comme mentionné diverses fois dans la revue de la littérature, grâce à la nouvelle gestion publique qui prend de plus en plus d'importance au sein du secteur public, les organisations de droit public ne cessent d'évoluer. Dès lors, **l'évolution des pratiques managériales** au sein du secteur public représente une réelle opportunité pour la mise en place d'une GPEC, notamment dans un secteur où les travailleurs et plus particulièrement les nouvelles générations sont avides de progresser vers des pratiques proches de celles pratiquées par le management privé. En outre, la principale opportunité qui pourrait faire de ce projet une réelle réussite sur le long terme serait **l'octroi d'un budget** de la part du gouvernement wallon soit pour acquérir, soit pour développer un outil informatique adapté aux spécificités du SPW. Finalement, afin que le projet GPEC puisse à long terme avoir une influence sur la gestion de carrières, **une modification du Code de la Fonction Publique** semble primordiale, en particulier en ce qui concerne les critères à réunir pour pouvoir bénéficier d'un avancement de carrière. Cependant, cela paraît très compliqué dans la pratique.

Enfin, les entretiens n'ont pas permis de déceler des menaces qui pourraient entraver la réussite du projet.

5.4. RECOMMANDATIONS

Au terme de ce travail d'analyse et de discussion des résultats, trois recommandations majeures peuvent être mises en exergue afin de favoriser la mise en œuvre du projet GPEC et faire de ce dernier une réussite, notamment lorsqu'il s'agira de l'appliquer à d'autres départements ou DG.

Mise en place d'un outil informatique « e-GPEC » adapté aux besoins du SPW :

Comme on a pu le voir tout au long de ce travail de recherche, le Service Public de Wallonie est une administration publique qui se caractérise par une organisation particulière. En effet, celui-ci est composé de différentes DG et d'un SG et emploie environ 10 000 agents à travers toute la Wallonie. Dès lors, lorsqu'il s'agira de travailler sur des directions ou des départements de plus grande envergure que le département RH, la base de données Access qui est en train d'être élaborée risque d'être obsolète.

Dès lors, la première recommandation propose de **mettre en place un outil e-RH** au service de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Dans leur article sur l'adoption d'outils informatiques dans la fonction des ressources humaines (FRH), Brillet, Hulin et Martineau (2010) mettent en évidence qu'ils existent actuellement différentes raisons poussant les organisations à informatiser certains processus comme la gestion des compétences, par exemple. Pour les auteurs, un outil d'e-RH appliqué à la GPEC permettrait notamment d'améliorer les fonctionnalités techniques de la GPEC. (Brillet & al, 2010) Néanmoins, pour Cadin et al. (2007, cités par Brillet et al, 2010), le succès d'une telle démarche dépend du degré d'appropriation des personnes concernées par le projet, dans ce cas-ci : les membres de l'équipe projet et les agents du SPW. Cependant, cette proposition comme toutes les autres ne dépend pas uniquement de la directrice des ressources humaines et de son équipe. En effet, pour que cette recommandation puisse devenir effective, il faudrait notamment qu'un budget soit alloué à cet effet.

Mettre en place un système d'information propre à la GPEC

La deuxième recommandation, quant à elle, elle propose de **mettre en place un système d'information continu** sur la GPEC. Comme nous avons pu le voir dans l'exposé des résultats, les agents auraient souhaité avoir plus d'informations dès le lancement du projet. Philippe Bernier et Anne Grésillon (2012) dans leur ouvrage insistent sur l'importance de la communication lors de la mise en œuvre d'un tel processus. Pour ces derniers, la

communication fait partie des étapes essentielles de la GPEC et se caractérise notamment par la mise en place d'outils d'information, d'orientation et d'affichage. Dès lors, afin de susciter l'adhésion des agents à cette démarche, il serait utile de créer un système d'information comme une page intranet leur permettant de trouver des réponses à des questions telles que : Qu'est-ce que la GPEC ? Quelles sont les grandes étapes à suivre ? Quels sont les enjeux pour les agents ? Et bien d'autres encore.

Ne pas négliger l'aspect prévisionnel

Enfin, la troisième recommandation ne se base pas sur des écrits théoriques, mais a été soulevée grâce aux entretiens. En effet, lors des interviews, quelques répondants nous ont indiqué ne pas vraiment ressentir l'aspect prévisionnel dans le projet de GPEC qui est en train d'être élaboré. Or, comme son nom l'indique, la GPEC est avant tout un processus prévisionnel et d'anticipation. Dès lors, il est primordial ne pas négliger cet aspect-là. Reprenons les propos de l'agent n°1 pour illustrer cela : « *Je trouve que l'outil qu'ils ont mis en place ici se centre uniquement sur le présent [...] je n'ai pas ressenti le côté prévisionnelle et qui est de dire et de se demander de quelles compétences on aura besoin dans cinq ans* ».

CONCLUSION

Au terme de ce mémoire-projet, quelques résultats saillants ont pu être mis en lumière grâce à une démarche hypothético-déductive composée de différentes étapes. Premièrement, une recherche exploratoire a été menée en vue de cadrer le questionnement. Deuxièmement, une revue de la littérature a été réalisée afin de présenter de façon non-exhaustive la GPEC et la gestion des carrières. Troisièmement, sur la base de l'état de la littérature, un cadre d'analyse a été créé. Ce dernier, nous a notamment permis d'élaborer deux hypothèses de recherche grâce aux concepts de **gestion individualisée** des carrières et **de mobilité interne/avancement** qui avaient été identifiés lors de la revue de la littérature. Enfin, une observation basée sur une méthode de collecte de données qualitative (entretiens semi-directifs) a été réalisée, ce qui nous a ainsi permis la mise en exergue des résultats au regard des hypothèses de recherche. (Quivy, Van Campenhoudt et Marquet, 2017)

Plus concrètement, ce mémoire a été construit autour d'une question de recherche qui n'a cessé d'évoluer au cours du temps. Aujourd'hui, les différentes réformes qui touchent le secteur public amènent le management à repenser les outils de GRH, en mettant en place des processus de gestion davantage axés sur les compétences. (OCDE, 2007) Par ailleurs, en Belgique, le secteur public est confronté à un : « contexte budgétaire d'impécuniosité, engendrant une réduction du nombre d'agents, et les départs à la retraite importants impliquent de réfléchir à certains volets de la GPEC. » (CRF, s.d.) Dès lors, face à cette situation et aux objectifs poursuivis par le département RH, la question de recherche suivante a été posée : « *Comment la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut-elle contribuer à la gestion des carrières des agents ?* »

Avant de rappeler les principaux résultats issus de ce travail de recherche, il est primordial de souligner qu'à l'heure actuelle, l'élaboration des projets pré-pilote et pilote de GPEC est loin d'être intégralement terminée. Par conséquent, les résultats émis sont des **conjectures** qui devront être vérifiées dans la pratique, une fois les projets terminés. En effet, cela permettra entre autres de confronter les prédictions à la réalité du terrain.

Pour rappel, deux hypothèses ont été émises dans le cadre de cette recherche. Alors que d'un côté, la première hypothèse prônait l'idée que l'instauration d'une GPEC permettrait la mise en place d'une gestion d'individualisée des carrières, d'autre part, la deuxième proposait l'idée

que la mise en place d'une GPEC favoriserait le passage d'une mobilité axée sur l'ancienneté à une mobilité axée sur les compétences.

Au terme de ce travail, il ressort qu'à l'heure actuelle, la mise en œuvre de la GPEC au sein du SPW suscite de nombreuses attentes aussi bien auprès des agents, que des membres de l'équipe projet. Celles-ci portent essentiellement sur l'évolution des missions, la répartition de la charge de travail et le développement des compétences.

Ensuite, malgré que l'ensemble des agents perçoivent l'utilité de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'élaboration de celle-ci semble les diviser. En effet, certains agents se montrent réticents face à ce nouvel outil de planification. D'après les résultats recueillis, cela peut entre autres s'expliquer par un manque de communication exhaustive sur les tenants et aboutissants de la GPEC, lors de la phase initiale du projet.

Pour ce qui est de la **gestion des carrières**, les entretiens ont permis de soulever que celle-ci n'est pas toujours perceptible et qu'elle est laissée aux mains des agents eux-mêmes. Il ne tient qu'à eux de saisir les opportunités qui apparaissent, que ce soit en termes de formations ou encore de mobilités. En outre, le seul réel processus de gestion des carrières existant sont les entretiens de réorientations lorsque les agents sont déclarés inaptes pour l'exercice des fonctions auxquelles ils sont affectés. Par ailleurs, que ce soit les chefs de projet ou les agents, ceux-ci soulignent le fait que la gestion des carrières est trop tributaire du code de la fonction publique. D'après eux, les règles et les procédures de ce dernier limitent la gestion des carrières et les possibilités d'évolution, en particulier pour les contractuels.

Concernant la première hypothèse de recherche, celle-ci a permis de mettre en lumière que la GPEC permettra d'individualiser la gestion des carrières des agents. Grâce à la GPEC, la Direction RH sera plus facilement en mesure non seulement de prioriser les besoins en formation, mais aussi prévoir des plans de formations individuels. Néanmoins, l'individualisation de la gestion des carrières ne porte pas uniquement sur les formations, puisque la GPEC favorisera également l'individualisation de la charge de travail des agents. En effet, certains agents nous ont signalé être débordés à nombreuses périodes de l'année. Cela les empêche par conséquent de fournir un travail optimal, suscitant chez eux une grande frustration.

La deuxième hypothèse, pour sa part, celle-ci nous a permis de mettre en exergue que l'instauration de la GPEC ne permettra pas de passer d'un système de mobilité interne/d'avancement axé sur l'ancienneté à un système davantage axé sur les compétences. À l'heure actuelle, tout agent qui souhaite bénéficier d'une mobilité ou d'un avancement doit

pouvoir justifier d'un certain nombre d'années d'ancienneté, et seulement par après ses compétences sont évaluées. Dès lors, pour que la GPEC puisse favoriser la mise en œuvre d'un système de mobilités axé sur les compétences, il semble primordial de revoir le code de la fonction publique et ses principes. Or, cela semble aller au-delà des compétences du département des ressources humaines.

Enfin, au terme de ce projet mémoire, nous pouvons également mettre en exergue que cette recherche soulève quelques perspectives futures.

Tout d'abord, comme évoqué à de multiples reprises, les résultats émis sont des conjectures. Dès lors, il serait opportun de réaliser à nouveau cette même recherche quelques mois après la finalisation du projet GPEC. En effet, cela permettrait non seulement aux agents d'avoir plus de recul par rapport à la GPEC et à la gestion des carrières, mais aussi de confronter les résultats de cette recherche à la réalité du terrain.

Ensuite, actuellement, il semblerait que la charge de travail de certains agents soit assez élevée. Ceux-ci ont dès lors du mal à exercer leurs tâches comme ils le souhaiteraient, ce qui provoque un sentiment de frustration chez ces derniers. Il s'agit ici d'un élément important à ne pas négliger notamment à cause des effets que cela pourrait engendrer aussi bien sur la motivation que sur le bien-être et plus précisément sur la charge psychosociale des agents.

Finalement, certains auteurs (Dejoux, 2013 ; Labruffe, 2008) prônent que pour instaurer un processus de GPEC, il est primordial que l'organisation possède une gestion des compétences solide. Néanmoins, comme mentionné auparavant, les résultats issus de l'observation soulèvent une question essentielle qui mérite d'être approfondie, à savoir : *la gestion des compétences au sein du SPW constitue-t-elle réellement une base solide à la mise en place de la GPEC ?*

De façon générale, nous remarquons que la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein du Service Public de Wallonie représente une réelle opportunité pour cette organisation publique. En effet, l'instauration d'un tel dispositif pourrait notamment se retrouver au cœur du développement d'une nouvelle dynamique de planification et de gestion des compétences. Toutefois, outre le fait que la réussite du projet dépende de différents facteurs, l'implication et l'adhésion des agents à ce dernier semblent être indispensables, notamment sur le long terme. Dès lors, il ne s'agit pas uniquement de considérer les agents comme les destinataires du projet, mais plutôt comme des acteurs qui portent et participent à cette démarche.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Arnaud, S., Frimousse, S., & Peretti, J-M. (2009). Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux. *Management & Avenir*, 28, 294-314. DOI 10.3917/mav.028.0294
- Auwers, T. (2004). *Copernicus au centre de l'avenir la réforme de l'Administration fédérale belge*, Addendum. SPF Personnel & Organisation, Bruxelles.
- Baret, C., & Oiry, E. (2014). La gestion des compétences : quatre leçons pour surmonter les difficultés de la mise en œuvre dans le secteur public. *Gestion*, 39, 94-103. DOI 10.3917/riges.392.0094
- Baruel Bencherqui, D., Le Flanchec, A., & Mullenbach, A. (2011). La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés. *Management & Avenir*, 48, 14-36. DOI 10.3917/mav.048.0014
- Baruel Bencherqui, D., Le Flanchec, A., & Mullenbach-Servayre, A. (2010). Une nouvelle dynamique pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. *Cahiers de Recherche*, 10-41.
- Bascle, G. (2017). *Stratégie d'entreprise*. Syllabus, Université Catholique de Louvain-La-Neuve.
- Bello, P. ; Bernard, A. ; Besseyre des Horts, C.H. ; Birien, J.L. ; Estellat, N. ; Haubold, B. ; Ledoux, J.P. ; Meignant, A. ; Pachulski, A. ; Pietrac, E. ; Prud'homme, L. ; Salez, M. ; Storhay, P. ; Taieb, J.P. & Verrier, G. (2015). RH au quotidien, 100 fiches (2è éd.). Paris : DUNOD.
- Berger, M., & Chappert, F. (2007). *Analyse de 40 accords de GPEC*. Rapport d'analyse. ANACT.
- Bernier, P., & Grésillon, A. (2012). *La GPEC : comment construire et optimiser une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et compétences ?* (2è éd.). Paris : Dunod.

- Bernier, P., & Grésillon, A. (2016). *La GPEC : comment construire et optimiser une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et compétences ?* (3^e éd.). Paris : Dunod.
- Bisciari, P., Eugène, B., & Van Meensel, L. (2009). L'emploi public en Belgique. *Revue Economique, BNB*. En ligne https://www.nbb.be/doc/ts/publications/economicreview/2009/revecoii2009f_h3.pdf
- Brillet, F., & Hulin, A. (2010). Vers un renouvellement des dispositifs prévisionnels des ressources humaines : la question de la complémentarité entre prévision et prospective. *Management & Avenir*, 36, 245-262. DOI 10.3917/mav.036.0245
- Brillet, F., Hulin, A & Martineau, R. (2010). La gestion des compétences à l'épreuve du E-RH : de l'adoption à l'appropriation des outils. *Management & Avenir*, 37, 240-262. DOI 10.3917/mav.037.0240
- Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F., & Pralong, J. (2012). *Gestion des Ressources Humaines* (4^e éd.). Paris : Dunod.
- Centre Régional de la Formation. (s.d.). *Gestion prévisionnelle des emplois et compétences... Baguette magique ou accessoire superfétatoire de la RH ?*. [En ligne http://crf.wallonie.be/compasinfo/dossier-chap-34-id-8-rub_id-71.html](http://crf.wallonie.be/compasinfo/dossier-chap-34-id-8-rub_id-71.html) Consulté le 1^{er} février 2018
- Centre Régional de la Formation. (s.d.). *Scillus*. En ligne <http://crf.wallonie.be/scillus.html> , consulté le 22 février 2018.
- Cerdin, J-L. (2004). Les carrières dans un contexte global. *Management & Avenir*, 1, 155-175. DOI 10.3917/mav.001.0155
- Chemla-Lafay, A. (2008). Professionnaliser la GRH dans la fonction publique de l'État en France, une incantation sans effets réels. *Politiques et management public*, 26, 11-136. DOI : 10.4000/ pmp.1432
- Cherqui-Houot, I. (2009). Référentiel propre à la VAE. In Boutinet, J-P., L'ABC de la VAE (pp 192-193). Toulouse : ERES.

- Dahan, J., & Dufour, Y. (2012). Réussir sa carrière : qu'est-ce que cela signifie ?. *Gestion*, 37, 6-18. DOI 10.3917/riges.373.0006
- De Broux, P-O. (2005). De Camu à Copernic: l'évolution de la fonction publique en Belgique. *Administration Publique Trimestrielle*, (3-4), 158-177.
- De Visscher, C. (2005). Le coup dans l'eau de Copernic : réforme de la haute fonction publique, nouvelle gestion publique et participatie en Belgique. *Politiques et management public*, 23(4), 33-51.
- De Visscher, C. (2017). *Management public : gestion des ressources humaines*. Syllabus, Université Catholique de Louvain-La-Neuve.
- De Visscher, C. (2017). *Management public : organisation, stratégie et contrôle de gestion*. Syllabus, Université Catholique de Louvain-La-Neuve.
- De Vos, A., & Cuyckens, K. (2012). *Carrières dynamiques en Belgique Perspectives des employés*. White Paper, Antwerp Management School.
- Dejoux, C. (2013). *Gestion des compétences et GPEC* (2è éd.). Paris : Dunod.
- Delobbe, N. (2017). *Gestion stratégique des ressources humaines*. Syllabus, Université Catholique de Louvain-La-Neuve.
- Dietrich, A. (2008). Question 50 : Que représente la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. In Paul, J-J., & Rose, J. *Les relations Formation Emploi en 55 questions* (pp.315-321). Paris : DUNOD. En ligne https://books.google.be/books?id=z2agexGtYosC&printsec=frontcover&dq=Les+relations+Formation+Emploi+en+55+questions&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwi_zsWqyorYAhWJEuwKHfzpAa8Q6AEIJzAA#v=onepage&q=Les%20relations%20Formation%20Emploi%20en%2055%20questions&f=false
- Dietrich, A., Gilbert, P., & Pigeyre, F. (2010). *Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives* (3è éd.). Paris : DUNOD.
- Direction de l'information légale et administrative. (2004). *Loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social*. En ligne

<http://www.vie-publique.fr/actualite/panorama/texte-vote/loi-du-4-mai-2004-relative-formation-professionnelle-tout-au-long-vie-au-dialogue-social.html>

Dubois, M. (2017). *Psychologie du travail*. Syllabus, Université Catholique de Louvain-La-Neuve.

Dubrion, B. (2011). GPEC territoriale et évaluation du travail : essai d'analyse. *Gestion 2000*, 28, 77-91. DOI 10.3917/g2000.281.0077

Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, 160, 261-292. DOI 10.3166/rfg.160.261-292

Ecole Nationale d'Administration. (2005). Les marges de manœuvre de la gestion des carrières des personnels d'encadrement de la fonction publique d'Etat. L'enjeu des commissions administratives paritaires. *Revue française d'administration publique*, 116, 699-713. DOI 10.3917/rfap.116.0699

e-RH.org. (s.d.). *Pour une GPEC par Projet*. En ligne <http://www.e-rh.org/index.php/dossiers/competences/257-pour-une-gpec-par-projet>

Everaere, C., & Glee, C. (2014). Une GPEC territoriale ? De l'outil de gestion à l'institutionnalisation d'une nouvelle forme de GRH. *Management & Avenir*, 73, 73-91. DOI : 10.3917/mav.073.0073

FocusRH. (2013). *WORKFORCE PLANNING et GPEC, comment faire le lien ?* En ligne <http://www.focusrh.com/other/workforce-planning-et-gpec-comment-faire-le-lien-25072.html>

Gilbert, P. (2006). *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*. Paris : Éditions La Découverte.

Gilbet, P. (1999). La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines : histoire et perspectives. *Revue française de gestion*, 124, 66-75.

Godelier, É. (2007). Pyramide des âges et gestion des ressources humaines. *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 95, 127-142. DOI 10.3917/ving.095.0127

Guerrero, S. (2014). *Les savoirs faire essentiels en GRH* (3^è éd.). Paris : DUNOD.

- Hondeghem, A., Horton, S., & Scheepers, S. (2005). Modèles de gestion des compétences en Europe. *Revue française d'administration publique*, 116, 561-576. DOI 10.3917/rfap.116.0561
- Hosdey, A. (2010). *Pour des entretiens d'évaluation efficaces*. Belgique : Edi.pro. En ligne <https://books.google.be/books?id=5YI7jFJFWYUC&printsec=frontcover&dq=alain+hosdey.+Pour+des+entretiens+d%27%C3%A9valuation+efficaces.&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjOpOG70YrYAhWEyqQKHS-xBy0Q6AEIJzAA#v=onepage&q=alain%20hosdey.%20Pour%20des%20entretiens%20d%27%C3%A9valuation%20efficaces.&f=false>
- Janand, A. (2015). Développer les talents par la mobilité interne dans les grandes entreprises françaises : cheminement d'une recherche doctorale. *Vie & sciences de l'entreprise*, 199, 13-32. DOI 10.3917/vse.199.0013
- Janand, A., & Brillet, F. (2015). La mobilité interne en tension dans les entreprises publiques : entre fins et moyens. *Gestion et management public*, 4, 29-43.
- Jarnias, S., & Oiry, E. (2013). Vers un repérage des types de référentiels de compétences. *@GRH*, 8, 11-41. DOI 10.3917/grh.133.0011
- Kerlan, F. (2012). *Guide pour la GPEC* (4^e éd.). Paris : Eyrolles.
- Labruffe, Alain. (2008). *GPEC : pour une stratégie durable et adaptable !* (4^e éd.). Paris : AFNOR.
- Larousse. (2017). *Dictionnaire français*. En ligne <http://www.larousse.fr/>
- Le Gall, J-M. (2015). *La gestion des ressources humaines* (9^e éd.). Paris : Presses Universitaires de France.
- Le Centre National de la Fonction Publique Territoriale. (2018). *La GPEC Intercommunale*. En ligne <http://www.cnfpt.fr/s-informer/bouquets-ressources/gpec-intercommunale>
- Ledoux, J-P. (2016). *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : la caisse à outils*. Paris : AFNOR.

- Lemire, L., Martel, G., & Charest, E. (2015). *CAP sur la GRH: Recueil de cas en administration publique*. Québec : Presses l'Université du Québec. En ligne <https://books.google.be/books?id=F1snDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=CAP+sur+la+GRH:+Recueil+de+cas+en+administration+publique&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwishKLr0YrYAhWH4KQKHWMzDNwQ6AEIJzAA#v=onepage&q=CAP%20sur%20la%20GRH%3A%20Recueil%20de%20cas%20en%20administration%20publique&f=false>
- LO GIUDICE, C., & THIBAUT, F. (2011). Strategic Worforce Planning. Mode d'emploi. In *Peoplesphere*, 157, 26-27.
- Loos-Baroin, J. (2006). De la gestion des seniors à la gestion des âges : quelques enseignements de comparaisons internationales. *Management & Avenir*, 7, 121-138. DOI 10.3917/mav.007.0121
- Loubes, A., & Bories-Azeau, I. (2016). Les logiques de la GPEC élargie au territoire : une proposition de typologie. *Gestion 2000*, 33, 141-160. DOI 10.3917/g2000.332.0141
- Louvel, S. (2004). Mobilité et gestion des carrières dans la recherche. Chronique d'un échec annoncé ?. *Gérer et Comprendre. Annales des Mines*, 78, 61-71.
- Martory, B., & Crozet, D. (2016). *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances* (9è éd.). Paris : Dunod.
- Noguera, F., & Lartigau, J. (2009). De la prospective à la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences dans la fonction publique hospitalière : enjeux et perspectives. *Management & Avenir*, 25, 290-314. DOI 10.3917/mav.025.0290
- OCDE. (2007). *Examens de l'OCDE sur la gestion des ressources humaines dans l'administration publique, Belgique – Administration fédérale – Administration flamande – Communauté française – Région de Bruxelles-Capitale – Région Wallonne*. OCDE. En ligne <https://books.google.be/books?id=S9bVAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>
- Peretti, J-M. (2017). *Ressources Humaines* (16è éd.). Paris : VUIBERT.

Pochard, M. (2008). New perspectives for the Public Service. *Politiques et management public*, 26, 3-14. DOI : 10.4000/pmp.1358

Pyun, H-O. (2013). Hybridation du New Public Management : cas de gestion des administrateurs territoriaux en France. *Management & Avenir*, 65, 32-47. DOI 10.3917/mav.065.0032

Raone, J., & Taskin, L. (2016). *Personnel et organisation*. Syllabus, Université Catholique de Louvain-La-Neuve, Duc.

Rouby, E., & Thomas, C. (2009). L'articulation compétences individuelles / compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégrée des compétences. *Revue Interventions économiques*, 40, 1-19. En ligne <http://interventionseconomiques.revues.org/134>

Rousseau, A. (2017). *Méthodes de recherche en sciences du travail*. Support de Cours, Université Catholique de Louvain-La-Neuve, Moodle.

Scouarnec, A. (2009). La prospective des métiers au service des transitions professionnelles : d'une logique du subir à une logique du choisir. *Education Permanente*, 181, 35-45.

SPF P&O & Hudson. (2010). *Gestion des compétences au sein de l'Administration fédérale*. Manuel, SPF Personnel & Organisation.

SPF P&O. (2010). *Articuler la gestion des compétences et la planification du personnel*. Guide méthodologique, SPF Personnel & Organisation.

SPW. (2015). *Le Contrat d'Administration : Premiers pas au Service Public de Wallonie*. Présentation Power Point, SPW, Namur.

SPW. (2016). *Contrat d'Administration*. SPW Editions, Namur.

SPW. (s.d.) *Wallex : Le droit en Wallonie*. En ligne <https://wallex.wallonie.be/index.php?doc=5255#> , consulté le 7 avril 2018.

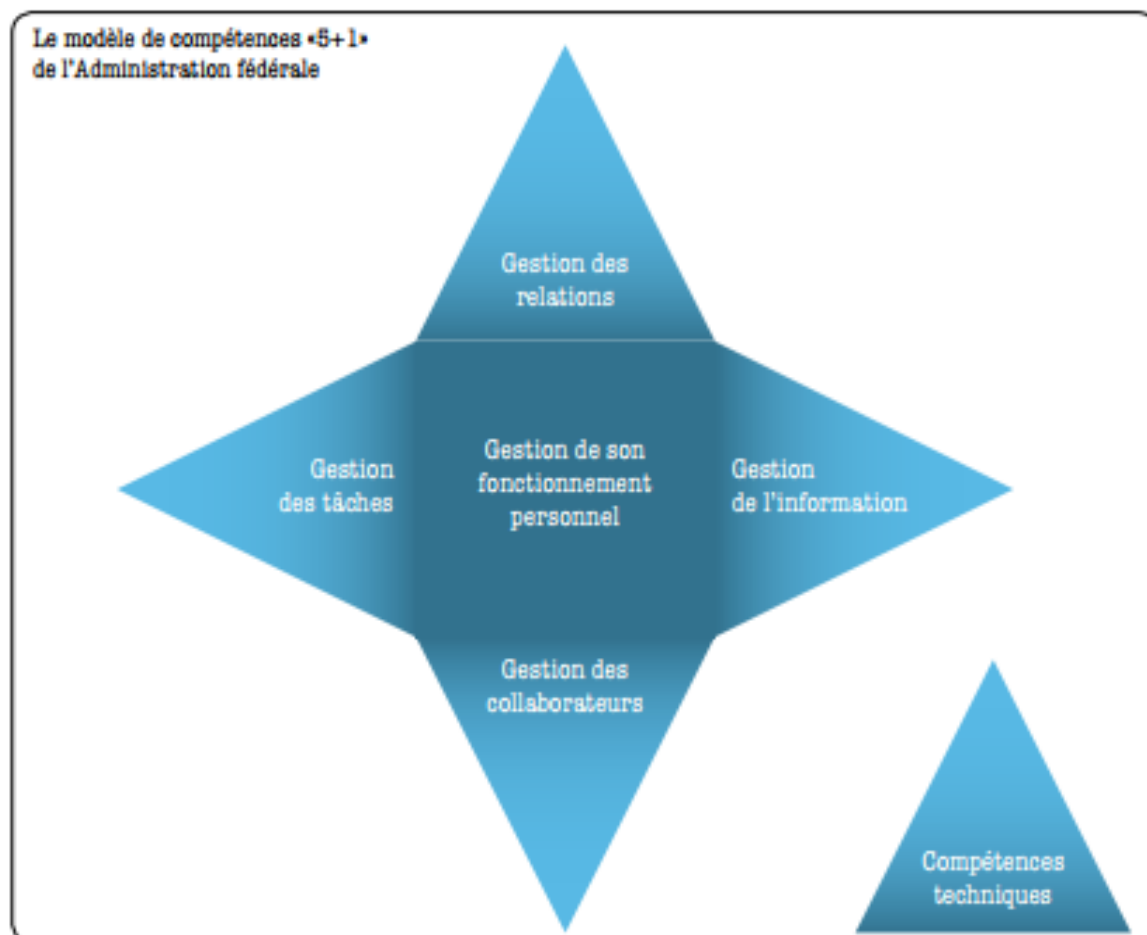
SPW. (s.d.). *Connaître la Wallonie : L'administration Wallonne*. En ligne <http://connaitrelawallonie.wallonie.be/fr/institutions/les-pouvoirs-en-wallonie/ladministration-wallonne#.WoV48K7iaM-> , consulté le 15 février 2018.

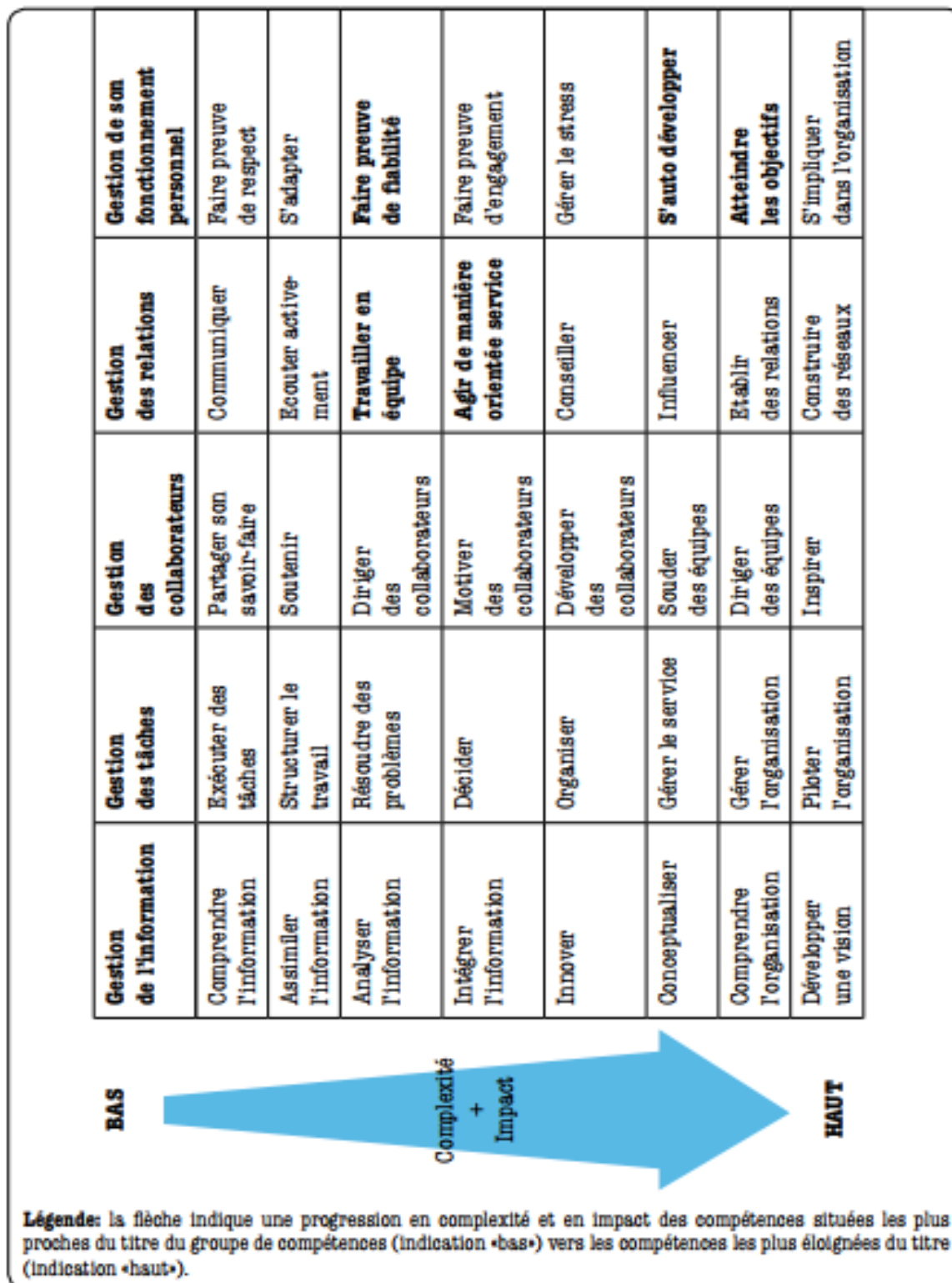
- SPW. (s.d.). *Connaître la Wallonie : La Région Wallonne*. En ligne <http://connaitrelawallonie.wallonie.be/fr/institutions/les-pouvoirs-en-wallonie/la-region-wallonne-wallonie#.WoWCjq7iaM9> , consulté le 15 février 2018.
- SPW. (s.d.). *Intranet SPW : guide des services : Les services du Secrétariat Général*. En ligne <http://intranet.spw.wallonie.be/opencms/fr> , consulté le 16 octobre 2017.
- SPW. (s.d.). *Portail de la Wallonie : Guide des services*. En ligne <http://www.wallonie.be/fr/guide/guide-services> , consulté le 15 février 2018.
- St-Onge, S., Audet, M., Haines, V., & Petit, A. (2004). *Relever Les Défis de La Gestion Des Ressources Humaines* (2è éd.). Montréal : Gaetan Morin Editeur.
- TalentSoft. (s.d.). *Qu'est-ce que la gestion des compétences ?*. En ligne <http://www.talentsoft.fr/faq/gestion-des-competences> , Consulté le 12 octobre 2017
- Thamain, J-L. (2009). Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations. *Management & Avenir*, 25, 272-289. DOI 10.3917/mav.025.0272
- Touria, J. (2010). La notion de valeur des carrières et son intérêt dans la fonction publique. *Revue française d'économie*, 25, 79-114. DOI 10.3917/rfe.103.0079
- Union des Villes et des Communes de Wallonie. (2009). *Mise en œuvre de la convention sectorielle 2005-2006 et du Pacte pour une Fonction publique locale et provinciale solide et solidaire*. En ligne <http://www.uvcw.be/actualites/2,129,1,0,2793.htm> , consulté le 22 février 2018.
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5è éd.). Paris : Dunod.
- Van Haeperen, B. (2012). Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 51, 83-99. DOI 10.3917/rpve.512.0083
- Varone, F., & Jacob, S. (2004). Institutionnalisation de l'évaluation et nouvelle gestion publique : un état des lieux comparatif. *Revue internationale de politique comparée*, 11, 271-292. DOI 10.3917/ripc.112.0271

- Zgoulli, S., Swalhi, A., & Tahri, N. (2016). Les pratiques de gestion des ressources humaines en faveur du développement de l'employabilité. *Management & Avenir*, 90, 15-37.
DOI 10.3917/mav.090.0015

ANNEXES

ANNEXE N°1 : MODÈLE 5+1 COMPÉTENCES DU FÉDÉRAL

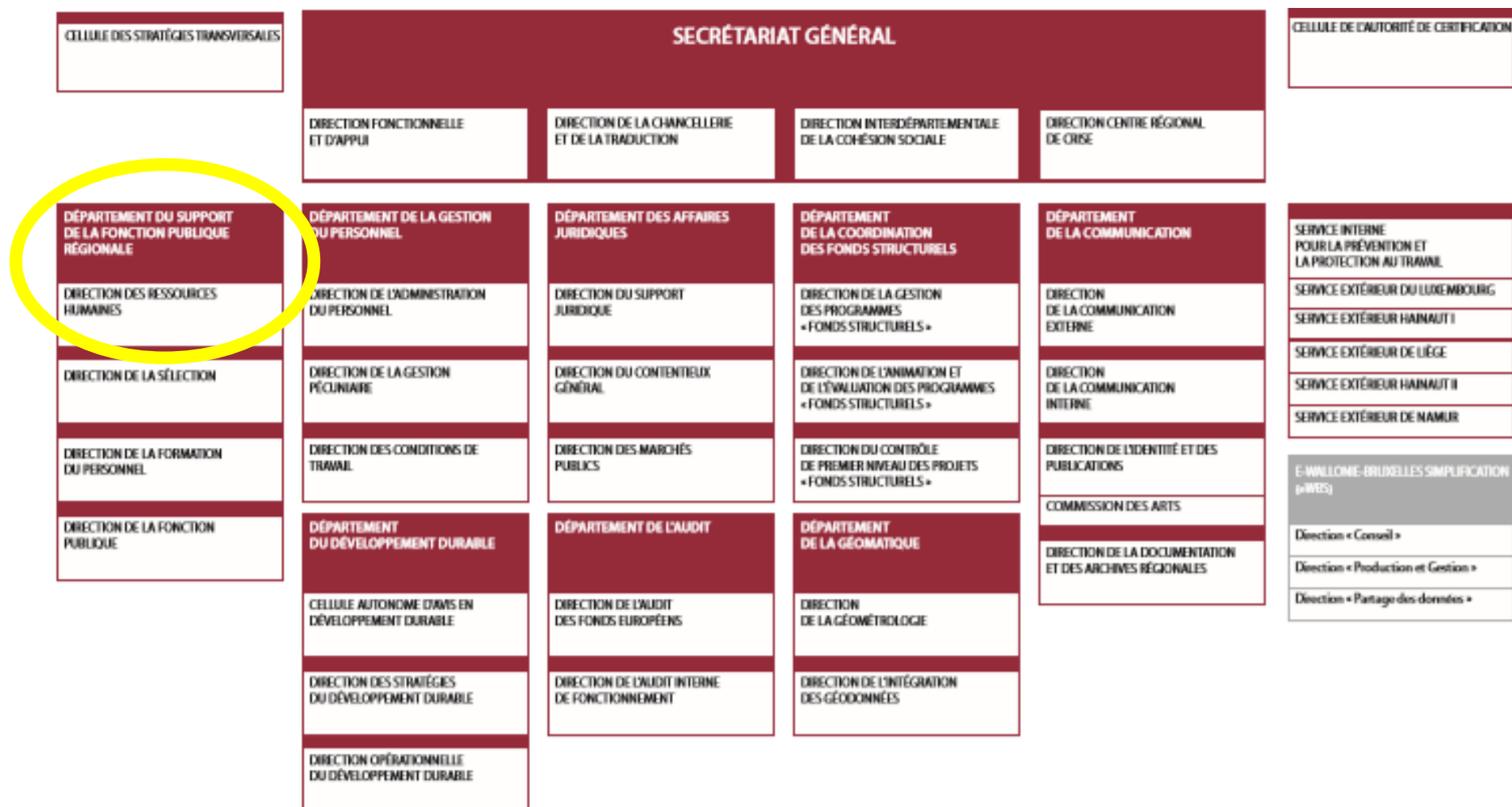




Métier	Description	Maîtrise (nécessaire pour la fonction)
Réglementations/Législations		
Méthodologies/ Procédures internes		
Aptitudes techniques		
Contexte interne et externe		

Support	Description	Maîtrise (nécessaire pour la fonction)
Applications bureautiques		
Logiciels spécifiques		
Matériel/outil/outillage		
Langues		
Techniques d'expression écrite		
Techniques d'expression orale		

ANNEXE N°2 : ORGANIGRAMME SECRÉTARIAT GÉNÉRAL



ANNEXE N°3 : CONTENU ET PRÉSENTATION DU CONTRAT D'ADMINISTRATION

Wallonie

LE CONTRAT D'ADMINISTRATION- COMPOSITION**1. PARTIE TRANSVERSALE**

- 1.1. MISSIONS
- 1.2. VISION
- 1.3. VALEURS
- 1.4. OBJECTIFS STRATÉGIQUES TRANSVERSAUX ET SECTORIELS
- 1.5. OBJECTIFS OPÉRATIONNELS TRANSVERSAUX
- 1.6. PROJETS STRATÉGIQUES
- 1.7. INDICATEURS DE RÉSULTATS
- 1.8. INDICATEURS DE RÉALISATION ET/OU PERFORMANCE
- 1.9. PLAN DE RESSOURCES
- 1.10. PROCESSUS ET/OU PROJETS ABANDONNÉS OU REDÉFINIS
- 1.11. RÉPARTITION DES RESPONSABILITÉS
- 1.12. MODALITÉS DE COLLABORATION

2. PARTIES SPECIFIQUES (une par DG)

- 2.1. MISSIONS
- 2.2. VISION
- 2.3. OBJECTIFS OPÉRATIONNELS SECTORIELS
- 2.4. INDICATEURS DE RÉALISATION ET/OU PERFORMANCE
- 2.5. PROCESSUS ET/OU PROJETS ABANDONNÉS OU REDÉFINIS
- 2.6. RÉPARTITION DES RESPONSABILITÉS
- 2.7. MODALITÉS DE COLLABORATION DG – AUTRES INSTITUTIONS

Feuille de route

du Service public de Wallonie

Œuvrer collectivement à la mise en oeuvre des politiques, plans et programmes du Gouvernement wallon

ST 1

Assurer une administration de proximité à l'écoute des usagers, dispensant un service de qualité et une information pertinente

DOT 1.1

Développer une dynamique de consultation de l'usager sur ses attentes et sa satisfaction

DOT 1.2

Élaborer et mettre en oeuvre une stratégie spécifique à chacun des cinq publics cibles du SPW

DOT 1.3

Organiser un système d'information interne et externe cohérent et dynamique, qui optimise les canaux de communication

DOT 1.4

Poursuivre la réduction des délais de paiement

OST 2

Poursuivre la simplification administrative et évoluer vers une administration numérique 4.0

OOT 2.1

Simplifier, dématérialiser et harmoniser les démarches administratives internes et externes définies comme prioritaires

OOT 2.2

Mettre à disposition des publics cibles du SPW un guichet unique virtuel, point d'entrée structuré et centralisé

OOT 2.3

Poursuivre et intensifier le développement et l'usage des sources de données authentiques et en assurer la diffusion en libre accès

OOT 2.4

Simplifier et harmoniser les textes législatifs et réglementaires de manière coordonnée

OST 3

Fonder l'action du SPW sur des fonctionnaires compétents, impliqués et motivés

OOT 3.1

Décliner les valeurs du SPW, une orientation « usager », un réflexe de simplification administrative et un recours systématique aux technologies numériques dans les pratiques des agents

OOT 3.2

Veiller avec les agents au bien-être et à la sécurité dans le quotidien de l'administration

OOT 3.3

Généraliser à tous les niveaux d'encadrement les pratiques managériales basées sur la reconnaissance, la responsabilisation, la communication, la consultation et la participation

OOT 3.4

Mettre en place une gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences afin d'assurer le développement des agents et optimiser l'atteinte des objectifs

OST 4

Organiser un SPW agile, collaboratif et harmonisé

OOT 4.1

Développer un cadre de coordination et de collaboration structuré et dynamique au sein du SPW ainsi qu'avec ses partenaires

OOT 4.2

Articuler de manière cohérente et optimale l'ensemble des compétences du SPW

OOT 4.3

Développer un modèle de gouvernance qui permette d'orienter le pilotage et la décision stratégiques et opérationnels vers l'efficacité

OOT 4.4

Promouvoir un contrôle interne performant et développer l'audit interne

OOT 4.5

Promouvoir la mise en oeuvre de projets structurants en matière de gestion de la qualité et d'amélioration continue

OOT 4.6

Anticiper la gestion des crises et catastrophes

ANNEXE N°4 : GUIDES D'ENTRETIEN**GUIDE D'ENTRETIEN CHEF DE PROJET**

Agent	
Lieu	
Date	
Durée	

Données sociodémographiques
1) Pouvez-vous présenter ? - Quel âge avez-vous ? - Quelle est votre formation ? - Quel est votre niveau ? (A, B, C, D) - Etes-vous toujours au même niveau depuis votre entrée ou avez-vous déjà eu l'occasion d'évoluer ? - Comment êtes-vous arrivé au SG du SPW ? - Depuis combien de temps travaillez-vous ici ? - Quel est le poste ou quels sont les postes que vous avez déjà occupés ?
La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (Anact, 2007)
1) Qu'est ce qui existait déjà en termes de GPEC au sein du SG ? 2) Quelles sont vos attentes par rapport à ce projet pré-pilote ? 3) Quelles sont les perspectives du projet pré-pilote de GPEC à moyen terme ? 4) Quels sont les avantages selon vous de ce projet ? 5) Quels pourraient être les inconvénients à ce projet pré-pilote ? 6) Pensez-vous qu'il peut exister des freins à la mise en place de celui-ci ? - Si oui, lesquels ?

- 7) Quels sont les dispositifs individuels qui sont en train d'être mis en place pour accompagner les agents ?**
- 8) Quels sont les principaux problèmes rencontrés par les agents ou par vous en tant que gestionnaire auxquels la GPEC permettra de faire face ?**
- 9) Comment ont été informés les agents ?**
 - Ont-ils été suffisamment interrogés selon vous ?
 - Quels sont les principales questions qu'ils se sont posés ?
 - Comment se sont-ils positionnés par à ce projet pré-pilote ?
- 10) Quelques mois après son lancement, quelle première évaluation pouvez-vous en faire du projet pré-pilote de GPEC à l'heure actuelle ?**
- 11) Quel est l'avantage de ce projet pré-pilote pour la mise en place de la GPEC au niveau du SPW ?**

Gestion des carrières

- 1) Comment sont gérées les carrières au SPW dès l'entrée en fonction d'un agent ?**
- 2) Quels sont les dispositifs de gestion des carrières existants au sein du SG ?**
 - Comment se déroulent-ils ?
- 3) Selon vous, qu'est-ce que recherchent les agents dans leur carrière au sein du SPW ?**
 - Est-il facile de leur offrir ce à quoi ils aspirent ?
 - Comment maintenez-vous leur motivation ?
- 4) Le service a-t-il connu beaucoup de mouvements sur les 5 dernières années ? (mobilités internes/externes,...)**
- 5) Quand et comment les agents ont-ils l'occasion d'exprimer leurs souhaits à propos de leur carrière ?**

GPEC et Gestion des carrières ?
1) Avant la mise en place de la GPEC avez-vous réfléchi à la façon dont celle-ci pourrait s'articuler avec les autres processus RH ? - Si oui, lesquels ? 2) Quels sont les impacts espérés de la GPEC sur les autres processus RH ? 3) Pensez-vous que mettre en œuvre une GPEC peut avoir une influence sur la gestion des carrières des agents ? - Si oui, comment ? 4) Comment les agents interviennent-ils dans la gestion de leur carrière ? - Quelle autonomie leur est accordée ?
Gestion individualisée des carrières
1) Comment sont prises en compte les aspirations individuelles des travailleurs dans la gestion de leur carrière ? Comment la GPEC peut-elle vous aider ? - Existents-ils des projets professionnels ? 2) Comment les besoins en formations sont-ils évalués ? Qu'est-ce que la GPEC peut apporter à celle-ci ? 3) Comment la GPEC selon-vous peut-elle vous permettre d'individualiser la gestion des carrières à moyen/long terme ?
Mobilités
1) Comment sont octroyées les mobilités ? 2) Quelle est la place occupée par les compétences dans le dispositif de gestion des mobilités ? 3) Quelles sont actuellement les conditions pour pouvoir bénéficier d'une mobilité ? - Comment celles-ci pourraient être influencées par la mise en place d'une GPEC ?

GUIDE D'ENTRETIEN AGENT RH

Agent	
Lieu	
Date	
Durée	

Données sociodémographiques

- **Pouvez-vous présenter ?**
- Quelle est votre formation ?
- Quel est votre âge ?
- Quel est votre niveau ? (A, B, C, D)
 - Etes-vous toujours au même niveau depuis votre entrée ou avez-vous déjà eu l'occasion d'évoluer ?
- Comment êtes-vous arrivé au SG du SPW ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous ici ?
- Quel est le poste ou quels sont les postes que vous avez déjà occupés ?

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

- 1) **Quelle est votre perception de la GPEC ?**
 - Qu'en savez-vous maintenant ?
- 2) **Avant le lancement du projet que saviez-vous de la GPEC ?**
- 3) **Quelles sont vos attentes par rapport à ce projet ?**
- 4) **En quoi pensez-vous que la GPEC peut vous être bénéfique ou non en tant qu'agent ?**
 - Dans l'exercice de votre fonction ?
 - Dans votre vie au SPW ?

5) Quelle est votre perception sur la façon dont les compétences sont gérées au SPW ?

- Sont-elles souvent évaluées ?
- Que fait-on de ces évaluations ?

6) Pensez-vous avoir été suffisamment informé sur ce projet pré-pilote ?

7) Seriez-vous dans le futur intéressé de prendre part à ce projet en tant que membre d'équipe projet ?

Gestion des carrières

1) Quelle votre perception de la gestion des carrières au sein du SPW ? Qu'en savez-vous ?

2) D'après vous, quelle est la place des compétences dans la gestion des carrières ?

3) Pourquoi avoir choisi de travailler dans le secteur public ?

4) Pensez-vous avoir une emprise sur la gestion de votre carrière au sein du SG ? Expliquez.

5) Avez-vous toujours travaillé dans le public ?

- Si non, où avez-vous travaillé ?

6) Avez-vous des projets de carrière à court, à moyen ou à long terme ?

- Si oui, avez-vous eu l'opportunité d'en discuter ou de les exposer à un supérieur ?
- Si oui, quand et comment ?

GPEC et Gestion des carrières ?

1) D'après ce que vous savez, pensez-vous que la GPEC et la gestion des carrières peuvent se recouvrir ?

- Si oui, comment ?

Gestion individualisée des carrières
1) Avez-vous des projets de carrière à court, à moyen ou à long terme ? - Si oui, avez-vous eu l'opportunité d'en discuter ou de les exposer à un supérieur ? - Si oui, quand et comment ?
2) Que pouvez-vous me dire de votre charge de travail ?
3) Comment vous sont octroyées les formations auxquelles vous avez participé ?
4) D'après ce que vous savez sur la GPEC comment pensez-vous que celle-ci peut intervenir sur la gestion de votre carrière ?
Mobilités
1) Avez-vous déjà évolué au sein du SG depuis votre entrée en fonction ? (mutations, mobilités,...)
2) Selon vous qu'elle est l'importance accordée aux compétences dans les mobilités ?
3) Les compétences sont-elles suffisamment évaluées selon vous ?

ANNEXE N°5 : GRILLES D'ANALYSE

	Chef-projet 1	Chef-projet 2	Chef-projet 3	Agent 1	Agent 2	Agent 3	Agent 4	Agent 5	Agent 6
Age									
Sexe									
Statut (statutaire ou contractuel)									
Niveau									
	Explications								
	Ce tableau va servir à dresser une brève description de l'échantillon.								

	Chefs-projet			Agents					
	Chefs-projet 1	Chefs-projet 2	Chefs-projet 3	Agent 1	Agent 2	Agent 3	Agent 4	Agent 5	Agent 6
L'existant avant la mise en place du projet									
Attentes/objectifs									
Avantages du projet									
Inconvénients du projet									
Outils mis en place									
Information/communication sur le projet									
Dimension prévisionnelle									
Première évaluation du projet									
Perception de la GPEC									
Attentes par rapport au projet									
Information/communication sur le projet									
Avantages/inconvénients									
	Explications								
	Ce tableau va servir à décrire et interpréter les résultats sur la GPEC qui auront été recueillis lors des entretiens. La partie en rose du tableau va permettre de mettre en avant la perception de la GPEC selon les porteurs du projet, alors que la partie en bleu va servir à mettre en exergue le point de vue des agents sur la GPEC.								

	Chef-projet 1	Chef-projet 2	Chef-projet 3	Agent 1	Agent 2	Agent 3	Agent 4	Agent 5	Agent 6
Perception de la GC									
Façon dont sont gérées les carrières									
Place de compétences dans la GC									
Autonomie dans la GC									
Outils de GC									
Ancres des Schein (Pourquoi avoir choisi de travailler dans la fonction publique?)									
Projets de carrière									
Charge de travail									
Mode d'octroi des mobilité									
Importance compétences dans les mobilités									
	Explications Ce tableau va permettre de décrire la façon dont sont gérées les carrières au sein du SPW et d'en faire des interprétations pertinentes.								

		Chef-projet 1	Chef-projet 2	Chef-projet 3	Agent 1	Agent 2	Agent 3	Agent 4	Agent 5	Agent 6
Impact GPEC sur la GC	Formations									
	Projets professionnels									
	Charge de travail									
	Mobilités									
	Place des compétences									
	Individualisation									
H1	<i>Mettre en œuvre une GPEC va permettre de développer une gestion des carrières plus individualisée et personnalisée.</i>									
H2	<i>L'élaboration d'une GPEC va permettre de mettre en place une nouvelle forme de mobilité, davantage axée sur les compétences.</i>									
Légende	Verbatim qui confirme l'hypothèse	Explications Ce dernier tableau quant à lui va permettre de mettre en lumière l'impact que la mise en place de la GPEC pourrait ou non avoir sur la gestion des carrières au sein du SPW. Ensuite, concernant les deux hypothèses émises chaque verbatim qui sera ajoutée dans le tableau sera de couleur verte ou rouge en fonction qu'elle confirme ou infirme l'hypothèse.								
	Verbatim qui infirme l'hypothèse									
	Verbatim qui confirme partiellement									

ANNEXE N°6 : ENTRETIENS**ENTRETIEN CHEF DE PROJET N°1**

Lieu	Jambes – SPW
Date	29 mars
Durée	52 mins

Données sociodémographiques**La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (Anact, 2007)****1) Qu'est ce qui existait déjà en termes de GPEC au sein du SG ?**

Bha la seule qui existait avant en fait le système c »tait un agent partait, on le remplaçait. C'était comme les boîtes d'allumettes, une boîte qui se vide, on la remplace donc on ne se posait pas la question de se demander si c'était pertinent ou pas, si on en avait besoin ou pas et donc tous les trimestres, les agents qui étaient partis soit à la pension soit qui avaient démissionné et donc tous les trimestres on envoyait la liste et on demandait d'ouvrir ces postes-là. Puis on a pu remplacer qu'agent sur trois et donc là il a fallu mettre en place un système d'analyser des besoins puisqu'il fallait prioriser comme on ne pouvait plus remplacer tous les départs. Et il fallait argumenter sur base des missions, sur base des effectifs. Il n'y avait pas de méthodologie particulière car chaque directeur argumentait comme il le voulait. Et puis à cela s'est ajouté la notion de service continu où on a décrété qu'une série de postes on ne pouvait pas les remettre en cause et donc dès qu'un agent partait, il fallait le remplacer automatiquement pour garantir un service continu comme les éclusiers. Comme les postes de service continu sont des postes techniques C et D à terme on aurait plus de postes A et B et donc est apparue par après la notion de missions critiques. Il s'agissait de regarder quelles étaient les missions critiques et de déterminer un taux de remplacement pour celles-ci. Mais les syndicats n'étaient pas pour. La dessus il y a eu une expérience pilote sur le SG et donc dans le cadre des missions critiques, ils ont dû identifier tous les ETP, le nombre de personnes à chaque poste, il s'agissait d'une espèce de GPEC quantitative. Après ça a quand même été fait à la grosse louche. Et donc il fallait arrondir à l'unité au-dessus. Or il y a des missions très importantes qui si elles ne sont pas reprises, cela risque de poser problème. Puis il y a eu BAM qui est la continuité des missions critiques car ils se sont rendu compte que ce qu'ils avaient mis en place n'était pas assez précis. Ils ont donc essayé d'être plus précis en allant plus loin, plus en profondeur puisque c'était vraiment très très large. Finalement leur forme de GEPC c'est plus un calcul de savoir s'il y a assez de monde ou pas, s'ils sont suffisamment occupés ou pas. En plus pour l'instant le gouvernement est plutôt soucieux de savoir s'il y a assez de monde ou pas. Mais la méthodologie en dehors du travail qu'on fait nous c'est celle de BAM.

- L'approche par projet est venue d'où ?

Par ce que moi on m'avait demandé de développer ce projet de GPEC, la hiérarchie voulait qu'on développe un outil pour l'ensemble du SPW, pour 10 000 personnes. Et donc traditionnellement ce qu'on fait dans la GPEC c'est : t'analyses l'existant, tu fixes un objectif, mesurer les écarts et tu mets en place des recommandations. Et donc on s'est dit qu'avant d'analyser l'existant du SPW, on n'aurait même pas encore fini que ça sera obsolète sur une partie et donc j'ai donc commencé à faire des recherches. En France comme ça existe depuis plus longtemps que chez nous, je suis tombé sur les écrits d'un chercheur français qui lui proposait de mettre en place la GPEC par projet. Finalement si on veut développer un outil pertinent, il faut le développer par projet avec un objectif précis. J'ai donc fait une note pour savoir si on pouvait le faire sous forme de gestion par projet.

2) Quelles sont vos attentes par rapport à ce projet pré-pilote ?

Euu moi ce que j'avais dit par rapport à ça c'est le fait que de un il s'agissait de développer et de tester les outils. Et de deux je savais qu'il y allait avoir beaucoup de mouvements dans le service avec du personnel qui allait arriver et du personnel qui allait partir. Ensuite je savais aussi qu'il allait y avoir une évolution des missions et donc je voulais avoir une vision plus claire des compétences de chacun et dans quelle mesure il faudrait développer ou non les compétences des uns ou des autres Et donc c'était ça mon objectif, c'est-à-dire avoir un outil d'aide à la décision qui permettrait d'avoir la bonne personne au bon poste.

3) Quels sont les avantages selon vous de ce projet ?

L'avantage ici c'est que les agents connaissent bien les personnes qui développent le projet. Et donc ça permet de revoir les outils qui sont utilisés. Puis les agents comprennent très bien donc eux ne vont pas être rebutés par les outils qui sont mis en place. Et en plus au moins on a un retour méthodologique. Je savais que même si on n'avait pas un résultat optimal je savais que les agents n'allaient pas mal le prendre alors que si on va dans un autre département ou DG sans être au point, c'est plus gênant.

4) Quels pourraient être les inconvénients à ce projet pré-pilote ?

Bha les freins c'est une question de temps qui est le principal problème de toutes les choses. Le deuxième frein c'est le vocabulaire. On a discuté beaucoup de missions, de tâches, d'activités, trouver le niveau de granularité, c'est-à-dire savoir jusqu'où on descend parce qu'il y a des agents qui pourraient aller très bas dans leurs activités et tâches. Je dirai comme autre frein c'est que forcément dans une gestion GPEC, on essaye de quantifier le travail et ça c'est une des choses les plus difficile parce que les personnes qui sont souvent à charge de ce genre de projet sont très analytiques et voient plus l'aspect quantitatif d'où on essaye d'avoir des pourcentages et moi j'ai envie de me centrer sur les compétences parce que l'évaluation quantitative reste très difficile. Ensuite dans les freins c'est que les agents ont par exemple peur d'être punis ou de recevoir des représailles s'ils disent ne pas avoir assez de boulot ou l'inverse s'ils disent être débordés. Ils ont peur qu'on se serve de cet élément d'auto évaluation contre eux.

5) Quelques mois après son lancement, quelle première évaluation pouvez-vous en faire du projet pré-pilote de GPEC à l'heure actuelle ?

Finalement la première évaluation c'est le fait que c'est très difficile à mettre en place surtout que nous ici on part de rien, on crée tout de A à Z. On travaille beaucoup par essaye et erreur et donc je pense que pour les chefs projet ce n'est pas très confortable comme projet. Et je pense que ça prend beaucoup plus de temps que j'imaginai notamment pour collecter les données. Il faudrait trouver un moyen pour automatiser les données et diminuer la charge de récolte des données. Il faudrait informatiser ou avoir un outil informatique qui permettrait de centraliser les outils et de gérer les

données, de les mettre en relation entre elles. Donc si c'est informatisé, c'est vrai que ça sera plus facile de faire les liens.

Gestion des carrières

1) Comment sont gérées les carrières au SPW dès l'entrée en fonction d'un agent ?

Bha donc quand il rentre en fonction il rentre dans un grade et là il y a la carrière par ancienneté où on évolue à l'ancienneté et puis il y a les promotions pour pouvoir passer d'un niveau à un autre moyennant la réussite aux examens. Et il y a aussi les mutations externe ou en interne et puis bha donc quelqu'un peut postuler pour avoir accès à des postes de directeurs ou d'encadrement. Et donc les mobilités sont essentiellement liées aux postes d'encadrement.

- Il existe un processus propre à la gestion des carrières ?

C'est complètement dilué chez nous. Par exemple on a la direction de la formation et l'EAP, qui s'occupent des formations propre au SPW. Ensuite, c'est l'école publique de l'administration qui s'occupe des formations propre au SPW mais école qui est en dehors du SPW. Normalement c'est eux qui établissent les plans de formation en fonction des données et des informations qu'ils récoltent. Mais ce n'est pas vraiment une récolte des besoins en formations mais plus une récolte des demandes. Et donc on ne peut pas dire qu'il existe un plan de formation individuel et pour moi ça manque. Et donc c'est quelque chose sur laquelle je souhaite travailler.

2) Selon vous, qu'est-ce que recherchent les agents dans leur carrière au sein du SPW ?

- Est-il facile de leur offrir ce à quoi ils aspirent ?
- Comment maintenez-vous leur motivation ?

En général, ils cherchent quand même la stabilité. Il y a ceux qui le font par vocation parce qu'ils aiment bien être au service de l'intérêt public et des citoyens. Je pense qu'on est un réservoir d'emplois. Et comme ça devient difficile de trouver du travail, c'est essentiellement ça qu'ils cherchent. Mais ça évolue ! Je pense qu'il y a de plus en plus de jeunes qui rentrent dans l'administration et pour lesquels ça devient une fierté de travailler dans l'administration par rapport à avant où les agents avaient peur de dire qu'ils travaillaient dans l'administration. Tandis que maintenant il y a quand même une certaine fierté, il y a quand même une plus grande attractivité.

3) Quand et comment les agents ont-ils l'occasion d'exprimer leurs souhaits à propos de leur carrière ?

Ils ne l'ont pas... Ça fait partie du projet que je souhaite développer c'est-à-dire de développer une cellule carrière parce qu'ils n'ont pas l'opportunité de nous parler de leurs souhaits de carrière. Ils viennent nous trouver quand ils ne sont pas bien là où ils sont mais ce n'est pas un projet de carrière car il n'y a pas de perspective d'évolutions. Donc ils n'ont pas l'opportunité du tout...

- La GPEC pourrait-elle avoir un impact là-dedans ?

Oui ça pourrait aider à identifier des talents, des postes potentiels et donc normalement oui... Et puis pour la façon dont je veux le faire, je souhaite que chacun sorte du projet GPEC avec une espèce de fiche qui répertorie leurs compétences et etc par exemple.

GPEC et Gestion des carrières ?

1) Avant la mise en place de la GPEC avez-vous réfléchi à la façon dont celle-ci pourrait s'articuler avec les autres processus RH ?

- Si oui, lesquels ?

Selon moi la GPEC s'articule avec tous les processus RH donc on a essayé de voir tous les outils RH qui étaient liés à la GPEC et c'est ça la difficulté avec nous c'est le fait que toutes les infos sont dispersés dans le sens où les descriptions de fonction sont faites chez nous, les infos liés à la formation sont traités à la direction de la formation, les pyramides des âges à la gestion administrative et ainsi de suite... Et donc tous les outils RH liés à la GPEC sont dispatchés partout et donc c'est là la difficulté.

2) Pensez-vous que mettre en œuvre une GPEC peut avoir une influence sur la gestion des carrières des agents ?

- Si oui, comment ?

Ils interviennent en cherchant eux-mêmes des nouveaux postes pour pouvoir évoluer, ils interviennent en posant l'acte eux-mêmes de s'inscrire à des formations, et etc. Mais ici leur intervention est limitée. Encore plus pour les contractuels. Mais bon on voit quand la tendance à ce que de plus en plus on aille vers des contractuels et donc dans certaines structures comme les OIP c'est problème mais moins chez nous. Maintenant ça crée un sentiment d'injustice chez les contractuels qui sont ici depuis des années et qui n'ont absolument pas les mêmes droits que les statutaires.

3) Comment les agents interviennent-ils dans la gestion de leur carrière ?

- Quelle autonomie leur est accordée ?

Oui c'est à l'agent de saisir les opportunités... Il peut demander à suivre des formations pour développer ses compétences... Maintenant pour ce qui est des perspectives des carrières l'agent peut dire les choses mais pour ce qui est des mobilités et des promotions c'est à lui de saisir les opportunités sous respect des conditions qu'on a mentionné ci-dessus quoi...

Gestion individualisée des carrières

1) Comment la GPEC pourrait-elle permettre d'individualiser la Gestion des Carrières ?

Elle va nous permettre d'avoir une vision individualisée des ressources de chacun. Pour moi la GPEC ne doit pas être uniquement quantitative. Elle doit accorder une place essentielle aux compétences. Maintenant il ne faut pas faire miroiter les individus. En plus, on part de chacun, de ses compétences, de sa charge de travail et etc et donc ça nous permet d'avoir une vision individualisée.

- **Y a-t-il au SPW une dynamique de Gestion des compétences ?**

Tout ce qui concerne la gestion des compétences se fait ici au SG et à la DRH. Quand le fédéral a mis en place son système de 5+1 je n'en avais pas voulu parce que je trouvais ça compliqué surtout dans le passage d'un niveau de compétence à un autre. Donc on est pas rentré dans cette logique-là.

Mobilités**1) Quelle est la place occupée par les compétences dans le dispositif de gestion des mobilités ?**

Avant seule l'ancienneté rentrait en compte dans les évolutions de carrière, maintenant dans les formulaires on évalue beaucoup plus sur les compétences même si ça reste fort tributaire des procédures. Au début en 2008, il n'existe rien de gestion des compétences ça se faisait à l'ancienneté et au cas par cas. A terme j'espère l'idéal serait que les compétences deviennent l'élément central.

ENTRETIEN CHEF DE PROJET N°2

Lieu	Jambes – SPW
Date	21 mars
Durée	44 mins

Données sociodémographiques

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (Anact, 2007)

1) Qu'est ce qui existait déjà en termes de GPEC au sein du SG ?

En termes de GPEC, pas grand-chose, quasiment rien je vais dire. En fait, les données étaient présentes comme les différents plans de formation suivis par les agents, des données sur la pyramide des âges, euuhh... que sais-je... les organigrammes... En fait toutes ces données étaient gérées par des services différents et n'étaient pas reliées ni centralisées entre elles du coup, il n'y avait pas de mise en perspective des différents volets utiles à la GPEC. D'ailleurs, on n'a toujours pas d'outils informatiques nous permettant de le faire. Avoir un outil informatique nous permettrait de mieux gérer les données puisque dans le cadre de cet outil GPEC on génère beaucoup de données. A terme on va utiliser une base de données Access mais long terme il nous faudra cet outil informatique qui nous permettra de tout capitaliser. Non seulement ça va nous permettre de mieux gérer les données mais aussi de faire en sorte que l'information circule mieux.

2) Quelles sont vos attentes par rapport à ce projet pré-pilote ?

Euhh... Nos attentes par rapport à ce pré-pilote c'est de tester les outils et de les mettre à l'épreuve de faits réels une première fois avant de diffuser le pilote à la communication. Le but c'est de minimiser les erreurs.

Et les attentes par rapport à l'impact de la GPEC sur le personnel ?

Ah oui d'accord... C'est de pouvoir d'optimiser la répartition des tâches des agents du moins en termes de charge du travail. Et aussi faire face aux nombreux mouvements de personnel qui sont intervenus ici en un peu de temps. On a deux personnes qui sont malades de longue durée dont une qui va partir ici au mois de mai... On a trois ou quatre personnes qui sont arrivées en très peu de temps et donc ça nécessite une réorganisation du service.

3) Quelles sont les perspectives du projet pré-pilote de GPEC à moyen terme ?

A moyen terme ?

Oui...

Pour le moment on n'en a pas encore parlé... Et donc sans doute que oui on va améliorer le confort et la performance et la qualité sur la durée mais il n'y pas de vision à long terme qui justifie le projet à la DRH...

4) Quels sont les avantages selon vous de ce projet ?

L'idée du pré-pilote en lui-même c'est de tester les outils, d'éviter les erreurs... En termes d'image on est dans un projet pilote avec la communication... Il y a un enjeu d'image d'efficacité de la DRH... Puis bon, on sait que la GPEC va apporter des bénéfices, mais il faut pouvoir le prouver et donc tester les outils en pré-pilote à la DRH nous permet d'être plus sur de ce qu'on va démontrer au département de la communication puisque ce qui se fait ici à la DRH sur la GPEC se fait un peu en « off » dans le sens où la secrétaire générale qui est la sponsor du projet à la « comm » ne sait pas tout ce qui se fait ici à la DRH sur ce projet pré-pilote. Mais par contre, au département de la communication elle est sponsor donc du coup elle attend des comptes et des résultats et donc, nous on veut vraiment...euh... être sûrs de notre coup quand on lancera le projet à la comm.

5) Quels pourraient être les inconvénients à ce projet pré-pilote ?

Des inconvénients ? Euh bien c'est une petite surcharge de travail quand même... Dans le sens où on fait deux fois le même travail... Une fois ici, une fois à la comm. Mais l'un de l'autre si on n'avait pas procédé comme ça, le service de la comm étant beaucoup plus grand que celui de la DRH, on aurait du revoir beaucoup plus de fois notre manière de faire...

6) Pensez-vous qu'il peut exister des freins à la mise en place de celui-ci ?

- Si oui, lesquels ?

Moi j'en vois plusieurs... D'abord cette surcharge de travail... On va aller voir les agents pour recueillir des infos, on va faire des réunions... Ca va donc générer une petite charge de travail supplémentaire... Euhhh... La perception que les agents ont de ce projet est variable en fonction de la direction. Celles-ci peuvent développer plus ou moins des craintes et si à un moment donné les gens ont peur de ce qu'ils vont dire ou de la façon dont ce qu'ils vont dire va être utilisé, on peut se retrouver avec des données incomplètes ou alors ils vont peut-être vouloir donner une image d'eux plus belle en mettant l'accent sur ce qui va bien et cachant ce qui va mal, c'est-à-dire ce qui est vraiment essentiel pour le projet. Un autre inconvénient est le fait qu'on est fortement tributaire du code de la fonction publique wallonne notamment en termes de procédures, ce qui veut dire que si on recommande de permuter des gens entre les services, cela risque d'être compliqué.

7) Quels sont les dispositifs individuels qui sont en train d'être mis en place pour accompagner les agents ?

Bha... disons qu'on se laisse la possibilité d'être créatifs dans les recommandations mais disons que les plans de formation individuels vont être primordiaux notamment si on constate que certaines personnes ont besoin de développer des compétences pour être efficaces... Euh... On pourrait imaginer aussi des accompagnements individuels... Maintenant tout va dépendre aussi dans les recommandations et de ce que la hiérarchie va choisir de mettre en œuvre...

8) Quels sont les principaux problèmes rencontrés par les agents ou par vous en tant que gestionnaire auxquels la GPEC permettra de faire face ?

On constate que les personnes fin... certaines ont une multitude de tâches... Soit ça veut dire que les personnes soit contribuent à une multitude de tâches, soit elle n'a pas bien réparti ses tâches... Ce qui pose la question de savoir si les personnes sont réellement efficaces dans leur fonction. On remarque aussi des personnes qui se disent très clairement en déficit de compétences par rapport aux missions qui leur sont confiées. Là on pourrait faire des propositions de formations ou de

changements de postes. On remarque aussi des personnes qui sont en surcharge de travail... Notamment dans les services où les effectifs ne sont pas suffisants.

9) Comment ont été informés les agents ?

- Ont-ils été suffisamment interrogés selon vous ?
- Quels sont les principales questions qu'ils se sont posés ?
- Comment se sont-ils positionnés par à ce projet pré-pilote ?

Euuuh via les réunions d'équipe où on partage sur les projets de chacun. Ils ont été informés de la démarche et qu'ils allaient être en quelque sorte les cobayes de la démarche et puis alors on a fait une information plus ciblée et plus structurée sur le projet... Un power point enfaite...

Comment se sont-ils positionnés par rapport au projet suite à l'information ?

Il y a eu des retours positifs dans le sens où le projet a été perçu comme une grosse opportunité notamment par rapport à la répartition du travail et de la charge du travail et donc en fait on a réalisé... allé... comment l'expliquer... En fait on perçoit que les agents nourrissent des grandes attentes par rapport au projet... Il y a une attente d'amélioration de la qualité de leur condition et de l'exercice de leur travail. On a eu aussi des craintes par rapport au respect de la confidentialité des données personnelles.

10) Quelques mois après son lancement, quelle première évaluation pouvez-vous en faire du projet pré-pilote de GPEC à l'heure actuelle ?

Je pense que dans le projet tel que l'on propose à l'heure actuelle surtout pour la conception des outils je pense qu'on doit améliorer nos consignes concernant l'utilisation des outils qu'on propose pour garantir d'une cohérence dans l'utilisation des outils. Il faut que les outils soit univoque pour tout le monde avec des indicateurs objectifs et etc et ça c'est compliqué. Maintenant on se rend compte que les gens participent volontiers à la démarche et n'ont pas de craintes à affirmer des choses en toute honnêteté, ils se sentent en confiance. Maintenant ça représente une charge de travail pour l'équipe projet qui est très importante et on a pas les outils nécessaires et ça c'est un problème. On est en train de construire une base de données Access pour traiter les données... On se rend compte qu'à l'échelle d'un petit service c'est faisable par contre si on doit faire ça une plus grande échelle comme une direction générale, ça sera plus compliqué sans un outil informatique.

Gestion des carrières

1) Comment sont gérées les carrières au SPW dès l'entrée en fonction d'un agent ?

Premièrement ce que j'ai envie de dire c'est que les procédures de gestion de carrières sont très bureaucratisées dans le sens où elles sont fonction du code de la fonction publique, c'est lourd de chez lourd... Je pense que les outils notamment d'évaluation ne sont pas adaptés et c'est notamment pour ça qu'il y a une réforme de l'évaluation. Je pense aussi que dépend du supérieur hiérarchique. La gestion de la carrière d'un agent va dépendre de la façon dont son supérieur hiérarchique aborde cet aspect-là parce que de un tout le monde n'est pas évalué ce qui est dommage, de deux, les objectifs ne sont pas toujours clairs et pas toujours SMART et donc du coup tout le monde n'est pas logé à la même enseigne. Ensuite j'ai l'impression que c'est un peu généralisé, j'ai pas l'impression qu'il y ait des plans de carrières qui soient établis... Tu rentres en fonction, on te fixe des objectifs, t'es évalué régulièrement, tu peux suivre des formations et etc mais pour ce qui est des évolutions de carrière d'abord c'est très codifié, d'abord t'as l'évolution pécuniaire qui est automatique, pour les promotions, t'es tributaire des postes vacants, tu peux pas y accéder au mérite je vais dire et ça c'est

un problème parce que tu n'as pas une vision claire sur un trajet de carrière. Maintenant il y a d'autres possibilités comme le fait de pouvoir passer du niveau B, C, D à A mais apparemment c'est très difficile... Il y en a très peu qui réussissent les examens. Par contre pour tout ce qui est VAE pour l'instant il n'y a encore rien ce qui est dommage parce que par exemple une personne qui suit des études en cours de carrière ne peut pas valoriser... Et de même les personnes qui acquiert des compétences particulières parce qu'ils ont un long passé professionnel ne peuvent pas non plus les faire valoir...

Et les compétences là-dedans ?

Elles ne sont pas valorisées comme elles devraient l'être... Elles sont utilisées pour atteindre les objectifs d'un service... Les mobilités se font essentiellement sur l'ancienneté alors que quelqu'un de plus jeune avec moins d'ancienneté peut être aussi voir plus compétent que quelqu'un qui possède beaucoup d'années d'anciennetés. Pour les mobilités à la demande, c'est-à-dire demandée par les agents, celles-ci interviennent oui mais dans le sens où les agents doivent justifier qu'ils possèdent effectivement les compétences nécessaires pour le postes qu'ils veulent occuper.

2) Selon vous, qu'est-ce que recherchent les agents dans leur carrière au sein du SPW ?

- Est-il facile de leur offrir ce à quoi ils aspirent ?
- Comment maintenez-vous leur motivation ?

A mon avis ils y a beaucoup d'aspirations possibles comme la stabilité de l'emploi, un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, il y a certainement des avantages dans la fonction publique que l'on ne retrouve pas ailleurs... A priori l'aspect pécunier n'est pas la principale préoccupation même si après un certain temps ça peut devenir plus avantageux que dans le privé. Je pense qu'il y a des gens qui viennent ici en se disant que la fonction publique va être planquée. Je pense aussi et ça il y a un grand travail de communication qui a été fait dessus, c'est le fait que la diversité des métiers et des fonctions.

3) Le service a-t-il connu beaucoup de mouvements sur les 5 dernières années ? (mobilités internes/externes,...)

Oui quand même... On a eu des collègues qui sont partis, d'autres qui sont partis en interne et d'autre qui sont arrivés d'autres directions générales... On a eu quelques recrutements aussi quand même... Donc la physionomie du service change... quelques personnes sont là depuis le début mais elles ne sont plus très nombreuses.

4) Quand et comment les agents ont-ils l'occasion d'exprimer leurs souhaits à propos de leur carrière ?

A tout moment mais maintenant les possibilités de mutations ne sont possibles qu'après deux ans dans le même service et il faut être statutaire donc ça reste assez imité à ce niveau-là. Ca c'est une différence importante puisque les contractuels n'ont pas les mêmes possibilités. Ils n'ont pas accès aux mobilités de la même façon. Il y a la possibilité de déplacer les gens mais cela se fait uniquement par décision de la hiérarchie par problème d'ordre social et familial et encore faut-il pouvoir le prouver. Ils ne peuvent donc même pas postuler pour une mobilité à la demande...

GPEC et Gestion des carrières ?

1) Avant la mise en place de la GPEC avez-vous réfléchi à la façon dont celle-ci pourrait s'articuler avec les autres processus RH ?

- Si oui, lesquels ?

Disons qu'il y a d'autres processus RH qui vont alimenter la GPEC, la formation, la sélection, les stages... Notamment pour les données et ensuite il y a d'autres processus qui vont être des outils pour la GPEC comme la mutation comme solution de la hiérarchie à un problème que connaît l'agent, la formation... Donc oui, on a essayé d'identifier des processus qui pourraient intervenir comme outil ou comme source de données... Maintenant on en revient à la disponibilité des données qui ne sont pas toujours facilement accessibles.

2) Pensez-vous que mettre en œuvre une GPEC peut avoir une influence sur la gestion des carrières des agents ?

- Si oui, comment ?

Tant qu'il n'y a pas de modification du code de la fonction publique je ne pense pas car on est trop tributaire de ça... Fin pour ce qui concerne les mobilités parce que pour ce qui concerne les formations oui la GPEC peut avoir une influence.

3) Comment les agents interviennent-ils dans la gestion de leur carrière ?

- Quelle autonomie leur est accordée ?

Oui c'est à l'agent de saisir les opportunités... Il peut demander à suivre des formations pour développer ses compétences... Maintenant pour ce qui est des perspectives des carrières l'agent peut dire les choses mais pour ce qui est des mobilités et des promotions c'est à lui de saisir les opportunités sous respect des conditions qu'on a mentionné ci-dessus quoi...

Gestion individualisée des carrières

1) Comment les besoins en formations sont-ils évalués ? Qu'est-ce que la GPEC peut apporter à celle-ci ?

L'évaluation des besoins dépend des services... On a des formations qui sont obligatoires dans certains secteurs ou départements maintenant l'évaluation des autres formations peut se faire à d'autres moments comme au moment de l'entretien annuel d'évaluation où l'agent en discute avec son responsable. Ça peut aussi intervenir dans le cadre des transferts des compétences comme ça a été le cas en 2008 lors de la création du SPW. Maintenant la GPEC peut clairement apporter quelque chose à ce niveau-là dans le sens où on va mesurer les compétences des agents de manière globale par rapport aux tâches puis de manière plus précise en leur demandant en quoi ils se sentent compétents puis en leur demandant où ils voient des opportunités de développement. Par après l'idéal serait de pouvoir évaluer les besoins en compétences par rapport aux compétences nécessaires par profil de missions... Pour telle mission, l'agent a besoin de telle ou telle compétence et ainsi de suite...

2) Comment la GPEC selon-vous peut-elle vous permettre d'individualiser la gestion des carrières à moyen/long terme ?

Elle peut permettre d'individualiser la gestion des carrières uniquement sur les formations et sur les tâches qui vont être confiées aux agents en fonction de leur compétences oui... Maintenant au niveau de la mobilité non...

Mobilités

1) Comment sont octroyées les mobilités ?

Pour qu'une candidature à une promotion soit prise en compte, il y a trois conditions à respecter : être statutaire, que le poste soit vacant et avoir deux ans d'ancienneté, c'est ce qu'on appelle les conditions d'admissibilité. Ensuite après ça, il y a une évaluation des motivations des agents, mais aussi de ses compétences.

2) Quelle est la place occupée par les compétences dans le dispositif de gestion des mobilités ?

Elles sont évaluées une fois que les conditions d'admissibilités sont remplies mais au-delà de ça, elles ne passent pas avant les conditions que j'ai mentionnées ci-dessus.

ENRETIEN CHEF DE PROJET N°3

Lieu	Jambes - SPW
Date	21 MARS
Durée	41 minutes

Données sociodémographiques

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (Anact, 2007)

1) Qu'est ce qui existait déjà en termes de GPEC au sein du SG ?

Alors... Je sais qu'ils avaient été en réflexion sur le projet bien avant que je n'arrive et que le projet a mis du temps à se dessiner. Ils se sont petit à petit dirigés vers une GPEC par projet parce que vue la taille du SPW et de toutes ses DG il aurait difficile de mettre ça en place de manière globalisée. Quand j'ai commencé au mois d'avril ça a été le début de cette configuration de GPEC par projet.

2) Quelles sont vos attentes par rapport à ce projet pré-pilote ?

Euuuh... Au niveau de l'équipe projet c'est de pouvoir tester la méthodologie que l'on va développer à la « comm » et de pouvoir avoir un retour direct d'un service et de personnes que l'on connaît bien. Après l'objectif par rapport aux agents c'est que comme il y a eu pas mal d'arrivées et de départs dans l'équipe ces derniers mois c'est de pouvoir un entre guillemets mettre tout à plat et voir qui fait quoi pour ensuite attribuer correctement les missions aux agents.

Et ça marche pour l'instant ?

Euhh oui... On a d'abord testé une réunion « post-it » qui consiste à récupérer auprès des agents des informations sur leurs tâches et leur travail et suite à ça on a pu aménager notre façon de faire pour la réunion post-it qui a été faite à la « comm » quelques temps après. Là on teste actuellement le questionnaire qui va être diffusé aux agents. Ce dernier a aussi été testé avant sur un groupe de trois agents de différents niveaux avant qu'il ne soit diffusé aux agents de la DRH pour déterminer le temps que ça leur a pris, les contraintes et etc... Toute suite on réadapté le questionnaire qui a ensuite été distribué aux agents de la RH. Là je suis en train de recevoir les résultats et d'encoder...

3) Quelles sont les perspectives du projet pré-pilote de GPEC à moyen terme ?

On a pas vraiment d'échéances ni de perspectives... On avait hier une réunion avec la secrétaire générale lors de laquelle on aurait voulu présenter des résultats du questionnaire, chose qui n'a pas été possible. L'idée aussi maintenant, c'est de pouvoir créer une base de données Access qui va nous permettre d'utiliser les données recueillies. Mais à l'heure actuelle on a pas d'échéance... C'est aussi un peu en fonction de l'état d'avancement de chaque phase... Mais on espère évoluer dans les semaines à venir.

4) Quels sont les avantages selon vous de ce projet ?

Comme je l'ai déjà dit c'est de pouvoir tester notre méthodologie et d'avoir une vision globale du travail des agents...

5) Pensez-vous qu'il peut exister des freins à la mise en place de celui-ci ?

- Si oui, lesquels ?

Bha... ce qui est avantage dans ce projet pré-pilote c'est qu'on connaît bien la DRH et les activités et missions qu'on réalise. J'ai l'impression que ça pourrait être un frein aussi... Euuh... Dans le sens... Ce qui faudrait être c'est être vigilant que quand on sera amené à le faire dans d'autres services, on ne connaîtra pas aussi bien ces services là... Et je crois aussi c'est de pouvoir définir le niveau de granularité de l'activité qui n'est pas toujours clairement défini. Il faut qu'on puisse être plus fin par rapport à ça. Ensuite c'est dommage que l'on ait pas un outil informatique assez poussé qui nous permettrait de travailler plus vite et de manière plus sereine pour centraliser l'ensemble des données.

6) Quels sont les dispositifs individuels qui sont en train d'être mis en place pour accompagner les agents ?

On y a pas encore pensé vraiment... Une première cartographie va être réalisée grâce au questionnaire qui a été distribué aux agents. Celle-ci nous permet d'avoir une vue d'ensemble sur leurs missions, les compétences nécessaires, la charge de travail, les formations qu'ils ont ou qu'ils souhaiteraient réaliser et etc...

7) Quels sont les principaux problèmes rencontrés par les agents ou par vous en tant que gestionnaire auxquels la GPEC permettra de faire face ?

Un problème qui est ressorti mais essentiellement au niveau du département de la comm c'est le fait que les agents se plaignent parfois de devoir réaliser le travail de leurs collègues parce que c'est derniers ne suivent pas ou ne sont pas performants. Ce que je remarque aussi c'est que quand on demande aux agents de parfois recenser les activités auxquelles ils sont affectés, parfois on se retrouver avec des agents qui disent avoir une quarantaine d'activités... C'est ici que la GPEC va être importante...

8) Comment ont été informés les agents ?

Ils ont été informés en réunion de service qu'on allait euuuhh... Qu'on allait faire un pré-pilote ici. On a quand même fait un power point pour les prévenir, leur dire ce qu'était la GPEC, le but de mettre en œuvre une GPEC ici au SPW et quel était le projet et ce qu'on attendait. Puis régulièrement en réunion de service on a continué à les informer...

Pensez-vous qu'ils sont suffisamment informés ?

Euuhhh... Oui, les questions qu'ils posent sont relatives à chaque fois aux outils qu'on propose. Au niveau de l'information c'est un projet qui était connu au niveau du service. Par contre, par exemple pour la comm on a eu des réunions avec eux et puis après les vacances de Noël on a eu une grosse réunion avec l'IG et le directeur, puis ce jour-là c'était resté assez timide à ce niveau-là et quelques jours après quand on a refait des réunion plus spécifiques, il y a eu des questions des agents qui se demandaient si ça allait vraiment servir à la hiérarchie, si ça allait vraiment être mis en place et quelques autres questions...

Avez-vous décelé des réticences ?

J'ai pas l'impression qu'il y ait eu des réticences ici... Le projet était bien perçu par les agents qui estiment qu'ils peuvent en retirer des bénéfices.

9) Quelques mois après son lancement, quelle première évaluation pouvez-vous en faire du projet pré-pilote de GPEC à l'heure actuelle ?

Il n'est pas très avancé... Je pense qu'on aurait aimé un peu plus vite sur certaines choses mais bon voilà je pense qu'on a pris notre temps pour qu'on puisse obtenir les informations dont on a besoin. Ensuite il y a deux personnes qui se sont rajoutées au projet en tant que support du projet.

Pourquoi ça n'a pas été assez vite ?

Le fait qu'en plus de notre projet GPEC chacun à d'autres projets sur lesquels on travaille. Ici à la taille du SG, à deux ça va mais à partir du moment où on va travailler sur des équipes plus grandes, travailler uniquement à deux ça ne sera pas possible... Ensuite je pense aussi que les différents hiérarchiques au sein du secteur public ne facilitent pas toujours... On peut envoyer parfois des notes qui nous reviennent un mois après... Ca peut tout ralentir.

Gestion des carrières

1) Comment sont gérées les carrières au SPW dès l'entrée en fonction d'un agent ?

On a des évaluations tous les deux et des... également des entretiens de planification. C'est là qu'on parle un peu de nos aspirations mais surtout qu'on parle de tous les aspects formations. Mais comme je ne suis pas ici depuis longtemps je pense ne pas avoir assez de recul par rapport à ça.

2) Selon vous, qu'est-ce que recherchent les agents dans leur carrière au sein du SPW ?

- Est-il facile de leur offrir ce à quoi ils aspirent ?
- Comment maintenez-vous leur motivation ?

Je crois que c'est la stabilité... essentiellement.

3) Le service a-t-il connu beaucoup de mouvements sur les 5 dernières années ? (mobilités internes/externes,...)

Oui quand même... Cependant, le taux de remplacement des agents est retombé à 1/5... C'est-à-dire que pour 5 sorties il n'y aura qu'une seule entrée. Ici à la DRH, il y a eu pas mal d'arrivées. 2 agents sont revenus suivent à un détachement auprès d'un cabinet. Un agent revient du secrétariat général et un agent qui est aussi arrivé d'une autre DG...

4) Quand et comment les agents ont-ils l'occasion d'exprimer leurs souhaits à propos de leur carrière ?

Notamment lors de leur entretien de planification...

GPEC et Gestion des carrières ?

1) Avant la mise en place de la GPEC avez-vous réfléchi à la façon dont celle-ci pourrait s'articuler avec les autres processus RH ?

- Si oui, lesquels ?

Pour l'instant on n'y a pas encore trop réfléchi... On s'est beaucoup attardé sur la GPEC de manière individuelle sans vraiment faire de lien avec les autres dispositifs RH. Par contre, comme on est en train de revoir l'évaluation suite à la réforme de l'évaluation, on s'est dit pourquoi ne pas intégrer ou du moins faire en sorte que la GPEC puisse apporter des éléments à cette évaluation. Ensuite, plus tard elle pourrait également s'articuler avec d'autres processus comme la formation. Par contre pour ce qui est des mobilités ça risque d'être un peu plus compliqué. Ensuite pour que cela soit possible dans le futur, il faudrait davantage une communication transversale avec la direction de la formation, de la sélection et ainsi de suite... Et il nous faudrait un outil informatique comme moyen de support à cela.

2) Pensez-vous que mettre en œuvre une GPEC peut avoir une influence sur la gestion des carrières des agents ?

Dans le questionnaire GPEC qu'on a distribué aux agents on leur a laissé l'opportunité de nous parler de leurs projets professionnels et de leurs aspirations... Maintenant cela ne veut pas dire que ça sera effectif étant donné que tout est fortement régi par le code de la fonction publique et que les carrières sont gérées en conséquence.

Gestion individualisée des carrières

1) Comment sont prises en compte les aspirations individuelles des travailleurs dans la gestion de leur carrière ? Comment la GPEC peut-elle vous aider ?

- Existence-ils des projets professionnels ?

Lors des entretiens individuels de carrière... Elle peut nous aider comme je l'ai déjà dit dans le sens où on demande aux agents de s'exprimer sur leurs souhaits de carrière... Encore faut-il que ça soit effectif maintenant.

Avez-vous vous un projet professionnel ?

Oui maintenant, il faut savoir que comme je suis contractuel, je suis assez limité dans le sens où je n'ai pas accès aux mobilités car seuls les statutaires ont droit aux mobilités à la demande.

2) Comment les besoins en formations sont-ils évalués ? Qu'est-ce que la GPEC peut apporter à celle-ci ?

Lors des évaluations et des entretiens de planification...

Mobilités

Ce thème n'a pas été abordé avec cet agent dû à son manque d'ancienneté et de recul par rapport à ce processus.

ENTRETIEN AGENT N°1

Lieu	JAMBES
Date	22/03/2018
Durée	42 MINS

Données sociodémographiques

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

1) Quelle est votre perception de la GPEC ?

- Qu'en savez-vous maintenant ?

Alors donc on nous a expliqué qu'ils voulaient développer un outil de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au SPW et donc ils voulaient le tester sur notre direction... Et donc... Bha... C'est toujours mieux de tester l'outil avant et donc bha pourquoi pas le faire chez nous avant...

2) Avant le lancement du projet que saviez-vous de la GPEC ?

Je m'étais un peu renseigné, je ne suis pas un spécialiste mais je m'étais un peu renseigné pour savoir ce que c'était puisqu'on en parle de plus en plus... C'est quand même une pratique de base des ressources humaines... Maintenant je pense que c'est une pratique qui a été créée il y a quelques années et donc je pense que ça doit pouvoir évoluer vers la GPEC telle qu'elle était mise en place à l'époque et évoluer par la suite.

3) Quelles sont vos attentes par rapport à ce projet ?

Bha je pense euuh... Que c'est un nouvel outil d'aide pour le management pour avoir une vision globale des compétences actuelles mais surtout des évolutions qu'il va y avoir en la matière quelle qu'elle soit... Et donc pour l'idée pour moi c'est que c'est un outil nouveau qui doit permettre d'anticiper les compétences et en personnel futur et de développer le personnel en compétences... Donc moi je n'ai pas vraiment d'attentes particulières par rapport à ce projet, mais bon si ça pouvait permettre d'anticiper les compétences dont le service aurait besoin et de former le personnel en conséquence je trouve ça bien.

4) En quoi pensez-vous que la GPEC peut vous être bénéfique ou non en tant qu'agent ?

- Dans l'exercice de votre fonction ?
- Dans votre vie au SPW ?

Oui je pense que ça peut être utile... Par exemple pour la charge du travail et surtout les compétences dont l'équipe de manière globale aurait besoin, d'identifier des compétences manquantes, identifier des missions qui ne sont pas remplies et sur lesquelles il faudrait mettre plus de ressources.. Fin voilà...

5) Quelle est votre perception sur la façon dont les compétences sont gérées au SPW ?

Huuuummm... Je pense que la difficulté dans la gestion des compétences ça a toujours été de trouver un système qui ne soit pas trop lourd en matière de mise en œuvre parce que si on arrive avec un dictionnaire des compétences avec différents niveaux d'indicateurs et qu'on essaie de faire un balayage de toutes les compétences possibles au SPW ça peut être assez lourd et donc ça peut refroidir les managers... Par contre c'est vrai que c'est un outil intéressant pour avoir une vision des compétences d'un service... Pour moi la difficulté c'est de trouver ce juste équilibre entre cet outil pratico-pratique pour que les managers l'utilisent et puissent remplir les missions... Malgré tout je pense qu'on est pas assez outillé chez nous ce n'est pas suffisamment mis en œuvre. Malgré tout je pense que les services techniques comme la direction des ressources humaines, la direction de la formation qui travaillent tous les avec ce genre d'outils maîtrisent bien ces outils et ces genre de chose. Je pense que maintenant il va falloir trouver des outils que les managers vont pouvoir déployer sur le terrain et la GPEC en fait partie.

- Justement... Quels sont les outils qui existent ?

Le dictionnaire des compétences, les descriptions de fonctions et les descriptions de postes...

- Le modèle de compétences du SPW s'inspire-t-il du modèle de compétences du fédéral ?

Pas du tout. Donc quand on a rédigé le dictionnaire de compétences on a un peu regardé ce qu'il existait un peu partout et on a créé notre dictionnaire des compétences.

- Et comment ces compétences sont-elles évaluées ?

Alors dans notre dictionnaire de compétences, on a pas encore mis en place de système d'évaluation avec des indicateurs détaillés, mais par exemple la direction de la sélection quand elle, elle décline les compétences en indicateurs pour les évaluer.

6) Pensez-vous avoir été suffisamment informé sur ce projet pré-pilote ?

Hmmm... Oui... Je réfléchis... Oui on a été informé à chaque fois... On a peut être pas eu dès le départ, fin ils développaient le projet au même temps donc ils ne savaient pas e prévoir... Quel était le but final du projet... Il se tâtonne aussi donc... Je pense peut être un peu plus expliquer dès le début du projet les différentes étapes pour quand ils le feront ailleurs ça pourrait être intéressant pour que les gens comprennent les différentes étapes mais ici je peux comprendre...

7) Seriez-vous dans le futur intéressé de prendre part à ce projet en tant que membre d'équipe projet ?

Ohh oui... C'est pas spécialement un projet vers lequel je m'orienterai spontanément je vais dire mais après il y a pas mal de liens avec les projets que je gère en lien avec la gestion des compétences... Voilà avoir des interactions avec le projet c'est surement parce que les projets sont liés.

8) Percevez-vous des avantages ou des inconvénients au projet ?

Alors j'ai une expérience limitée... Je trouve que l'outil qu'ils ont mis en place ici se centre uniquement sur le présent... Ce qu'on fait comme tâche, quelles sont nos missions... et tout ça... Pour moi ce volet-là est bien couvert... Par contre je n'ai pas ressenti le côté prévisionnelle et qui est de dire et de se demander de quelles compétences on aura besoin dans cinq ans... Il faut se demander ça sera quoi la GRH de demain et de quoi aura-t-on besoin, comment peut-on anticiper. Et donc je

n'ai pas ressenti ce volet-là dans le projet actuellement et donc le risque c'est de faire une photo ici à ce moment-ci mais dans deux trois mois quand ils rendront le rapport final, leurs constations seront peut-être déjà désuètes parce que le monde de l'organisation évolue... Cela risque de nous amener à répéter le travail encore une fois... Et l'outil est parce qu'ils veulent recueillir beaucoup d'informations assez lourd et donc tu ne peux pas te permettre de le répéter tous les X mois. Donc c'est intéressant de faire une photo à un instant T mais j'ai l'impression que ce côté prévision ce n'est pas assez développer et pour moi la GPEC c'est ça, le prévisionnel a beaucoup d'importance...

Gestion des carrières

1) Quelle votre perception de la gestion des carrières au sein du SPW ? Qu'en savez-vous ?

Oui hein... Il y a quand même ici une grosse évolution qui s'est passé depuis deux ans qui ont amené les possibilités de mutations qui est le fait que les agents puissent postuler vers un emploi vacant avant qu'on ne cherche quelqu'un à l'extérieur pour occuper l'emploi, ce qui permet déjà aux agents de bouger un peu plus. Ça c'était une grosse demande qui n'existait pas... Je pense que pouvoir se réorienter en interne. Au-delà de ça il y a les entretiens de réorientation qui sont organisés par la direction pour les personnes qui sont inaptes pour leurs postes c'est-à-dire qu'elles ne peuvent plus travailler sur le poste qu'elles occupent donc on essaye de leur retrouver un poste qui puisse leur convenir. Donc voilà c'est les deux gros processus qui existent... C'est une belle évolution par rapport à avant...

- **Le fait que les contractuels n'aient pas droit aux mobilités qu'en pensez-vous ?**

Ca ça reste un éternel débat, une éternelle discussion de savoir si les contractuels doivent avoir les mêmes droits que les statutaires, ce genre de choses... Je pense qu'à un moment il faut pouvoir évoluer et la proportion de contractuels est quand même assez importante donc à un moment il faudra réfléchir à ce qu'ils aient droit à certains droits comme les statutaires. Je pense que la mutation peut en faire partie. Maintenant il y a toute la difficulté de la particularité des contrats de travail... Les contractuels à durée indéterminée pour moi il n'y a pas de soucis à ce qu'ils aient droit aux mutations... Maintenant il y a des contrats de remplacement où c'est plus difficile... Donc je pense que ça peut s'étudier...

- **Et les formations dans la gestion des carrières ?**

Je pense qu'on a un bon éventail des formations euhh ... L'accessibilité est là, même si je pense qu'avant que l'EAP existe c'était plus facile. Euh ici je trouve que le système est plus compliqué même si ça reste accessible. Heu on a la possibilité de faire des demandes de formations pour le service. Je pense que l'offre de formation est présente parce que je ne suis pas toujours certain du lien entre les besoins identifiés et la formation ou si c'est plutôt juste une envie de certains agents qui en font part à leur N+1 sans qu'il y ait vraiment de profonde réflexion sur le besoin ou non de formation.

- **Justement pensez-vous que la GPEC permettrait cette réflexion plus en profondeur ?**

Je pense que c'est un outil qui peut aider à ça oui dans le sens où ça permettra de définir des priorités dans les besoins en formation des individus par rapport à leurs tâches.

2) Pourquoi avoir choisi de travailler dans le secteur public ?

Moi ce qui me fait rester personnellement c'est le fait que les projets que je fais ici m'intéressent. Puis dans le secteur public même si nous on est pas en contact direct avec les citoyens puisqu'on est

un service interne, euhhh on contribue au fait que les services soient rendus aux citoyens... C'est quelque chose qui me plaît... Maintenant je ne dis pas que je vais travailler toute ma vie dans le secteur public et que je ne vais pas changer...Mais pour le moment je me plais ici...

3) Pensez-vous avoir une emprise sur la gestion de votre carrière au sein du SG ? Expliquez.

Je pense que oui... En tout cas jusqu'à présent on ne nous promène pas d'un service à l'autre. Puis on a l'opportunité de pouvoir avoir accès aux mutations.

- Fait-on suffisamment valoir les compétences dans la gestion des carrières ?

Oui dans le sens où les mobilités sont octroyées sur base d'une évaluation des compétences lors d'un entretien.

4) Avez-vous des projets de carrière à court, à moyen ou à long terme ?

Pour le moment je me plais beaucoup au service de la direction du personnel et les projets m'intéressent beaucoup. Dès le départ j'ai toujours voulu travailler dans les ressources humaines. Maintenant il y a la possibilité de le faire dans les DFA par exemple mais pour l'instant je me plais ici. Je ne dis pas que je ne changerai pas plus tard mais à priori toujours dans la thématique des ressources humaines.

- Si oui, avez-vous eu l'opportunité d'en discuter ou de les exposer à un supérieur ?

Bha... On a les offres de mutations qui passent tout le temps... Maintenant je pense que les supérieurs sont assez ouverts à ce dialogue à condition qu'on respecte les conditions...

GPEC et Gestion des carrières ?

1) D'après ce que vous savez, pensez-vous que la GPEC et la gestion des carrières peuvent se recouvrir ?

- Si oui, comment ?

Humm... Je pense que la GPEC en tout cas évalue moins le côté motivations et plus le côté technique avec les compétences donc je pense qu'elle peut couvrir cet aspect technique maintenant il y a cet aspect motivation qui peut avoir une influence sur la performance de l'agent. Elle pourrait aussi mieux cibler les compétences des agents pour peut-être leur demander s'ils sont ou non éventuellement intéressés par un tel ou tel poste parce qu'ils possèdent les compétences. En tout cas ça peut être un outil de support.

Gestion individualisée des carrières

1) Que pouvez-vous me dire de votre charge de travail ?

Personnellement moi je trouve que dans le service on a beaucoup de projets donc personnellement je trouve que ma charge de travail est assez élevée.

- Pensez-vous qu'elle est suffisamment répartie entre les agents ?

C'est difficile à dire parce que c'est difficile d'estimer la charge de travail que représente un projet. Moi je n'ai pas du tout idée de la charge de travail de mes collègues... Je pense que c'est le rôle du N+1. Je pense que la GPEC peut intervenir dans ce genre de choses... Voilà si tout le monde dit à

un moment qu'il est surchargé faut voir comment la GPEC peut permettre de définir si oui ou non c'est le cas...

2) Comment vous sont octroyées les formations auxquelles vous avez participé ?

On a des formations du programme générale qui ne sont jamais obligatoires qui sont des formations j'ai envie de dire plus classique comme gestion des conflits, assertivité, etc... Ces formations là comme elles sont attribuées suite à une discussion avec le N+1, ce sont des formations plus individuelles. A côté ça des fois il y a des demandes plus groupées par exemple pour l'ensemble du service.

3) D'après ce que vous savez sur la GPEC comment pensez-vous que celle-ci peut intervenir sur la gestion de votre carrière ?

Oui je pense qu'elle peut éventuellement dans le travail d'analyse qu'on réalise individuellement chacun sur nos tâches ou nos missions. Ça peut aussi intervenir pour identifier les compétences qu'on a besoin éventuellement de développer, identifier nos points forts, etc...

Mobilités

4) Avez-vous déjà évolué au sein du SG depuis votre entrée en fonction ? (mutations, mobilités,...)

Le seul changement que j'ai eu c'est de passer de la formation à la direction des ressources humaines sur base volontaire. Ici ça a été moins formel dans le sens où il s'agissait d'un tout nouveau service qui se créait donc il n'y a pas eu de formulaires à remplir et etc...

5) Selon vous qu'elle est l'importance accordée aux compétences dans les mobilités ?

C'est assez difficile à répondre dans le sens où je peux dire que théoriquement l'idée c'est que les profils de compétences soient évalués en fonction des profils requis. Après concrètement je ne sais pas vraiment comment ça se passe, on est pas vraiment informé la dessus.

6) Les compétences sont-elles suffisamment évaluées selon vous ?

Oui et non... Je pense... De nouveau il ne faut pas mettre en place une machine de guerre où on essaye d'estimer au dernier carra les compétences des agents. Je pense que ça doit rester très très souple. Quand il y a des entretiens de mobilités ils évaluent les compétences. Après ils le font avec le niveau de compétences qu'ils ont aussi tout en sachant qu'ils ne sont pas des spécialistes RH. Maintenant la GPEC peut apporter un peu plus la culture compétence au sein du SPW, élargir en tout cas la dynamique...

- Le système tel qu'il est maintenant permet-il d'identifier des talents ?

Je pense pas qu'on soit dans cette optique là... Ça pourrait éventuellement se faire dans les entretiens d'orientation mais ça reste assez limité donc je ne pense pas que le système actuel le permette.

Avez-vous quelque chose à rajouter ?

Bha je suis impatient de voir les résultats que ça va donner chez nous et de voir comment ils vont pouvoir l'adapter et le rendre utilisable. Le défi pour moi ça va être de dire « si demain il y a 30 directions qui s'inscrivent dans le projet comment vont-elles faire pour qu'elles puissent utiliser la GPEC sans...parce qu'on aura pas les ressources nous-mêmes pour le faire, il faudra les former... Il faudra les rendre autonomes. Le défi va être de les former et de les accompagner...

Qu'est ce qui pourrait aider justement ?

Un outil informatique derrière pourrait permettre de croiser les données et de les traiter... Ca permettrait de gagner en efficacité.

Un très grand merci.

De rien.

ENTRETIEN AGENT N°2

Lieu	JAMBES
Date	23/03/2018
Durée	46 mins

Données sociodémographiques

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

1) Quelle est votre perception de la GPEC ?

Je sais ce qu'on nous a présenté, que ça va nous servir dans la charge de travail et dans les compétences... J'ai la perception que c'est compliqué et que ça demande du travail... Que ce n'est pas simple...

- *Avant qu'on lance le projet ici que saviez-vous de la GPEC ?*

Ouf... Rien... J'en ai entendu parler quand ils ont lancé le projet ici à la DRH...

2) Quelles sont vos attentes par rapport à ce projet ?

Moi personnellement je n'ai... Fin je n'en ai pas vraiment... Fin si peut être... J'attends de savoir ce que ça va permettre de mettre concrètement en place... Ici je sais que c'est pour pouvoir travailler sur la charge de travail...

3) En quoi pensez-vous que la GPEC peut vous être bénéfique ou non en tant qu'agent ?

- Dans l'exercice de votre fonction ?
- Dans votre vie au SPW ?

Je ne sais pas... Fin si... Pour les compétences et la charge de travail... Voir qui est compétent, voir quelle est la charge de travail...

4) Pensez-vous avoir été suffisamment informé sur ce projet pré-pilote ?

Oui fin, G. et C. nous ont informés lors des réunions d'équipe régulièrement et aussi avec un power point... Ils nous ont présenté le projet ce que c'était comme projet et qu'on allait y contribuer comme projet pré-pilote... Fin, oui c'est ça...

- *Avez-vous été informés sur ce qui est attendu du projet ou sur ce qui allait être mis en place ?*

Euhh oui... Fin j'aurais aimé être plus informée... fin avoir des exemples concret sur ce qui pourrait être mis en place par rapport au projet... Surtout par rapport à un éventuel plan d'action et quel est le retour qui va être fait par rapport aux données qui vont être recueillies.

Par contre... Je pense qu'on a pas assez été informé sur le côté prévisionnelle que comporte l'acronyme GPEC... Que va-t-on anticiper et prévoir vraiment ? C'est ça que je me demande...

5) Seriez-vous dans le futur intéressé de prendre part à ce projet en tant que membre d'équipe projet ?

Non absolument pas... Parce qu'à premier vue comme ça ce n'est pas un projet qui me parle beaucoup puis je pense que c'est un projet qui représente un charge de travail conséquente et un investissement important et pour l'instant j'ai déjà pas mal de choses à faire.

Gestion des carrières

1) Quelle votre perception de la gestion des carrières au sein du SPW ? Qu'en savez-vous ?

Qu'il y en pas...

- Pouvez-vous expliquer ?

Je pense que chacun fait un peu à sa sauce... Si on veut suivre des formations il suffit d'en parler à notre n+1 de manière informelle ou lors des évaluations mais il n'y a pas de plan individuel de formations et que tout n'est pas articulé... On gère les carrières mais ça n'est pas opérationnalisé sous forme d'un processus...

2) D'après vous, quelle est la place des compétences dans la gestion des carrières ?

Pas énorme... On rentre en fonction parce qu'on regroupe les compétences puis après je ne sens pas vraiment que les compétences rentrent en considération dans les autres processus auxquels on est soumis.

3) Pourquoi avoir choisi de travailler dans le secteur public ?

Au début travailler dans le secteur public ça n'a jamais été un objectif professionnel je suis arrivée là un peu comme ça... Mais ce que la fonction publique m'apportait c'est la stabilité au niveau de l'emploi et de la famille. J'ai toujours privilégié ma famille et mes enfants et travailler ici me le permettait.

4) Pensez-vous avoir une emprise sur la gestion de votre carrière au sein du SG ? Expliquez.

Oui oui... C'est nous qui la gérons. Si on a envie de participer à une formation on la choisit et si notre directeur est d'accord on la suit ce qui habituellement ne pose pas problème... Si on veut évoluer dans la carrière, il ne tient qu'à nous de regarder les annonces de postes vacants qui sont publier et de réaliser une candidature... Donc oui... euhh... c'est nous qui gérons notre carrière...

5) Avez-vous des projets de carrière à court, à moyen ou à long terme ?

Non... Je suis bien à mon poste... Je ne me vois pas évoluer ou changer de poste dans les prochains temps voire dans les prochaines années. Mon poste actuel m'offre ce dont j'ai besoin pour ma stabilité au niveau de ma vie professionnelle et familiale.

- Quand avez-vous l'opportunité de discuter de vos projets ?

Quand on veut notre N+1 est très ouverte et donc il suffit d'aller la trouver pour lui en parler. Mais sinon il y a aussi les entretiens de planification...

GPEC et Gestion des carrières ?

1) D'après ce que vous savez, pensez-vous que la GPEC et la gestion des carrières peuvent se recouvrir ?

- Si oui, comment ?

Euh oui... Peut-être... Si grâce aux compétences on se dit « tiens lui il possède ces compétences qui sont intéressantes, on pourrait le repositionner ici s'il est d'accord »... Aussi dans la charge de travail... Mais je reste sceptique dans le sens où je suis le genre de personne qui a besoin de voir pour croire et donc j'attends de voir les résultats, mais j'y crois...

Gestion individualisée des carrières

1) Que pouvez-vous me dire de votre charge de travail ?

Elle est très élevée surtout en ce moment où j'assure le remplacement d'une de mes collègue qui est en congé maternité... Elle nous parlait souvent que ses projets lui prenait un temps fou mais nous on s'en rendait pas vraiment compte et là maintenant on voit vraiment que c'est un travail de dingue qui prend beaucoup de temps... Et donc, ça dépend un peu des pics... Des fois on a à faire qu'à certaines autres périodes...

- **Pensez-vous que la GPEC puisse avoir un impact dessus ?**

Oui... Fin... Peut-être que ça va permettre au supérieur d'avoir une vue plus précise de la charge de travail de chacun et d'assurer une répartition optimale de cette charge de travail justement...

2) Comment vous sont octroyées les formations auxquelles vous avez participé ?

Il y a les formations qu'on peut choisir et celles obligatoires on va dire... En fonction de ce qu'on estime avoir besoin de développer en termes de compétences on en parle à notre supérieure puis elle donne son accord...

- **La GPEC pourrait-elle intervenir dans l'octroi des formations ?**

Peut-être dans le sens où ça va permettre de réfléchir en profondeur sur le besoin réel en formation... Ça va permettre de prioriser les besoins en formation... Se dire « tiens il dit qu'il a besoin de cette formation là mais il est déjà compétent là-dedans et l'analyse de la GPEC nous dit qu'il a davantage besoin de développer une autre compétence ».

Ensuite peut être que ça va aussi permettre de prévoir des plans de formations plus individualisés...

Mobilités**7) Avez-vous déjà évolué au sein du SG depuis votre entrée en fonction ?
(mutations, mobilités,...)**

Oui donc je suis passé de la DGO3 à la direction des ressources humaines...

- Comment cela s'est-il fait ?

Difficilement car mon supérieur de l'époque ne voulait pas me laisser partir... Mais bon comme je respectais les conditions pour pouvoir avoir droit aux mobilités j'ai pu être mutée à cette direction-ci...

8) Selon vous qu'elle est l'importance accordée aux compétences dans les mobilités ?

Pas très grande... On les évalue dans le cadre des promotions mais en aucun cas on peut demander d'être promu à un autre poste parce qu'on estime avoir les compétences ou être compétent... Les conditions et les procédures passent avant tout...

ENTRETIEN AGENT N°3

Lieu	Jambes – SPW
Date	27 mars
Durée	53 mins

Données sociodémographiques

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

1) Quelle est votre perception de la GPEC ?

- Qu'en savez-vous maintenant ?

Bha pour moi... C'est fort important... Parce que moi j'ai une vision un peu plus globale du SPW parce que je rencontre pas mal de gens dans le cadre de ma fonction. Je pense que... Et une vision un peu plus en termes de besoins aussi, je pense que c'est important, l'administration elle évolue. Il faut qu'on puisse pouvoir bien répartir les compétences des gens par rapport aux besoins de l'administration et le fait aussi qu'on est dans un autre schéma. Avant dans le temps quand on avait les compétences on restait sur son rail, maintenant que je pense que les personnes développent d'autres compétences et donc pouvoir les répartir autrement et ne pas avoir des carrières planes.

2) Avant le lancement du projet que saviez-vous de la GPEC ?

Bha donc... Moi je fais partie de la direction des ressources humaines dès le début du service et donc il y a plein de projets donc j'ai entendu parler un petit peu et donc c'est vrai que ça faisait déjà un certain temps que l'administration se rendait compte qu'il y a des compétences qui disparaissent, qu'il y a des gens qui ont besoin de nouvelles compétences, qu'il y a des besoins qui arrivent. Entre autre moi j'ai participé au transfert des compétences du fédérale vers les régions et là tu te rends compte que voilà, t'as eu des compétences mais pas nécessairement des personnes pour les gérer. Voilà je pense qu'on n'est plus dans une administration figée et qu'il va falloir... Par exemple tout ce qui est métier administratif de niveau D, et bien il y a des choses qui disparaissent, qu'est-ce qu'on va faire de ces personnes-là, il y a des métiers manuels qui disparaissent et ça me paraît important... Donc voilà j'en avais entendu parler sans que le projet soit implémenté... Maintenant comment est ce qu'on pouvait faire... A un moment on m'avait demandé de cartographier toutes les compétences du SPW... Ce qui est déjà pas mal.

3) Quelles sont vos attentes par rapport à ce projet ?

Bha... Euuhh... Ça peut être intéressant euhhh... De découvrir des ressources différentes, il y a peut-être des gens dans les services qui auraient envie d'évoluer dans les tâches ou dans les missions qui leur sont confiées. Pouvoir éventuellement m'orienter vers d'autres projets puisque moi mon caractère c'est de pouvoir toucher un peu à tout.

4) En quoi pensez-vous que la GPEC peut vous être bénéfique ou non en tant qu'agent ?

- Dans l'exercice de votre fonction ?
- Dans votre vie au SPW ?

Bhé... Alors la difficulté c'est que tu ne peux pas faire miroiter des choses aux gens hein... Il faut être sûr qu'il y a un objectif derrière parce que moi j'ai déjà fait des entretiens par exemple quand on crée un nouveau service et on fait croire aux gens qu'ils vont avoir la possibilité de faire autre chose, d'évoluer ou de pouvoir mettre à profit des compétences qu'ils ont développé ailleurs et si ce n'est pas suivi des fait les gens après vont être super démotivés. Donc il faut être sûr qu'on va pouvoir répondre aux attentes des gens tu vois... Il ne faut pas laisser croire aux gens qu'un changement pourrait arriver alors qu'il n'arrive pas. Il faut voir ce qu'on communique autour de ça, est ce que c'est pour faire une cartographie de tout ce qui se passe dans le service, est ce que c'est pour plus haut avoir une cartographie des compétences. Mais voilà faut être clair dans ce que tu fais passer aux agents.

5) Quelle est votre perception sur la façon dont les compétences sont gérées au SPW ?

- Sont-elles souvent évaluées ?
- Que fait-on de ces évaluations ?

Oulaaa... Bha... Ca dépend... Ca dépend en fait. Ca dépend un peu des directions générales, ça dépend de la volonté de la hiérarchie. Mais il y a des personnes qui vont entrer par une porte différente de leur diplôme en espérant pouvoir évoluer, changer de fonction et ce n'est pas le cas et donc c'est des gens fort frustrés. Parfois elles sont bien gérées, parfois elles sont mal gérées...

6) Pensez-vous avoir été suffisamment informé sur ce projet pré-pilote ?

Sur le projet GPEC ? Bha... Qu'est ce qu'on va faire de ça chez nous, dans notre service ? Maintenant je sais que notre service est assez dynamique et notre N+1 sera à l'écoute... Si on le fait sur une échelle plus globale, où est ce que ça va mener, je reviens sur est ce que ça va permettre à la hiérarchie de voir euuh, de cartographier les compétences et de pouvoir éventuellement aller puiser dans un vivier, ou est-ce que va pouvoir permettre aux gens d'évoluer, d'avoir d'autres tâches, fin voilà... Ca ça ne me paraît pas encore très clair...

7) Seriez-vous dans le futur intéressé de prendre part à ce projet en tant que membre d'équipe projet ?

Oui, oui, oui... Maintenant je ne maîtrise pas tout dans le projet mais ça pourrait être intéressant. Moi il y a plein de projets qui m'intéressent. Donc celui là ou un autre... Donc oui à partir du moment où dans le service on met en place dans le service des outils qui permettent à l'administration d'évoluer, ça m'intéresse.

- Voyez-vous des freins ou des inconvénients au projet ?

Les freins pourraient venir aussi bien de la hiérarchie que des agents. Au niveau de la hiérarchie ça pourrait être une réticence des directeur au fait que la GPEC identifie que par exemple il a trop d'effectif et que dès lors certains agents sont sous-utilisés. C'est un thème un peu « garde-privé » parce que les directeurs aiment se prémunir contre les absences ou les éventuelles maladies. Au niveau des agents, ça pourrait être le fait qu'ils aient peur qu'on souhaite les faire évoluer et qu'on leur change de leur train-train quotidien...

..Gestion des carrières

1) Quelle votre perception de la gestion des carrières au sein du SPW ? Qu'en savez-vous ?

Bha... Je reviens un peu sur le fait que ça dépend un peu des directions générales et des directions... Moi je n'ai vraiment pas à me plaindre de ma carrière, on m'a toujours donné les possibilités de me développer, de stabiliser ma carrière et tout... On m'a toujours laissé beaucoup d'autonomie dans mes projets... Maintenant il y a dans l'administration des gens qui sont parfois un peu coincés, qui ne savent pas évoluer, qui ne savent pas changer des fonctions ; ça dépend de la réalité ; ça dépend aussi des contrats aussi... Les contractuels sont plus bloqués... Je pense que c'est difficile de globaliser les choses.

- Quels sont les outils de gestion de carrière ?

Les formations, tous les gens qui arrivent au SPW sont assez contents du panel de formations que leur propose le SPW. La mobilité aussi... Maintenant je dirai que la mobilité, il y a seulement un an que la mutation à la demande est active, avant tu ne savais pas bouger. Maintenant pour pourvoir un poste on demande d'abord aux personnes en internes si elles sont intéressées. Maintenant ce n'est que pour les statutaires. Ça serait bien qu'on puisse le proposer aux contractuels maintenant ça dépend aussi quel type de contractuel. Les CDI pourquoi pas... Mais ils ne peuvent pas postuler pour la mutation à la demande. Il y a deux types de mobilités : la mutation à la demande qui est le fait d'avant de pourvoir un poste on lance un appel et là aussi je trouve que l'appel n'est pas toujours très visible. Il faut s'inscrire à la newsletter, aller checker de temps en temps si des postes t'intéressent et etc. On ne peut pas dire que la politique d'informations soit optimale là-dedans. Et alors, il y a la mutation interne qui est quand un service a besoin d'une compétence, elle fait appel à un agent particulier.

- Manque-t-il quelque chose dans la gestion des carrières ?

Oui il pourrait y avoir un projet par exemple de centralisation de tout ça. Pas plus tard que vendredi j'étais au fédéral chez BOSA où j'ai rencontré des dames qui mettaient en place un processus de gestion des carrières. Et donc, elles font, elles de la gestion des carrières, de l'accompagnement de carrière et donc si des agents veulent en cours de carrière se fixer des nouveaux objectifs ils peuvent les rencontrer et ils fixent tous ensemble des objectifs nouveaux. Une cellule du genre ne serait pas mal du tout ici au SPW...

2) D'après vous, quelle est la place des compétences dans la gestion des carrières ?

Pour moi ça me paraît important et de même de pouvoir développer les compétences pour les personnes. De pouvoir leur donner la possibilité de développer les compétences ou tout simplement quand il faut les réorienter, pouvoir développer leurs compétences. Mais je pense qu'il manque de plans de formations...

- Justement, pensez-vous que la GPEC puisse aider à en mettre en place ?

Biensur... En identifiant les besoins en se disant « tiens nous on va manquer de telle et telle compétence... » et de pouvoir développer et proposer aux gens d'autres activités en leur proposant de développer d'autres compétences.

3) Pourquoi avoir choisi de travailler dans le secteur public ?

Alors est ce qu'on peut dire que je l'ai choisi... (rires)... En tout cas j'ai choisi de me stabiliser dans le secteur public parce que moi je viens d'un secteur privé où je n'avais pas beaucoup de place pour ma vie familiale, je prestais les week-ends, parfois on avait besoin de moi la nuit, ... Et donc ici ça me permet de concilier les deux. Le service public nous met des moyens à notre disposition qui le permettent. Donc c'est assez confortable...

4) Pensez-vous avoir une emprise sur la gestion de votre carrière au sein du SG ? Expliquez.

Bha moi, l'avantage d'être arrivée dans un service qui se créait où on m'a laissé une forte autonomie, oui j'ai l'impression que ce que je fais aujourd'hui c'est moi qui l'ai mis en place il y a 10 ans... C'est peut-être pour ça que j'y suis toujours tu vois (rires)... On peut dire qu'on m'a notamment laissé suivre des formations à ma guise selon ce dont j'estimais avoir besoin sans jamais m'imposer de freins. Mais bon tout dépend aussi de la hiérarchie...

5) Avez-vous des projets de carrière à court, à moyen ou à long terme ?

- Si oui, avez-vous eu l'opportunité d'en discuter ou de les exposer à un supérieur ?
- Si oui, quand et comment ?

Alors muté non, développer des choses à la DRH oui ; notamment pour tout ce qui concerne la Gestion des carrières. (rires) Parce que je trouve que déplacer les gens que ça ne va pas, qui est ma fonction, je trouve que ça ne va pas... J'aimerais bien pouvoir développer plein de choses autour de ça tu vois... Bha voir quel accompagnement apporter plutôt que déplacer tout simplement des personnes... Donc ça je pense qu'il y a encore moyen de développer plein de choses... L'idée serait de développer un processus où tout serait centralisé, où il y aurait des synergies autour d'une gestion des carrières...

GPEC et Gestion des carrières ?

1) D'après ce que vous savez, pensez-vous que la GPEC et la gestion des carrières peuvent se recouvrir ?

- Si oui, comment ?

Bhé... Toujours dans l'idée d'avoir peut être une idée plus précise des besoins... J'ai l'impression qu'on crée parfois des besoins... Tu demandes à un directeur, il aura toujours besoin de personnel... Et peut-être d'identifier les compétences qui sont amenées à disparaître... Moi j'assiste depuis dix ans à une extinction de certains métiers, notamment de niveau D. Donc ça serait bien de peut-être prévoir ça...

Gestion individualisée des carrières

1) Que pouvez-vous me dire de votre charge de travail ?

Bha ma charge de travail elle est fluctuante, elle dépend des dossiers qui arrivent, des personnes qui travaillent avec moi, et donc parfois elle peut être plus lourde, des fois moins lourde mais bon j'arrive à gérer ça moi... Si la priorité du service c'est ça et bien je le ferai... J'arrive à gérer ça.

- **Quel pourrait être l'impact de la GPEC ?**

*On pourrait peut-être évaluer un peu mieux et aussi la répartir un peu mieux la charge de travail...
En tout cas je l'espère oui...*

2) Comment vous sont octroyées les formations auxquelles vous avez participé ?

Donc... Il y a deux volets. On a toujours suivis des formations toujours en fonction des projets auxquels chacun est attaché. Et puis il y a celles auxquelles on peut demander de participer.

Mobilités

1) Les compétences sont-elles suffisamment évaluées selon vous dans le processus de mobilité ?

Encore une fois ça dépend des directions... C'est les directeurs qui doivent pouvoir évaluer... L'idéal serait qu'à long terme les gens puissent faire davantage valoir leurs compétences... L'avantage de l'administration c'est qu'il y a un traitement équitable des personnes ça évite le copinage... Il y a déjà eu dans le passé des projets du cabinet de récompenser le mérite des personnes mais je ne pense pas que ça a abouti maintenant faut voir comment évaluer le mérite... C'est difficile d'évaluer ça de manière équitable... Au-delà de la lourdeur de l'administration, ce qui a de bien c'est que ça permet de traiter tout le monde façon équitable.

- Dans les outils proposés jusqu'à maintenant avez-vous ressenti le côté prévisionnel ?

Non j'ai senti, plutôt par rapport au projet pré-pilote le fait c'est que c'est de faire une photographie à ce moment de notre service... Il y a quand même l'idée de nouvelles missions dans le questionnaire... Mais j'ai moins ressenti le côté prévisionnelle, j'ai plutôt ressenti qu'on essaye de déterminer ce qu'on fait maintenant...

- Avez-vous quelque chose à rajouter ?

Donc moi j'ai bien compris que pour l'instant on est plus au niveau des services mais je me demande si à un moment on demande à la hiérarchie quels sont ses besoins...

Voilà, c'est fini, merci !

Pas de problèmes.

D'ENTRETIEN AGENT N°4

Lieu	JAMBES
Date	28/03/2018
Durée	46 MINS

Données sociodémographiques

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

1) Quelle est votre perception de la GPEC ?

- Qu'en savez-vous maintenant ?

Heuu... Je pense que c'est une bonne chose mais ça fait quand même peur au niveau des données personnelles mais je fais confiance à mes collègues qui sont en charge du projet. Mais je pense qu'avec l'évolution au niveau organisationnel, ça devient essentiel.

2) Avant le lancement du projet que saviez-vous de la GPEC ?

Je savais par mes études qui remontent déjà il y a quelques années où j'en avais déjà entendu parler... Maintenant c'est sûr que c'est comme les autres pratiques et que ça évolue et que la GPEC de maintenant n'est pas la même de cette année.

3) Quelles sont vos attentes par rapport à ce projet ?

Peut-être voilà, s'il y a des personnes plus débordées que d'autres, qu'on allège leur charge de travail ou du moins qu'on leur mette quelqu'un pour les aider sur certains projets ou quoi que ce soit. Oui j'ai envie de dire de permettre une meilleure dynamique dans la répartition des tâches.

4) En quoi pensez-vous que la GPEC peut vous être bénéfique ou non en tant qu'agent ?

- Dans l'exercice de votre fonction ?
- Dans votre vie au SPW ?

Bha les avantages c'est que heuuu... Ça va permettre à ceux qui ont plus de travail de répartir et d'avoir une meilleure vision que ce soit pour les chefs de service ou pour les agents. L'inconvénient, fin je ne sais pas comment ça sera présenté mais j'imagine que ça pourrait être des conflits entre collègues.

5) Quelle est votre perception sur la façon dont les compétences sont gérées au SPW ?

- Sont-elles souvent évaluées ?
- Que fait-on de ces évaluations ?

Je réfléchis... Je pense que parfois on catapulte un peu les gens comme ça quand on ne sait pas quoi en faire. C'est pas tellement par rapport aux compétences mais plus par rapport aux conflits et aux problèmes et pas toujours spécialement par rapport aux compétences.

6) Pensez-vous avoir été suffisamment informé sur ce projet pré-pilote ?

Heuuu... Non je pense qu'on a déjà reçu pas mal d'informations. Notamment lors de nos réunions d'équipe et si on avait des questions on pouvait aller les trouver sans problème.

7) Seriez-vous dans le futur intéressé de prendre part à ce projet en tant que membre d'équipe projet ?

Heuuu... Non je ne pense pas... Il y a la lourdeur du projet puis j'ai tellement de projets que je n'arrive pas à me projeter dans les projets futurs. Puis je ne sais pas si je suis le profil idéal pour ce type de projet.

Gestion des carrières

1) Quelle votre perception de la gestion des carrières au sein du SPW ? Qu'en savez-vous ?

Je pense qu'un des points forts du SPW c'est qu'il y a tout ce qui est mobilité interne, mutations, et ça c'est quand même plus. Si à un moment donné tu vois que tu as fait le tour de ton boulot et si c'est possible, si les conditions sont respectées comme le poste vacant, l'ancienneté, le statut et etc tu as la possibilité de bouger et ça c'est un point fort. Ce qui est un peu dommage, surtout parce que je pense que c'est une discrimination par rapport aux contractuels, c'est le fait qu'eux n'ont pas droit aux mobilités même si c'est des CDI. Je ne vois vraiment pas pourquoi cette différence existe alors qu'ils sont normalement là pour une durée indéterminée.

2) D'après vous, quelle est la place des compétences dans la gestion des carrières ?

En tout cas, toute personne qui veut bouger doit passer par un entretien lors duquel toutes les compétences sont évaluées.

3) Pourquoi avoir choisi de travailler dans le secteur public ?

Alors pourquoi j'ai choisi de travailler dans le secteur public... Alors parce que de un avec mon diplôme j'ai eu du mal à trouver de l'emploi et j'ai même travaillé pendant un an dans une ferme parce que je ne trouvais pas d'emploi. Ensuite, bha le public c'est plus, pas une vocation mais je veux dire que ça m'attire plus que le privé parce qu'on ressent plus le côté humain.

4) Pensez-vous avoir une emprise sur la gestion de votre carrière au sein du SG ? Expliquez.

Ecoute... Avant je t'aurai dit non d'office parce que je n'avais que des contrats de remplacements et maintenant que je suis en CDI, je vais dire que oui... Mais pas dans les mobilités.

5) Avez-vous des projets de carrière à court, à moyen ou à long terme ?

- Si oui, avez-vous eu l'opportunité d'en discuter ou de les exposer à un supérieur ?
- Si oui, quand et comment ?

Non... Je pense pas que j'ai... Fin comment dire, je ne me vois pas directrice et pour le moment les postes d'encadrement, il n'y a rien chez nous pour l'instant. Mais en tout cas ce que j'aime ici c'est la gestion de projets qui sont tous différents, c'est varié.

GPEC et Gestion des carrières ?
2) D'après ce que vous savez, pensez-vous que la GPEC et la gestion des carrières peuvent se recouvrir ? - Si oui, comment ? <i>Je dirai que oui, ça peut permettre d'évaluer les compétences pour proposer aux personnes des plans de formation plus spécifiques. Je pense que c'est un gros plus maintenant il ne faut pas que ça enferme les gens dans un domaine d'activité dans lequel ils sont compétents.</i>
Gestion individualisée des carrières
5) Que pouvez-vous me dire de votre charge de travail ? <i>Pour le moment elle énorme parce que là en ce moment je suis en plein dans un gros projet qui me prend beaucoup de temps. Il suffit qu'une collègue avec qui je travaille directement ne soit pas là pour qu'elle augmente encore plus et pour l'instant les délais sont très très courts. Et à côté de ça il y a les dossiers quotidiens dont je dois m'occuper. Pour le moment tout s'imbrique pas mal. Mais c'est quelque chose de difficile à prévoir étant donné qu'on dépend du politique qui a un moment décide qu'il va y avoir un projet et qui à un autre moment va l'annuler.</i> 6) Comment vous sont octroyées les formations auxquelles vous avez participé ? <i>Elles sont octroyées en fonction de notre profil et de nos missions et tâches. Les autres formations on peut aussi les demander par exemple lors des évaluations puis notre directrice est très ouverte sur la question des formations.</i>
Mobilités
1) Avez-vous déjà évolué au sein du SG depuis votre entrée en fonction ? (mutations, mobilités,...) <i>En fait je suis rentrée à la direction de la formation où j'ai 4-5 contrats de courte durée. Puis à un moment donné, on m'a proposé de venir passer un entretien ici et donc me voilà ici.</i> 2) Selon vous qu'elle est l'importance accordée aux compétences dans les mobilités ? <i>On les évalue quand même sur base des fiches des descriptions de fonction.</i> - As-tu quelque chose à rajouter sur la GPEC ? <i>Non.</i> - Merci. <i>De rien.</i>

ENTRETIEN AGENT N°5

Lieu	Jambes
Date	30/3/2018
Durée	1H

Données sociodémographiques

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

1) Quelle est votre perception de la GPEC ?

- Qu'en savez-vous maintenant ?

Ce qui est bien déjà c'est qu'on demande ton avis ce qui est déjà pas mal. Deux au-delà de notre avis on nous demande également notre ressenti par rapport à notre charge de travail mais aussi ce qu'on aimerait avoir comme autre tâches éventuellement ou encore des tâches qu'on ne voudrait plus avoir. Le troisième point c'est que tu n'es pas dans l'esprit de l'évaluation. On fait une photographie de ce qui se passe et on essaye d'améliorer les choses. Et je pense que ça sera un outil intéressant pour tout le management pour pouvoir évaluer et voir l'avenir.

2) Avant le lancement du projet que saviez-vous de la GPEC ?

Non... Je ne savais rien avant sincèrement. Et je prends peu à peu part au projet depuis décembre et donc avant ça je n'avais pas de connaissances précises sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

3) Quelles sont vos attentes par rapport à ce projet ?

Mes attentes... Sincèrement à l'heure actuelle... Aucunes... Tout simplement parce qu'on est dans la phase pré-pilote et pilote donc on va bien voir comment on va développer l'outil. Et donc si je me mets dans la posture d'agent... Eventuellement si j'ai un désir de changement dans mes fonctions, ça serait bien que ça apparaisse. Puis aussi, faire remonter certaines compétences puis aussi au niveau du service et de la direction ça pourrait être intéressant d'avoir un support à gauche ou à droite qui pourrait être établi. Maintenant j'attends de voir ce qui va être mis en place.

4) En quoi pensez-vous que la GPEC peut vous être bénéfique ou non en tant qu'agent ?

- Dans l'exercice de votre fonction ?
- Dans votre vie au SPW ?

D'abord je pense qu'avant ça il y a des choses qui pourraient freiner le projet. A terme... Il faut voir si ça sera obligatoire ou non car si on l'impose ce n'est pas forcément appréciable pour les agents ou pour les directeurs qui doivent le faire. Ici à la Comm ça a été décidé dans le sens où on leur a

imposé cela mais il n'y a pas eu de problème... Maintenant voilà, ça a pourrait être un frein. S'il n'y a pas une volonté vraiment de s'inscrire dedans ça pourrait être un frein. L'autre frein que je vois à l'heure actuelle parce qu'on est dans la phase pilote serait d'avoir des outils qui sont aisément utilisables. Donc ça c'est ce à quoi on s'attelle dans le service. Je me dis que ça pourrait être clairement un frein car si on arrive avec des outils qu'on ne peut pas utiliser de manière un peu intuitive dont ça coule de source... Heu... Ou alors on développe une cellule spécifique à la GPEC qui fait ça partout partout mais si c'est un outil qu'on met à la disposition des gens faut avoir quand même des outils qui soient facilement utilisables. Donc voilà pour moi ça, ça pourrait être un deuxième frein important. Au-delà de ça, je crois qu'il faut bien expliquer les tenants et les aboutissants de ce que ça implique ça pourrait être un frein. Maintenant tout n'est pas encore bien défini. Si on explique pas au gens sans qu'il y ait un objectif précis dans lequel on passe un message positif ça pourrait être un frein. S'il n'y a pas de communication, clairement que ça pourrait être un frein.

5) Quelle est votre perception sur la façon dont les compétences sont gérées au SPW ?

- Sont-elles souvent évaluées ?
- Que fait-on de ces évaluations ?

Euh (souffle)... Comment sont gérées les compétences. Pour moi qui ait travaillé ailleurs je sais que dans la phase d'évaluation, on évaluait vraiment les agents sur base des compétences, c'est-à-dire qu'on cherchait à savoir quelles étaient les compétences que possédaient ou non les agents. Ici je trouve qu'au niveau des évaluations ce n'est pas le cas. Pour le moment je trouve que c'est géré vraiment à la demande de l'agent. Si l'agent estime qu'il a un manque de compétences en X ou Y, il peut demander à suivre une formation. Dans le développement des compétences à ce niveau-là pour moi ça part vraiment de l'agent. Ça peut aussi partir du directeur. Au-delà de ça, il n'y a pas de réel processus de gestion des compétences. Ensuite, il y a les compétences qu'on a développées ailleurs, je pense qu'elles ne sont pas suffisamment prises en compte alors qu'elles pourraient par exemple servir de support à d'autres services.

- **Pensez-vous que la GPEC puisse amener une dynamique de gestion des compétences ?**

Oui clairement, fin du moins j'espère. Moi j'espère qu'on pourra avoir un style de catalogue de compétences qui sera relié à chaque agent, qu'on puisse se dire : tiens cet agent-là, il a ces compétences là et etc. Et ensuite éventuellement le remettre dans une base de données. Et à partir de là si on arrive à faire une belle cartographie des compétences qui sont validées, encore faut-il trouver un système de validation, la ça pourrait être intéressant.

6) Pensez-vous avoir été suffisamment informé sur ce projet pré-pilote ?

Non non... Non... Non... Non. On a juste eu une réunion de service nous annonçant le nouveau projet là dans notre service mais il n'y a pas eu présentation exhaustive de ce que c'était. Donc j'en reviens à la communication. Il faut communiquer. Maintenant que le projet s'est un peu plus développé et que la phase pré-pilote a commencé, là on a eu des informations du chef de projet sur ce qu'était la GPEC et sur ce que ce n'était pas ce qui est très important aussi. Là maintenant, c'est déjà plus clair. On sait quelles sont les différentes étapes par lesquelles on va passer. Mais donc oui l'information sur les tenants et les aboutissements sont très importantes et aussi sur les outils.

- **Justement les outils, qu'en pensez-vous ?**

La réunion post-it moi je suis assez positif là-dessus parce que ça permet d'avoir un contact direct avec les agents ce qui te permet de répondre à leurs questions et tu peux cadrer ce qui est attendu.

Donc ça je trouve assez bien. Maintenant tu récupères beaucoup d'infos aussi. Ca c'est pas mal. Ensuite ça te permet d'avoir une vision assez claire du service. Mais à côté de ça, t'as une masse de données qu'il faut ré-encoder, retranscrire et etc et donc c'est d'une lourdeur incroyable avec la marge d'erreur que ça engendre. Ce qui serait vraiment bien à terme s'il y a des budgets, des moyens qui sont alloués au projet ça serait de faire des bases de données informatisées avec des outils qui récupèrent les données. Ca serait vraiment le top. Par exemple, le projet pilote à la Comm, à la direction de la communication externe, ils sont plus de 100 et donc là ça devient vraiment très très lourd quand tu dois gérer autant de données. Ici on travaille encore à l'ancienne, non pas par manque de volonté mais plutôt par manque de budget. Mais je crois qu'à terme, si on veut vraiment avoir un outil qui est utilisable aisément ; il faut un outil informatisé qui récupère les données dans une base de données où tu peux ensuite après retirer et extirper ce qu'il te faut. Ici on le fait de manière manuelle et ça comporte un risque d'erreur, puisqu'on encode aussi ce que les gens nous disent. Ainsi, l'outil informatique permettrait aussi aux personnes de revenir sur ce qu'ils ont signalé sur leur feuille. Ca serait peut-être bien si n se dit qu'à terme ça devient quelque chose d'important pour le SPW de se dire qu'on débloque un budget pour mettre en place cet outil informatique parce qu'il y a beaucoup de métier, beaucoup de service et etc. Puis le SPW est une organisation de plus de 10 000 agents donc il faudrait vraiment un outil propre au SPW. Donc ça c'est un premier outil, et donc le deuxième outil c'est euhhh... Justement, le tableau Excel qui a été développé après la réunion Post-it. A la base, on était parti sur un questionnaire Lime Survey et puis quand on a essayé d'extraire les données, ça ne ressemblait à rien. On s'est retrouvé avec des feuilles Excel complètement intraitables. Puis c'était vraiment très dur de travailler dessus. Donc on est revenu sur un fichier Excel. Et donc là, c'est pas super beau, c'est pas super ergonomique mais ça reste utilisable. Derrière une base de données Access a été créée donc on a quand même quelque chose que l'on sait utiliser.

Gestion des carrières

1) Quelle votre perception de la gestion des carrières au sein du SPW ? Qu'en savez-vous ?

Gestion des carrières... (Souffle). De manière générale ça marche sur l'ancienneté. Et le niveau ça dépend du diplôme. Et quand tu veux évoluer vers des postes supérieurs, il faut soit réussir des examens, soit avoir l'ancienneté suffisante qui te donne accès à ces postes-là. Tout ce qui est mobilité et mutations, c'est envisageable mais tu restes au même niveau de fonction, t'es juste déplacé sur un autre poste. Maintenant, les contractuels, eux n'y ont pas droit parce que leur contrat est attaché à une résidence administrative. C'est beaucoup moins flexible que quand tu es statutaire. Ensuite, t'as le système d'accession qui te permet de passer d'un niveau inférieur à un niveau supérieur si tu réussis les examens.

2) D'après vous, quelle est la place des compétences dans la gestion des carrières ?

C'est quand même difficile à dire... Quand je suis arrivé ici, oui on a évalué mes compétences. Maintenant quand tu veux évoluer vers d'autres fonctions, je pense qu'on est davantage centré sur l'ancienneté. Et donc est-ce qu'il y a une évaluation effective des compétences nécessaires quand on veut évoluer ? J'en sais rien... Je pense que ça serait utile. Parce que certains directeurs d'après ce que j'ai pu comprendre n'ont pas toujours les compétences nécessaires plus pour ce qui est des compétences de gestion du personnel, managériales.

3) Pourquoi avoir choisi de travailler dans le secteur public ?

Euuh... J'ai été diplômé en 2006, et j'ai été un des premiers de ma promotion à avoir trouvé un boulot. Ça s'est fait un peu par hasard. De connaissances en connaissances, je suis arrivé à mon ancien travail. En tant que sciences po à Liège, j'étais dans la filière administration publique et je trouvais ça intéressant, je trouvais à l'époque (rires) qu'on n'était pas enfermé dans une cage, qu'il y avait moyen d'évoluer. Puis aujourd'hui ce qui me retient c'est un peu la stabilité, on va pas se cacher qu'on a quand même certains avantages notamment en ce qui concerne les jours de congé par exemple. Et donc c'est un peu ces éléments qui m'ont attiré. Maintenant quand j'ai été confronté à la réalité du terrain, c'est quand même différent. Tout ce qui est évolution de carrière voilà quoi. Franchement je suis resté dix ans au sein d'un service public comme contractuel, tout ce qui est mouvement de carrière, faut oublier quoi, soyons clairs là-dessus. J'ai passé plusieurs tests pour d'autres postes, mais on était tellement et moi avec 15 et 16, ce qui était déjà pas mal je ne faisais pas le poids face à ceux qui faisaient 19. Donc pour moi quand t'es contractuel t'as pas beaucoup de possibilités de carrière envisageables. Quand t'es statutaires, oui tu as plus de possibilités. Mais surtout des mobilités horizontales mais ce n'est pas aussi automatique qu'on pourrait le laisser croire. Donc je trouve que la porte est peu voire totalement fermée pour les contractuels, ce qui dommage puisque pour moi, ils font le même travail que les autres. Maintenant savoir qu'à la base en droit administratif, les agents de l'état doivent être statutaires. En tout cas, depuis que je suis ici j'ai connu très peu de mouvements et, rarement les agents étaient contents ou d'accord.

4) Avez-vous des projets de carrière à court, à moyen ou à long terme ?

Ici au SPW non. Peut-être à moyen terme j'aimerais me rapprocher de chez moi parce que je fais quand même des gros déplacements. C'est plus en termes de qualité de vie qu'en termes de travail en tant que tel. Mais bon je ne suis pas du genre à trop anticiper et à vouloir voir trop devant. Maintenant si des opportunités s'offrent à moi j'y réfléchirai.

GPEC et Gestion des carrières ?

Gestion individualisée des carrières

- La GPEC peut-elle permettre d'individualiser davantage les carrières ?

Bha encore une fois faudra voir comment ça sera fait. Je ne sais... Mais je pense que s'il y a une ouverture d'esprit suffisante, je pense qu'on pourra y arriver. Parce que certes, on évolue, mais on n'est pas non plus l'administration la plus moderne sans vouloir être méchant. Par exemple au fédéral, je sais qu'ils sont plus avancés sur toute une série de choses comme la gestion des carrières, le télétravail et etc.

1) Que pouvez-vous me dire de votre charge de travail ?

J'ai pas à me plaindre d'une surcharge, j'ai pas à me plaindre d'une sous-charge. Moi ce qui me fatigue le plus en termes de travail, c'est la charge bureaucratique, inutile et inhérente à l'organisation du SPW. Je trouve que c'est une perte d'énergie et de temps ainsi qu'un gaspillage de ressources. Mais par rapport à mes projets moi je n'ai pas à me plaindre. Je trouve que c'est assez équilibré. A ce niveau-là assez équilibré. Maintenant ce qui me fatigue c'est les tâches administratives

bureaucratiques qui sont liées à une organisation du travail révolu. Maintenant voilà c'est la fonction publique et c'est comme ça. Mais bon les notes, les signataires et tout le reste c'est assez lourd.

- Cela pourrait avoir un impact sur la GPEC ?

Peut-être pas un frein mais en tout cas, ça ne va pas être un booster non plus. Maintenant je pense que ça peut ralentir oui.

2) Comment vous sont octroyées les formations auxquelles vous avez participé ?

D'office quand tu rentres en stage t'as des heures de formations obligatoires que tu dois prendre et qui sont au choix de l'agent. Moi par exemple j'ai participé à tout ce qui était gestion de projet, gestion de réunion et etc, tout était lié aux dossiers auxquels j'étais affecté. Après quand t'as besoin de formations, tu peux en demander à ton supérieur hiérarchique qui va donner ou non son aval. Puis il y a aussi les formations destinées à l'ensemble des services. Mais ce que j'espère avec la GPEC c'est qu'elle nous aide à mettre en place des plans de formation personnalisés et qui ne seront pas remis en cause par le management.

1) Avez-vous quelque chose à rajouter?

Je pense que c'est très bien de s'être inscrit là-dedans, mais si tu te souviens lors de la journée bien-être, Monsieur Laurent Taskin était venu faire une présentation sur le management humain et de mémoire, il nous disait qu'il existait d'autres outils en termes de management humain tout aussi important et valables. Donc j'espère qu'on est pas à nouveau une guerre en retard. Maintenant comme on dit toujours, c'est mieux ça que rien. Mais bon il faut arriver à avoir des outils modernes car le vrai défi de la fonction public c'est de réussir à attirer les générations nouvelles mais aussi à les retenir. Et je pense que pour y arriver, il faut montrer que l'organisation s'inscrit dans la modernité notamment en ce qui concerne la gestion des ressources humaines.

Merci.

Avec plaisir.

ENTRETIEN AGENT N°6

Lieu	Jambes
Date	04/04/2018
Durée	51 minutes

Données sociodémographiques

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

1) Quelle est votre perception de la GPEC ?

- Qu'en savez-vous maintenant ?

Bha moi en tant qu'agent j'ai l'impression que la GPEC va être une espèce de remède miracle pour placer les bonnes personnes au bon endroit ; maintenant ça me semble encore fortement nébuleux et je vois pas très très bien exactement comment ça va se concrétiser. Pour moi ça reste relativement flou...

2) Avant le lancement du projet que saviez-vous de la GPEC ?

Rien du tout et j'ai mis beaucoup de temps à comprendre ce que ça voulait dire. On me l'a aussi expliqué parce que ça avait des liens avec un projet que je mène. Et je comprenais pas exactement...

3) Quelles sont vos attentes par rapport à ce projet ?

Euhh... Bha... Pour moi personnellement, ça serait chouette d'avoir une espèce de... comment dire ? Une espèce de cartographie de là où j'étais et de là où je pourrais aller. Et alors par rapport à tout ce qui est entretiens de mobilité lors de reclassements, que ça nous permettent d'avoir des rapports plus complets et une vision plus objective du parcours des agents.

4) En quoi pensez-vous que la GPEC peut vous être bénéfique ou non en tant qu'agent ?

- Dans l'exercice de votre fonction ?
- Dans votre vie au SPW ?

Bha je me dis qu'il y a quand même une limite au niveau de la confidentialité et la garantie quand même de certaines données, voir comment les données seront utilisées, de voir les sources des données, par exemple s'il y a des entretiens d'évaluations, bha voilà c'est quand même subjectif en fonction du manager...

5) Quelle est votre perception sur la façon dont les compétences sont gérées au SPW ?

- Sont-elles souvent évaluées ?
- Que fait-on de ces évaluations ?

(Rires)... Bha je pense qu'il y a beaucoup de bonne volonté et il y a pas mal de projets qui commencent à émerger mais je pense que le SPW est relativement loin d'une bonne gestion des compétences et

qu'il y a déjà un problème au niveau de la sélection parce que ce n'est pas vraiment sur les compétences qu'on est recruté au Selor. Je vois pas trop l'intérêt d'être recruté sur un test éliminatoire. Puis on sait bien qu'il y a des gens qui ont juste réussi l'examen du Selor et certaines directions pour les avoir le plus possible à cause des besoins du service ne font même pas d'entretiens et on se retrouve avec des gens qui ne sont pas au bon endroit, qui dysfonctionnent et je trouve que ça pourrait être évité.

6) Pensez-vous avoir été suffisamment informé sur ce projet pré-pilote ?

J'ai un peu du mal à voir ce que ça va donner au final... On a été informé plusieurs fois mais je pense que c'est important d'avoir une information continue parce qu'on oublie un peu, c'est bien d'avoir un état d'avancement pour mieux comprendre aussi.

7) Seriez-vous dans le futur intéressé de prendre part à ce projet en tant que membre d'équipe projet ?

Alors je trouve ça super intéressant mais honnêtement je n'ai pas du tout envie de me lancer là-dedans... (rires)

Gestion des carrières

1) Quelle votre perception de la gestion des carrières au sein du SPW ? Qu'en savez-vous ?

Je ne suis pas sûre qu'il y ait une réelle gestion des carrières au SPW. Je pense que bha ceux qui veulent gérer leur carrière gèrent leur carrière, et ceux qui ne font rien, et bien on les laisse bien tranquilles où ils jusqu'à ce qu'un moment ça n'aille plus. Alors bha en termes de mobilité, il y a une gestion des carrières au moment où ça dysfonctionne avec des entretiens de réorientation et euh je ne pense pas qu'il y ait vraiment des opportunités qui soient mises en place, je trouve qu'il y a des possibilités verticales et rien comme horizontal.

2) D'après vous, quelle est la place des compétences dans la gestion des carrières ?

Sincèrement je pense que les compétences ne sont pas suffisamment évaluées et je ne sais pas comment ça se passe pour les directeurs mais je ne pense pas que ce soit basé sur les compétences.

3) Pourquoi avoir choisi de travailler dans le secteur public ?

Bha au départ je me disais que ça reliait pas mal, l'aspect de continuer à travailler dans le social, pour les citoyens. Puis il y avait aussi l'aspect sécurité et stabilité comme moi je cherchais du travail et que j'avais beaucoup de mal à en trouver je me suis dit que c'était la situation idéale. Bon maintenant je me dis que ça a changé parce qu'une fois que t'es à l'intérieur tu te rends compte que ce n'est pas tout à fait comme tu avais imaginé les choses. Au niveau des valeurs, il y a pas mal de valeurs qui n'étaient pas en accord avec les valeurs présentées au départ. Et que finalement ici ou ailleurs... Fin voilà...

4) Avez-vous des projets de carrière à court, à moyen ou à long terme ?

- Si oui, avez-vous eu l'opportunité d'en discuter ou de les exposer à un supérieur ?
- Si oui, quand et comment ?

Oui bon maintenant ce n'est pas de projets très concrets. Il y a une volonté d'évolution, maintenant... Au départ je trouvais ça très chouette de pouvoir évoluer, de pouvoir devenir directeur, de pouvoir encadrer une équipe et puis quand je vois maintenant l'encadrement des directeurs et le désarroi de

certain, je me dis que ce n'est peut-être pas par là que j'ai envie d'aller mais donc rien de concret pour le moment...

GPEC et Gestion des carrières ?

1) D'après ce que vous savez, pensez-vous que la GPEC et la gestion des carrières peuvent se recouvrir ?

- Si oui, comment ?

Oui évidemment, d'après ce que j'ai compris sur la GPEC je pense que la GPEC permettrait d'avoir pas mal d'outils qui permettraient justement de faire avancer la gestion des carrières.

Gestion individualisée des carrières

1) Que pouvez-vous me dire de votre charge de travail ?

Bha ça fait des mois où c'est un peu trop dense, où je ne arrive pas à tout faire comme je voudrais faire, où du coup je trouve qu'il y a des lacunes au niveau de mon job pour certains trucs. Il y a certains trucs que je suis obligé de laisser sur le côté, alors qu'il y aurait plein de trucs intéressants à faire dessus et donc ça à un côté très frustrant...

2) Comment vous sont octroyées les formations auxquelles vous avez participé ?

Il y a eu toutes les premières formations que j'ai suivies dans le cadre de mon stage. Puis les autres c'est moi qui les ai demandées sauf quelques-unes qui des fois nous sont proposées par notre direction dans le but de compléter nos compétences par rapport aux projets que l'on mène.

- **Pensez-vous que la GPEC puisse impacter cela ?**

Je pense que oui, dans le but de mettre en place des plans individuels de formation. Maintenant je pense que la GPEC ne peut pas oublier l'aspect humain et que les gens qui n'ont peut-être pas telle ou telle compétence, ce n'est pas pour autant qu'ils voudraient forcément les avoir.

Mobilités

1) Avez-vous déjà évolué au sein du SG depuis votre entrée en fonction ? (mutations, mobilités,...)

Oui... Au départ j'ai été engagée à la direction du management, mais celle-ci a disparu donc j'ai été engagée là et puis après deux semaines j'ai été mutée ici sans avoir le choix...

2) Selon vous qu'elle est l'importance accordée aux compétences dans les mobilités ?

Les compétences qui sont observées, je me demande si elles sont vraiment prises en compte par le management lors des promotions...

3) Les compétences sont-elles suffisamment évaluées selon vous ?

Moi je pense qu'il y a déjà une petite lacune au niveau du dictionnaire des compétences... Il y en a eu tellement, puis ils sont tellement complexes que je me demande si c'est vraiment possible d'évaluer toutes les compétences telles qu'elles sont reprises dans le dictionnaire des compétences.

- **Merci.**

De rien.

ANNEXE N° 7 : ANALYSE S.W.O.T DU PROJET GPEC

	Forces	Faiblesses
	- Acceptation des fonctionnaires - Implication du personnel de la part de la hiérarchie - Approche par projet	- Bureaucratie - Code de la fonction publique - Résistance des fonctionnaires - Taille SPW → outil informatique nécessaire - Questionnaire → subjectivité des agents
Interne	Opportunités	Menaces
	- Evolution des pratiques de management au sein du secteur public - Octroi d'un budget pour développer ou acquérir un outil informatique - Modification du Code de la Fonction Publique → compliqué	- /
Externe		

Place des Doyens, 1 bte L2.01.04, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique <https://uclouvain.be/fr/facultes/espo/est>

