



HAL
open science

Référentiel compétences commun dans le secteur de l'eau et de l'assainissement : son importance dans la gestion de la montée des compétences techniques et obstacles à son édification

Luciana Bustarret

► To cite this version:

Luciana Bustarret. Référentiel compétences commun dans le secteur de l'eau et de l'assainissement : son importance dans la gestion de la montée des compétences techniques et obstacles à son édification. Sciences de l'information et de la communication. 2022. dumas-04067596

HAL Id: dumas-04067596

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04067596>

Submitted on 13 Apr 2023

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

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

Copyright

Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

Référentiel compétences commun dans le secteur de l'eau et de l'assainissement

Son importance dans la gestion de la montée
des compétences techniques et obstacles à son édification

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Camila Cabral Salles

Nom, prénom : BUSTARRET Luciana

Promotion : 2021-2022

Soutenu le : 29/11/2022

Mention du mémoire : Bien

Remerciements

Je souhaite remercier ici vivement toutes les personnes qui m'ont aidée pour la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, je tiens à remercier ma tutrice universitaire Mme Camila Cabral Salles, pour son énorme apport en connaissances méthodologiques et bibliographiques, ainsi que pour son soutien de tous les instants.

De plus, mes remerciements vont au corps professoral, ainsi qu'aux équipes pédagogiques du CELSA, pour leurs nombreux apports théoriques, qui ont contribué de manière considérable à ce travail. En particulier, ma reconnaissance s'adresse à M. Denis Ruellan, pour son esprit bienveillant, la dimension humaine de ses interventions, ainsi que la richesse de son cours de méthodologie, qui fut indispensable à la réalisation de ce travail.

Mes remerciements vont également vers ma tutrice professionnelle, Mme Amandine Cazes, qui m'a stimulée dès le premier jour à approfondir mes recherches dans la gestion de compétences techniques, et m'a orientée sur tous les aspects nécessaires à l'avancée d'un tel projet. De même, je suis reconnaissante à M. Sébastien Rigal - le PDG de l'entreprise et mon tuteur professionnel de stage - pour cette opportunité qui m'a permis de développer d'importantes réflexions sur le sujet central de mon travail de recherche.

Mes remerciements également à tous les employés de Watura, qui m'ont accueillie et donné les bases techniques nécessaires pour l'écriture de mon travail de recherche.

Merci enfin à Vincent Goupy, formateur de français, pour sa relecture attentive, ses remarques de détail et ses conseils avisés pour la rédaction de mon mémoire.

Enfin, je remercie chaleureusement ma famille et mon entourage personnel, pour toute la motivation et l'aide apportée pendant cette formation et construction du mémoire, et en particulier mon cher et tendre époux André Bustarret pour sa patience et son soutien inconditionnels pendant toutes phases de doutes et de veille.

Table des matières

Remerciements.....	2
Table des Figure.....	4
Introduction.....	5
1. La découverte de l'environnement professionnel du secteur de l'eau	5
1.1. L'eau, élément vital.....	5
1.2. Le corpus de la recherche	7
1.3. L'importance de cartographier les compétences et les métiers du secteur.....	12
1.4. Comment constituer un référentiel métier.....	13
1.4.1. Cartographier les métiers	14
1.4.2. Définir les compétences nécessaires aux métiers.....	14
1.4.3 Répertorier les compétences par métier.....	14
1.4.4. Établir un tableau du Référentiel de compétences.....	15
2. Problématique.....	16
3. Méthode.....	17
3.1. Grilles et définitions des thèmes.....	22
4. Exposé des Résultats.....	27
4.1. Le projet de Recherche et son déroulement.....	27
4.2. Un test pratique de cartographie des compétences.....	31
4.3. Les entretiens menés et leur richesse en informations.....	36
4.3.1. Les compétences.....	37
4.3.1.1. Les compétences : un savoir technique important.....	37
4.3.1.2. Les compétences : l'importance et la complexité de les cartographier.....	39
4.3.1.3. Les compétences et les processus de formation des métiers	40
4.3.1.4. Les compétences et l'accompagnement de la montée en compétence	42
4.3.2. Les Métiers du secteur de l'eau– Evolutions et principales caractéristiques	45
4.3.3. Le Référentiel Métier	46
4.3.3.1. Le Référentiel Métier commun : un facilitateur de la gestion RH pour le secteur de l'eau.....	47
4.3.3.2. Le Référentiel Métier commun et la complexité de sa construction	48
4.4. Résultats de Benchmark de Logiciels des Gestions de Compétences.....	50
5. Discussion des Résultats.....	53
6. Conclusion	62
7. Résumé.....	70
8. Bibliographie.....	70
9. Sites internet mobilisés	72

10. Annexes.....	73
10.1. Annexe 1 : Grilles d’entretien (questions pour les entretiens semi-directifs).....	73
10.2. Annexe 2 : Tableau de codage – Consolidé.....	74
10.3. Annexe 3 : Retranscription des cinq entretiens semi-directifs.....	85

Table des figures

Figure 1 : Niveau d’impact et d’investissement pour la filière.....	8
Figure 2 : Planning initial du projet.....	28
Figure 3 : Exemple de tableau de suivi des livrables, par résultats clés.....	29
Figure 4 : Graphique quantité activités Electromécanicien	32
Figure 5 : Représentation graphique : concentration d’activités par métier.....	35
Figure 6 : Modules existantes dans les logiciels Bench marqués	52
Figure 7 : Principales fonctionnalités dans les logiciels Bench marqués.....	53
Figure 8 : Répartition des effectifs de la Filière Française de l’Eau.....	56
Figure 9 : Graphique sur les compétences tensions.....	58

Introduction

1. La découverte de l'environnement professionnel du secteur de l'eau

Dans le cadre d'un Master 2 Communication et Ressources Humaines, Organisation et Management au CELSA, j'ai effectué un stage du 13 octobre 2021 au 15 avril 2022 en tant que Chargée de Projet RH au sein de l'entreprise Watura, spécialisée depuis 2010 dans la formation digitale professionnelle continue aux métiers de l'eau et de l'assainissement, qui vise à répondre aux besoins des métiers techniques de la branche. Sa mission principale est d'apporter des connaissances techniques aux professionnels du secteur, avec l'objectif de contribuer directement au développement et à la montée des compétences, en proposant des formations indispensables dans la gestion et l'exploitation.

L'entreprise a été la première à développer, en collaboration avec des experts, un savoir-faire unique en matière de digitalisation de formations techniques sur mesure et leur intégration sur des plateformes LMS (Learning Management System). Ses clients sont des collectivités, des industriels, des entreprises de travaux publics comme Vinci, ainsi que les grands acteurs du traitement et de la distribution de l'eau, dont Suez, Saur et Veolia. L'entreprise dispose à présent de cent formations en ligne, dans les thèmes de l'eau potable, de l'eau industrielle, de l'assainissement et de la sécurité.

Cette opportunité m'a apporté une réflexion sur la diversité des compétences nécessaires et fondamentales pour la gestion de l'eau. J'ai alors pu rentrer dans l'univers des formations techniques pour les professionnels du secteur, ce qui m'a apporté une motivation pour chercher plus d'informations et des réponses sur la complexité de la gestion de compétences dans un tel milieu.

1.1. L'eau, élément vital

L'eau est un élément vital. C'est ce qu'Antoine de Saint-Exupéry exprime dans *Terre des Hommes* (1939), perdu dans le désert, en la personnifiant : « *Tu n'es pas nécessaire à la*

vie : tu es la vie ». ¹ Cette phrase rappelle à quel point l'eau est au cœur de notre quotidien, que ce soit de façon visible (l'eau que l'on consomme), ou invisible (l'eau qui a servi à la fabrication des produits d'usage courant). Mais l'eau n'est pas seulement nécessaire à l'humanité : il existe un lien fondamental entre l'eau, la vie et la bonne santé des écosystèmes.

Dans notre monde contemporain, l'eau représente une richesse d'intérêt public aux multiples enjeux géographiques, environnementaux et économiques, mais aussi sociaux et professionnels, qui nécessite une anticipation politique dans la gestion des ressources matérielles et humaines.

La problématique de l'accès à l'eau ne se limite pas à la question quantitative : la pollution de l'eau est aujourd'hui un enjeu majeur, au cœur de la gestion des ressources. La qualité de l'eau distribuée à la population pour son usage quotidien est ainsi directement liée aux techniques de traitement, de gestion et de stockage de ce bien précieux, d'où l'importance des professionnels qui en sont responsables, et des compétences spécifiques nécessaires à l'exercice de ces fonctions. Garantir une eau de qualité pour la population de tout un pays suppose de connaître en détail les compétences nécessaires pour le bon fonctionnement de tout le secteur de l'eau.

On peut distinguer trois domaines étroitement liés à tout métier : savoir, savoir-faire et compétences. Le savoir peut-être défini comme un ensemble de connaissances théoriques, acquises au cours d'un parcours de formation variable, tandis que le savoir-faire est constitué par des connaissances pratiques acquises par l'action sur le terrain professionnel et par l'activité d'un métier.

Le savoir-faire comporte différents gestes : techniques, manipulations, procédures, procédés qui caractérisent un métier et ont un lien étroit avec la tâche à exécuter. On peut les associer à un secteur d'activité et les diviser en deux groupes :

- Les savoir-faire techniques liés à un métier donné, qui représentent un ensemble spécifique et qui sont presque intransposables d'un secteur à l'autre.
- Les savoir-faire fonctionnels ou associés, qui désignent un ensemble de connaissances généralistes (des savoir-faire linguistiques, mathématiques,

¹ Antoine de Saint-Exupéry, *Terre des Hommes*, 1939, édité par la Bibliothèque numérique romande : ebooks-bnr.com, p. 132

informatiques etc.), indispensables dans le métier, mais utilisables dans un grand nombre de métiers d'autres secteurs d'activités.

1.2. Le corpus de la recherche

L'Étude *prospective emplois, métiers et compétences de la Filière Française de l'Eau*.

Dans le cadre de notre recherche, le corpus est présenté par l'Étude *prospective emplois, métiers et compétences de la Filière Française de l'Eau - Rapport final complet de la Filière Française de l'Eau* de 2020, où il apparaît que « La Filière Française de l'Eau est la confédération professionnelle regroupant tous les acteurs de la chaîne de valeur de l'eau en France, notamment les gestionnaires publics et privés de services de l'eau, industriels, équipementiers, constructeurs, distributeurs, bureaux d'études, collectivités publiques, organismes de formation professionnelle et de recherche. Ses besoins en matière de compétences sont donc très nombreux et divers jusqu'en 2025 [...]. »²

L'analyse approfondie des évolutions des contenus métiers au cours des trois dernières décennies, que livre le *Rapport*, permet de mettre en lumière les deux éléments de contexte suivants : d'une part l'absence d'un référentiel métier ou d'une cartographie des compétences qui soient communs à toute la filière française de l'eau, et d'autre part la difficulté de lister les compétences des métiers émergents et des métiers en évolution.

Je souhaiterai introduire la définition suivante proposée par Bellier (1999b, p. 226) : « la compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée »³, qui m'évoque la spécificité des métiers pour la réalisation des activités et insiste sur l'aspect technique de la compétence.

Dans le présent mémoire, j'aborderai la question complexe des métiers de la filière sous l'angle de la difficulté à adopter des stratégies communes pour construire un référentiel

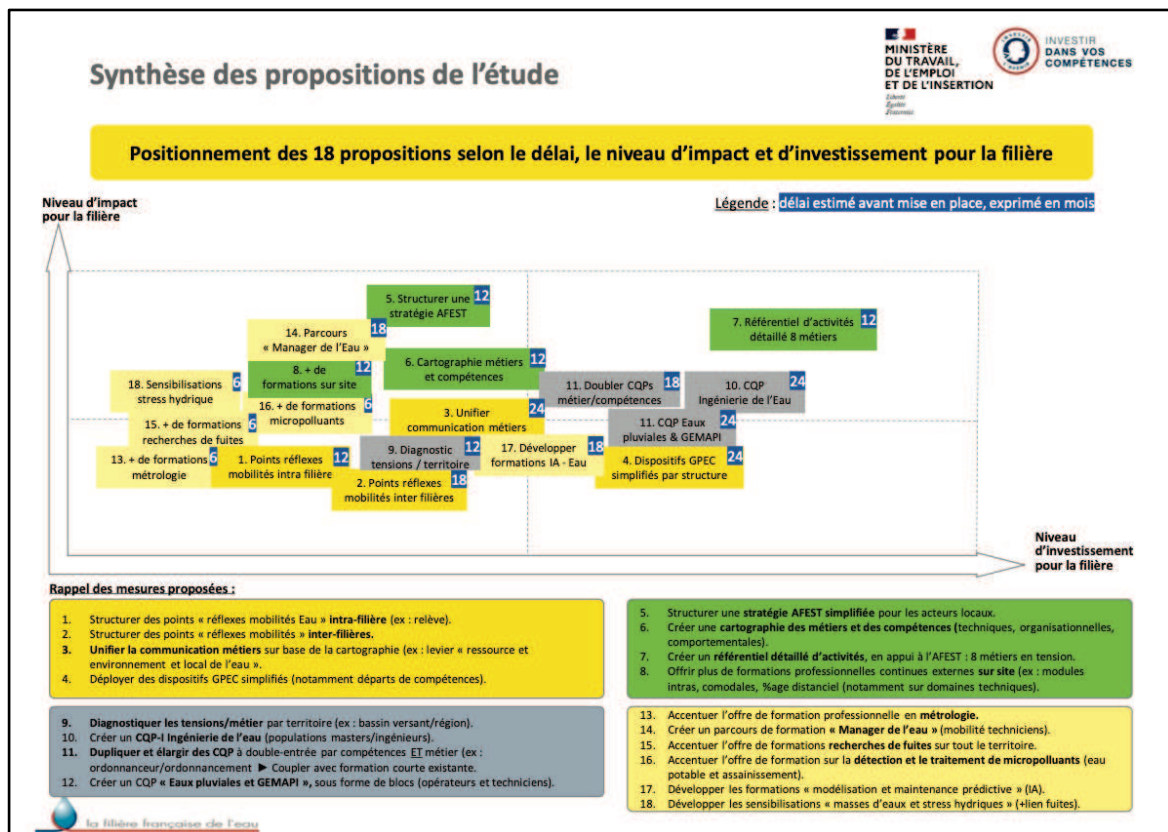
² *Etude prospective emplois, métiers et compétences de la Filière Française de l'Eau (Rapport final complet)*, éditeur La Filière Française de l'Eau, 2021, 107 p.

³ Bellier, S. (1999). *La compétence*. In P. Carré. & P. Caspar (Eds.), *Traité des sciences et des techniques de la formation* (pp. 223-244). Paris : Dunod.

métier/compétences et constituer un éventail de formations aux métiers spécifiques, pour le recyclage et la montée des compétences, qui puissent s'adapter à divers contextes (descriptions de postes, différents départements d'entreprises, public/privé, géographique, etc.).

Il existe un besoin en formation sur le marché de l'eau en France, mis en valeur dans l'*Étude prospective emplois, métiers et compétences* de la Filière Française de l'eau (cf. item 6, ANNEXE et image ci-dessous), notamment pour huit métiers en tensions dans les années à venir.

Figure 1⁴ : Niveau d'impact et d'investissement pour la filière



Comme décrits dans l'article « Une cartographie métiers pour gérer des mobilités de salariés », de Christophe Parmentier, en 2008, « Dès lors, les compétences sont mises au centre et au cœur des organisations et des dispositifs de formation. Aujourd'hui, on ne gère plus des emplois ou des hommes mais des compétences, on ne recherche plus des candidats, mais des compétences et on fait des bilans... de compétences, bien

⁴ *Étude prospective emplois, métiers et compétences de la Filière Française de l'Eau (Rapport final complet)*, éditeur La Filière Française de l'Eau, 2021, 97 p.

évidemment ! Après avoir investi la gestion des ressources humaines, puis le management, la stratégie et les organisations, ces compétences rares, disciplinaires ou transverses sont alors inventoriées, référencées et cartographiées »⁵

Lorsque l'on aborde la question d'un métier dans le secteur de l'eau, on constate qu'au cours des deux dernières décennies a eu lieu une transformation importante dans l'exercice de certaines activités. D'autre part, les différents professionnels du secteur de l'eau exercent des fonctions qui nécessitent des connaissances et des compétences techniques spécifiques, liées aux évolutions récentes de leurs domaines respectifs. De plus, le contexte de la crise sanitaire de ces deux dernières années a mis en lumière le besoin croissant de l'accompagnement (formation théorique tout comme encadrement professionnel sur le terrain) de la montée des compétences.

Selon l'auteur Pascal Roos « Les métiers de la conception [...] sont les ensembles d'individus qui, dans une entreprise, portent des grands types de savoirs, repérés et distinctifs, qui concourent à la résolution des problèmes soulevés par la conception de produits ou de services. Les métiers s'adosent souvent aux savoirs académiques (la mécanique, l'aéronautique, la thermique, l'acoustique...) mais ne s'y réduisent pas : au-delà de ce savoir générique, publiquement accessible, ils développent des savoirs particuliers [...] plus ou moins propres à l'entreprise, en rapport aux expériences antérieures et aux spécificités des objets conçus. »⁶

Cette définition proposée par Roos s'applique parfaitement aux types de professionnels retrouvés dans le secteur de l'eau et de l'assainissement, où nous trouvons principalement des métiers qui exécutent des services en utilisant un ensemble de techniques et de connaissances très spécifiques.

Parmi les métiers de l'eau et de l'assainissement, j'ai tout d'abord envisagé de me concentrer en priorité sur huit métiers techniques clés pour le secteur, afin d'en construire les fiches d'activités :

⁵ Une cartographie métiers pour gérer des mobilités de salariés. Christophe Parmentier, 2008, 121 p. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-1-page-121.htm>

⁶ Roos, P., 2006, « Rationalisation de l'activité et recomposition des métiers de conception : diagnostic, modélisation et structuration des dynamiques de métier dans les services d'ingénierie aéronautique », Thèse en sciences de gestion, École des Mines de Paris, Paris

- Technicien réseaux assainissement,
- Opérateur réseaux AEP (Adduction d'Eau Potable),
- Opérateur usine AEP,
- Opérateur usine assainissement,
- Technicien laboratoire,
- Technicien recherche de fuite,
- Electro-mécanicien,
- Technicien SIG (Systèmes d'Information Géographique)

Ces deux derniers métiers sont désignés comme étant « en tensions » par le *Rapport final complet de la Filière Française de l'Eau*. Car en effet, ces métiers désignent des postes dont une grande partie des effectifs vont être amenés à être remplacés, selon cette étude qui permet à la Filière française d'anticiper et de mettre en évidence des vagues de départ à la retraite (prévues jusqu'à 2025). Ces métiers, qui mobilisent des savoir-faire en constante évolution, permettent par exemple d'alimenter les populations en eau potable, mais aussi de garantir la santé et l'hygiène publiques grâce à l'assainissement.

Pour mieux décrire le scénario d'évolution des besoins en compétences, un regard vers le passé nous permettra de mettre en valeur l'importance de la définition d'un métier et en définir le périmètre – mais tout d'abord, qu'est-ce qu'un métier ? Sa définition théorique est déjà un défi conceptuel : pour le professeur français en gestion des organisations, Claude Riveline, « un métier apparaît comme une combinaison, en proportions variables, de technicité, d'expérience, de sélection et de rêve. »⁷

Selon l'article *L'image métier : exploration d'une notion au cœur du choix professionnel* de Franck Brillet et Franck Gavaille : « Le concept métier présente trois caractéristiques principales (Sire, 1999 ; Boyer, 2002 ; Piotet, 2002 ; Osty, 2003 ; Boyer, Scouarnec, 2009) à savoir une identité professionnelle qu'il confère à celui qui l'exerce, un niveau de qualification certain à acquérir pour pouvoir l'exercer et, une technique dominante liée à sa finalité. Le métier s'entend également à différents niveaux et peut être envisagé du

⁷ Claude Riveline, « C'est quoi, un métier ? » *Le Journal de l'École de Paris* n°111, 2015, 7 p.
<https://www.cairn.info/revue-le-journal-de-l-ecole-de-paris-dumanagement-2015-1-page-7.htm>

point de vue de l'individu (métier individuel), de l'entreprise (métier d'entreprise) ou du secteur (métier sectoriel).⁸

Pour un secteur ou une entreprise, la description d'un métier et la cartographie des compétences qui lui sont liées touchent également à leur stratégie dans le temps et leur permettent de gérer de façon fluide les problématiques que posent à la fois le contexte, les évolutions et leurs politiques internes. Il est donc crucial de comprendre dans le détail de sa technicité en quoi le métier rencontre leurs synergies internes et leurs enjeux propres.

Comme évoqué par Kelly Sellin et Aurélie Dudézert en 2010, « Les cartographies de connaissances tendent à favoriser « une identification du patrimoine de connaissances » permettant aux « organisations désireuses de gérer leur patrimoine de connaissances, d'en faire une analyse fine afin de déterminer, dans leur stratégie, quelles sont les connaissances qu'elles doivent pérenniser, développer, abandonner, etc. » (Aubertin et ali, 2003, p. 495).⁹

L'*Étude prospective* de la Filière de l'eau commandée par le Ministère du Travail, de l'emploi et de l'insertion a un périmètre large et complet qui aborde : la crise sanitaire liée à la COVID-19, les problématiques géographiques et locales, toutes les activités liées à l'eau et à l'assainissement, tous les besoins métiers et compétences. Elle préconise en conséquence des actions de professionnalisation pour toute la filière, en matière de recrutement, formations, accompagnement de compétences, plans de transition, mobilité interne, etc.

L'*Étude prospective* de la Filière de l'eau se divise en trois parties principales :

- 1 – Cartographie des effectifs et projections 2020-2025
- 2 – Analyse approfondie des évolutions de contenus métiers
- 3 – Scenarii et pistes d'actions.

⁸ BRILLET Franck, GAVOILLE Franck, « L'image métier : exploration d'une notion au cœur du choix professionnel », *Management & Avenir*, 2016/2 (N° 84), p. 53-72. DOI: 10.3917/mav.084.0053. URL: <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2016-2-page-53.htm>

⁹ Kelly Sellin, Aurélie Dudézert. *Des cartographies de connaissances pour un pilotage des ressources humaines et des processus RH*. Aline Scouarnec. *Management et métier : visions d'experts : mélanges en l'honneur de Luc Boyer*, EMS, *Management & société*, pp.507-528, 2010, *Questions de société*, 978-2-84769-123-8. Hal-00509766

Pour ce travail de recherche, je me concentre sur la deuxième partie du *Rapport*, qui contient « l'État des lieux d'existence des référentiels et l'identification des nouvelles attentes émergentes », les « Éléments d'adaptation des référentiels métiers, compétences et des certifications » et des « Réflexions approfondies autour des compétences pour certains métiers de demain ». Je me suis demandée comment on peut suivre l'évolution des compétences dans un secteur aussi important et d'une aussi grande diversité technique, qu'est le secteur de l'eau.

La difficulté que j'ai évoquée plus haut d'une stratégie unifiée dans la Filière, pour cartographier des compétences techniques par métiers, se manifeste par des symptômes touchant les acteurs privés et publics de la Filière. Ceux-ci sont organisés de façon différente tant au niveau des postes qu'au niveau des compétences et des missions, et souffrent d'un manque de cadre reconnu par tous et harmonisé pour toute la Filière de l'eau. Cela se traduit par une impossibilité d'identifier les besoins de montées en compétence et d'établir un référentiel métier commun.

1.3. L'importance de cartographier les compétences et les métiers du secteur

Quelle nécessité y a-t-il à déterminer les compétences par métier ?

Établir une méthodologie de cartographie des activités permettra de mettre en évidence les enjeux des ressources humaines pour chaque métier technique, ainsi que les liens qui existent entre leurs différents rôles et besoins de compétences. Les métiers de l'eau évoluent depuis 20 ans et seront amenés à évoluer encore au cours des prochaines décennies. Ces transformations sont d'abord la résultante de l'évolution des enjeux digitaux (utilisation de nouveaux outils pour l'analyse de données, automatisation dans le suivi et l'entretien des réseaux), environnementaux (exigences sur la qualité de l'eau, nouvelles réglementations sur la protection des milieux naturels contre les pollutions, augmentation des stress hydriques localisés), et par conséquent des missions intrinsèques des services publics de l'eau et de l'assainissement.

« Néanmoins, cartographier les compétences (qui sont multiples) est une tâche complexe. Si en France, le repérage des compétences par métiers est assez ancien (mais plus récent dans la formation), peu de définitions standardisées existent, a fortiori de

données comparables entre métiers. »¹⁰, font remarquer les auteurs de l'article « Cartographie des compétences par métiers ». La question se pose alors de savoir comment décrire les activités techniques par métiers dans un contexte d'absence d'un vocabulaire technique commun au secteur de l'eau et de l'assainissement.

1.4. Comment constituer un référentiel métier

Une entreprise constitue un Référentiel de Compétences afin de recenser, décrire et systématiser dans le détail toutes les compétences de ses collaborateurs, liées aux métiers présents en son sein et les lier entre eux.

Ce classement des compétences et des aptitudes, au niveau managérial ou technique, est nécessaire dans toute entreprise à tous les niveaux de responsabilités, et pour chaque métier et poste de travail. Il doit tenir compte de trois dimensions des compétences des collaborateurs : savoir-faire, savoir et savoir-être. J'ai déjà défini plus haut en quoi consistait d'une part le savoir, c'est-à-dire l'ensemble des connaissances théoriques qu'on acquiert dans un parcours de formation, et d'autre part le savoir-faire, c'est-à-dire la maîtrise des pratiques techniques liées à un métier. Si le savoir-être, qui touche au comportement, aux qualités personnelles et relationnelles du collaborateur dans l'entreprise, est un point essentiel, il est très difficile de le standardiser pour tenter de le cartographier comme le savoir et le savoir-être.

Le Référentiel de Compétences sert également à répertorier les compétences rares ou en évolution, mais également les compétences transverses, que l'on retrouve dans plusieurs métiers.

C'est généralement la Direction des Ressources Humaines qui se charge de constituer le Référentiel de Compétences, en tant que responsable d'un comité de pilotage composé de managers des différents métiers en question, mais aussi d'experts.

Le Référentiel de Compétences sera par la suite consulté et utilisé par le DRH responsable de la gestion des compétences et des formations, les gestionnaires techniques, et sera également exploité dans le cadre des relations sociales. Il constituera

¹⁰ Martin Rey, Cécile Jolly, Frédéric Lainé « Cartographie des compétences par métiers » in *La note d'analyse* 2021/3 (n° 101), pages 1 à 15.

ainsi une analyse de proximité menée auprès des collaborateurs visant à décrire les compétences et activités, avec pour objectif final que les RH puissent exploiter ces sources pour développer des actions de performances croisées avec la stratégie planifiée de l'entreprise et mieux anticiper les transformations de l'environnement socioéconomique.

Après avoir posé dans des termes génériques la question de la constitution d'un référentiel de compétences au sein de l'entreprise, il s'agira d'adopter le point de vue d'un expert technique à l'échelle du secteur dans sa totalité.

Il est important de définir dès le départ un objectif final au référentiel métier en fonction de la politique générale des Ressources Humaines de l'entreprise, avant de suivre les étapes suivantes :

1.4.1. Cartographier les métiers

Il s'agira dans un premier temps de choisir et lister les métiers, les activités, les postes, ainsi que les missions qui figureront dans le Référentiel, puis de construire des fiches métiers, soit à partir des métiers concernés dans une entreprise, soit pour toute une branche ou un secteur professionnel.

1.4.2. Définir les compétences nécessaires aux métiers

Dans un deuxième temps, on construira un répertoire de l'ensemble des procédures et capacités indispensables pour les positions ou métiers en question. Ce catalogue devra ensuite être repensé en fonction du domaine de compétences : techniques (savoir-faire), générales (savoir), comportementales (savoir être).

1.4.3. Répertorier les compétences par métier

Il conviendra de tenir compte des collaborateurs de l'entreprise pendant la constitution du Référentiel, et de hiérarchiser les compétences en fonction de chaque métier, tout en tenant compte des niveaux d'exigence par poste. Cela doit servir une bonne gestion de compétences pour accompagner de près les besoins des collaborateurs et leur proposer formations, coachings et transmissions de connaissances visant à une montée en compétences.

1.4.4.Établir un tableau du Référentiel de compétences

Il est opportun de compiler l'ensemble des informations dans un tableau pertinent et souple qui donne facilement accès à des descriptions concises sur les activités, savoirs et compétences, et qui puisse s'adapter aux développements stratégiques de l'organisation.

On emploiera toujours un verbe d'action pour commencer les phrases (tels que : « implanter, construire, réparer, entretenir, etc. ») dans la description des activités techniques prioritaires, et un verbe de responsabilité (« réussir à, participer à, favoriser, etc. ») dans la description de l'efficacité des tâches secondaires.

La gestion de l'eau varie en effet en fonction du scénario démographique, et son organisation est différente dans les contextes urbains, ruraux et semi-urbains. Par conséquent, les activités exercées par les différents professionnels techniques changent en fonction de la situation géographique et du type de gestion, collective ou privée.

Décrire les activités techniques d'un métier, c'est aussi connaître en détail les différents besoins qui peuvent varier en fonction de la densité de la population et de son contexte. Cela signifie que pour un même métier, il peut y avoir une variation importante dans les activités réalisées, au niveau des responsabilités et dans les connaissances requises.

Pour décrire une compétence, nous ne pouvons donc pas nous contenter de décrire un savoir-faire : acquérir et valider une compétence est plus large que l'exercice d'une activité en soi. En plus du suivi des formations et de la réussite aux examens, il s'agit d'assimiler les tenants et aboutissants d'une pratique professionnelle concrète. Le répertoire des métiers (ROME) de Pôle emploi propose une définition de la compétence qui a retenu notre attention : « Une compétence se traduit par une capacité à combiner un ensemble de savoirs, de savoir-faire, de savoir-être en vue de réaliser une tâche ou une activité. Elle a toujours une finalité professionnelle et le résultat de sa mise en œuvre est évaluable dans un contexte donné. À chaque métier sont associées des tâches, mobilisant elles-mêmes des compétences pour les réaliser. »¹¹ Or la complexité

¹¹ Glossaire du Répertoire national des certifications professionnelles, page 2
https://rcpnc.gouv.nc/sites/default/files/documents/glossaire_certification.pdf

à décrire correctement et en détail les compétences par métiers aident à appréhender la difficulté d'adopter un référentiel métier commun pour tout l'ensemble de la Filière de l'eau ; dans le cadre de cette recherche, il s'agira alors de comprendre les difficultés concrètes à déterminer ce référentiel métier commun pour tout un secteur d'activité donné, et de savoir si une méthodologie standard est envisageable, puis techniquement opérationnelle.

2. Problématique

Actuellement, l'absence d'un référentiel métier pour l'ensemble de la filière eau et assainissement est devenue un frein tant au niveau du suivi des compétences qu'à celui de la proposition de formation correctement ciblée par métier et de la transmission des connaissances, mais aussi dans le domaine du recrutement et de la mobilité interne.

La problématique est la suivante : Quelles difficultés se dressent à l'établissement d'un référentiel compétences commun (concernant les métiers techniques) dans le secteur de l'eau et de l'assainissement, et quelle est son importance dans le processus de formation pour la gestion de la montée des compétences techniques ?

Pour tenter de répondre à cette problématique dans le périmètre de ce travail de recherche, je peux établir quatre hypothèses :

H1 - La question politique qui sous-tend la gestion de l'eau en France constitue un frein à la construction d'un référentiel métier commun et à la montée de compétences techniques pour les professionnels du secteur.

H2 - La variété de postes correspondant à des activités très différentes selon la région, le type de gestion (collective ou privée) peut représenter un obstacle à la constitution d'une fiche d'activité commune par métier pour toute la filière de l'eau.

H3 – Dans le domaine de la gestion de l'eau, la structure des entreprises varie considérablement, selon qu'il s'agit du secteur public ou privé, et de zones urbaines, semi-urbaines ou rurales, ce qui rend d'autant plus compliquée une description uniforme des tâches et métiers respectifs pour tout le secteur.

H4 – Pour ce qui est de la liste des postes, la difficulté est augmentée par la multiplicité des appellations de métiers qui se ressemblent, alors qu'ils concernent des tâches tantôt communes, tantôt différentes, et des responsabilités tantôt identiques, tantôt distinctes pour un même métier.

3. Méthode

Pour amorcer le choix méthodologique de ce travail de recherche, je me suis basée sur la problématique pointée dans *l'Étude prospective emplois, métiers et compétences de la Filière Française de l'Eau*, liée à la difficulté des responsables des ressources humaines et de la formation à connaître en profondeur et au sens large les compétences des professionnels de l'eau, comme mentionné précédemment.

Au cours de mon stage en tant que Chargée de projets Ressources Humaines dans une start-up spécialisée dans la formation numérique des professionnels de l'eau, comme évoqué précédemment, j'ai eu l'opportunité de pouvoir échanger avec des professionnels des Ressources Humaines et des experts au sujet de leur difficile appréhension des compétences techniques du secteur, pour créer les formations digitales adéquates. Ceci m'a permis de mener une réflexion importante sur ce défi, et m'a alors amenée à me demander comment apporter aux utilisateurs, aux responsables formations et aux professionnels des ressources humaines, des informations et des outils réellement utiles, qui puissent faciliter la gestion de compétences, et qui soient clairs et agrégateurs pour les trois groupes ciblés.

L'entreprise (Watura) où j'effectuais mon stage m'a demandé de construire un modèle de cartographie de compétences plus précisément, pour les huit professionnels techniques de l'eau et de l'assainissement évoqués précédemment : c'est ce qui a motivé mon choix de sujet de recherche. En fonction de cette requête j'ai commencé à comprendre qu'établir un référentiel compétences/métier pour les fonctions techniques du secteur de l'eau représente un défi important. Toutefois il fallait

comprendre au préalable quels étaient les obstacles et les difficultés pour le construire, et ce qui pourrait expliquer son absence à ce jour.

Comme expliqué dans l'introduction de ce travail et publié dans l'étude précitée par *l'Étude prospective emplois, métiers et compétences de la Filière Française de l'Eau - Rapport final complet de la Filière Française de l'Eau de 2020* (corpus de ce travail de recherche), je me suis basée sur l'identification d'un éventuel problème de formation pour remplacer les professionnels qui partiront à la retraite d'ici 2025. J'ai commencé par une analyse des discours visant à comprendre les difficultés liées à la gestion de compétences de ces professionnels, en utilisant un référentiel métier.

Selon Simone Bonnafous et Alice Krieg-Planque, en 2018, « L'analyse du discours s'intéresse aux formes et aux modalités d'expression des messages médiatiques, politiques, publics, organisationnels... en rapport avec des cadres sociaux (le contexte historique, le média, le parti politique, le gouvernement, l'entreprise...). »¹²

Dans un premier temps, l'analyse de discours concernant *l'Étude*, serait la principale méthodologie utilisée pour la construction de ce travail de recherche. À l'aide de l'étude mentionnée ci-dessus, mon objectif était de comprendre les problématiques liées à la formation de ces professionnels, ainsi que la complexité que constitue l'accompagnement de la montée en compétences.

“Selon Adam, Bourdieu, Ducrot, Ghiglione, Kerbrat-Orecchioni, un discours ne se contente pas de décrire un réel qui lui préexiste mais construit la représentation du réel que le locuteur souhaite faire partager par son allocutaire. Il en résulte que pour la plupart des spécialistes du langage, énoncer un discours, c'est vouloir agir sur autrui. Le discours a ainsi un objectif performatif : c'est un acte volontariste d'influence. La plupart des discours, notamment politiques, publicitaires et managériaux, sont alors considérés

¹² Simone Bonnafous et Alice Krieg-Planque, chapitre sur l'analyse du discours dans l'ouvrage *Sciences de l'informations et la communication* p.223-237.

comme appartenant à la classe des énoncés argumentatifs, dont la finalité réside dans la recherche d'adhésion du destinataire" (Seignour, 2011)¹³

Pour mieux comprendre comment se constituaient les activités et les responsabilités techniques de certains postes, j'ai lancé une recherche dans trois bases de données (sans savoir si celles-ci étaient fiables) afin d'établir une relation entre le poste lui-même et les compétences à acquérir.

Avant de parler des bases de données utilisées pour l'analyse des compétences, la question initiale était donc : Où puis-je trouver une base de données sûre et reconnue par le secteur ? Comment obtenir ces informations de manière fiable ?

Pour trouver des sources valables, j'ai mené un entretien technique exploratoire, en interrogeant une professionnelle expérimentée des Ressources Humaines (sous anonymat), travaillant depuis plus de 20 ans dans l'une des plus grandes sociétés de gestion de l'eau, une multinationale dont l'activité se développe principalement dans quatre domaines : approvisionnement et gestion de l'eau, gestion des déchets, services énergétiques et de transport.

Avec l'aide poussée dans la réflexion de cette professionnelle, au cours de notre entretien, et avec la validation de mon tuteur professionnel de stage, j'ai décidé d'utiliser cinq sources considérées comme fiables, avec pour objectif d'établir une fiche de compétences consolidée pour les huit postes techniques choisis, qui servirait à d'avantage comprendre l'univers technique lié aux descriptions des activités dans le secteur de l'eau et assainissement. En voici les sources :

- La base de données de compétences existante Chez Watura : l'entreprise possède déjà une base de données sur sa plateforme, qui est utilisée pour filtrer et proposer des modules de vidéo de formation appropriées à chaque métier.

¹³ SEIGNOUR Amélie, « Méthode d'analyse des discours. L'exemple de l'allocution d'un dirigeant d'entreprise publique », *Revue française de gestion*, 2011/2 (n° 211), p. 29-45. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-2-page-29.htm>

- Une base de données Excel d'une grande entreprise, leader en France et dans le monde notamment sur les marchés de la gestion de l'eau et de l'assainissement, qui a rendu possible une analyse de chaque compétence par métier. Cette base de données contient une expertise approfondie et hautement technique par poste et par formation proposée. Les données datent de 2019.
- Le site Internet <https://www.cnfpt.fr/gsearch>, plus précisément leur Fiche de postes. Le CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale) est un établissement public mixte décentralisé dont les missions de formation et d'emploi contribuent à accompagner les collectivités territoriales et leurs agents dans leur mission de service public.
- Les Fiches de poste de Pôle emploi - <https://www.pole-emploi.fr/candidat/decouvrir-le-marche-du-travail/les-fiches-metiers.html>. Les fiches de métiers décrites par Pôle emploi utilisent le code ROME comme référentiel maison, actualisé en moyenne trois fois par an. Il présente l'ensemble des métiers regroupés par fiches organisées par domaines professionnels. Ces fiches proposent une description détaillée des métiers (définition, conditions d'accès et d'exercice, activités et compétences, environnement de travail, mobilité professionnelle).
- Les Fiches d'offres d'emploi sur d'autres sites d'emploi : n'ayant pas trouvé de fiches métiers pour certains postes sur le site Pôle emploi ni sur celui de CNFPT, ni sur la data base de Veolia, j'ai eu recours à des fiches d'offres d'emploi de Veolia et Chez Suez, afin de repérer les activités correspondant à ces métiers, notamment présentes sur les sites suivants : <https://fr.trabajo.org>, <https://www.emploi-environnement.com>, <https://jobs.smartrecruiters.com>, <https://www.parisjob.com>, etc.

Au départ, la méthodologie principale était l'analyse des discours (contenu de l'Étude), afin de construire un modèle de cartographie des compétences unifié pour les postes définis (voir l'Introduction) – cependant, en poursuivant ce travail et en approfondissant l'analyse de l'Étude, j'ai réalisé que derrière l'absence d'un référentiel métier, se posaient de nombreuses questions cruciales liées à la gestion des équipes techniques et à la difficulté de mettre en place un outil de gestion des compétences fonctionnelles qui apporterait une valeur ajoutée aux principales parties prenantes : RH, Responsables Formation, Experts et professionnels techniques ayant besoin de formation.

Pour ce qui est de la formation technique, j'ai constaté à travers quelques entretiens exploratoires et réunions de travail que certaines définitions d'activités et de fonctions existantes dans les entreprises étaient très spécifiques et que la formation interne limitait à un usage commercial, voire confidentiel, la formation technique et rendait difficile un partage unifié public ou privé, surtout lorsqu'il s'agissait de toute la branche de l'eau. Les entreprises ont en effet besoin de garantir la qualité de la prestation de services par leurs collaborateurs, par conséquent, le travail de formation se concentre la plupart du temps à l'interne et à un niveau personnalisé.

Ainsi, je me suis demandé comment aborder une question politique et délicate comme la confidentialité de contenus, et obtenir des réponses qui contribuent réellement à la formation des professionnels techniques exerçant des activités d'une extrême importance pour le traitement, la gestion et la distribution de l'eau en France.

J'ai donc décidé d'utiliser cinq entretiens semi-directifs, « L'entretien semi-directif est donc une conversation ou un dialogue qui a lieu généralement entre deux personnes. Il s'agit d'un moment privilégié d'écoute, d'empathie, de partage, de reconnaissance de l'expertise du profane et du chercheur. Ce dernier ayant établi une relation de confiance avec son informateur va recueillir un récit en s'appuyant sur un guide préalablement testé et construit à l'issue de travaux de recherche exploratoire »¹⁴

¹⁴ L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie Geneviève Imbert Dans Recherche en soins infirmiers 2010/3 (N° 102), pages 23 à 34

Ce type d'enquête propose l'utilisation d'un questionnaire pour guider l'entretien, en plus de l'analyse du discours, pour enrichir ce travail et mieux comprendre le fonctionnement réel de la gestion des compétences et des formations au sein des sociétés de gestion de l'eau, tant privées que publiques.

Pour que les entretiens apportent des réponses efficaces, j'ai constitué un questionnaire (Voir annexe 1) orienté sur les principales difficultés concernant la formation et le développement du personnel technique de l'eau, et me suis concentrée sur les difficultés et les défis auxquels sont confrontés les responsables de la formation et les DRH. L'objectif était de comprendre comment mieux suivre la formation et comment favoriser le développement des compétences des professionnels techniques, en fonction des principales activités liées aux postes respectifs.

Je me suis également posé la question des raisons (au moins quelques pistes) pour lesquelles il n'existait toujours pas de référentiel métier unifié pour le secteur de l'eau et de l'assainissement, afin de pouvoir construire un guide d'entretien efficace, centré sur le problème actuel.

Selon la méthodologie suivie pour réaliser des entretiens semi-directifs, j'ai effectué les tâches suivantes après avoir mené les entretiens :

1. Décryptage et retranscription intégrale : cette étape est celle d'un examen préliminaire, où il s'agit de transcrire, réfléchir, d'analyser et de rédiger ses propres remarques.
2. Relecture de tous les entretiens et réflexion sur leur représentativité des personnels interrogés et sur leur sens général.
3. Codage de chaque entretien, en fonction d'une part de thèmes définis à l'avance pendant la préparation du guide d'entretien et d'autre part de thèmes qui peuvent surgir pendant les entretiens eux-mêmes (grilles de thèmes).

3.1. Grilles et définitions des thèmes

Pour définir les thèmes, je me suis appuyée sur l'exhaustivité des entretiens, ainsi que sur l'homogénéité des réponses entre personnes interrogées. La grille des thèmes a été

établie sur la base d'une lecture des cinq entretiens. Après traitement des éléments recueillis, j'ai retenu les 14 thèmes suivants :

A – Activités : ensemble des tâches réalisées de façon méthodique au cours d'un processus

C – Compétences : connaissances d'un professionnel et sa capacité à exécuter des activités et/ou une tâche dans le cadre d'un processus

Ce - Cartographie : hiérarchisation des compétences ou des métiers, sous forme de mapping

D – Difficultés : freins à la construction d'un référentiel métier technique

E – Évolution : transformations et progressions graduelles, accumulées au fil du temps

F – Formation : action de former ou de se former dans le but d'acquérir de nouvelles connaissances

G – Gestion des compétences : gestion d'un ensemble de capacités des collaborateurs et de besoins en formations techniques

Hr – Ressources Humaines : ensemble des professionnels qui s'occupent de la gestion des personnels au sein des entreprises

Hf – Responsables Formation : professionnels qui s'occupent de la gestion des besoins en formation des équipes techniques et des formations elles-mêmes

L – L'eau : élément vital et richesse naturelle

M – Métiers : fonction qui requiert des expériences et des connaissances techniques spécifiques

R – Référentiel Métier : base d'informations de référence au sein d'un organisme qui recense et documente les activités par métier

Re – Recrutement : Action de sélectionner, interroger et embaucher des professionnels techniques au sein des entreprises du secteur de l'eau et de l'assainissement

S - Savoir-Faire : capacité acquise à employer les connaissances qui permettent l'accomplissement d'une tâche

L'étape du codage consiste à choisir les verbatims et les associer à chaque thème en fonction de la grille des thèmes. J'ai utilisé un tableau Excel (voir annexe 2) comme outil du codage et compilé tous les entretiens codés afin de les analyser par thèmes. J'ai ainsi

pu choisir le contenu le plus important pour construire mes résultats, suivant en cela la méthode indiquée ici : « *L'analyse thématique de contenu que nous proposons d'employer ici est de type qualitatif. Elle vise à analyser un nombre d'informations relativement restreint de manière intensive. Elle consiste à découper les entretiens sous formes de thèmes, sous-thèmes, rubriques, modalités puis à chercher "une cohérence thématique inter-entretiens" (Blanchet et Gotman, 2007, p.96). Cette méthode présente de nombreuses vertus, notamment en ce qu'elle constitue un instrument remarquable d'objectivation des matériaux* »¹⁵.

Mes entretiens semi-directifs avaient pour but de comparer le discours de l'*Étude* et celui des professionnels que j'avais interrogés sur la difficulté, voir même l'intérêt, à établir un référentiel métier. Selon l'*Étude*, un référentiel commun des métiers aiderait grandement les professionnels des ressources humaines et les techniciens en recherche d'une formation personnalisée et ciblée, en matière de transmission des compétences et de qualification continue.

Lors d'un premier entretien exploratoire, où étaient présents un responsable RH et un responsable formation, mes interlocuteurs m'ont expliqué que l'un des grands enjeux de la construction d'un référentiel métier commun était d'établir un langage technique vulgarisé et clair, tant pour les responsables de l'équipe technique que pour les ressources humaines, et pour le professionnel désirant se former et évoluer techniquement.

Sur la base de ces informations, qui étaient d'une grande importance et décisives pour la conduite des entretiens, j'ai alors défini les étapes suivantes de la méthodologie :

- Ciblage du public des entretiens, afin de diversifier le type de professionnels à interroger. Au départ, j'avais l'intention de ne travailler qu'à partir de l'analyse de documents, comme évoqué plus haut, or l'*Étude* choisie comme corpus de ce

¹⁵ Hinault, Anne-Claude, Osty Florence, Serval Laurence, « Enquêter dans les organisations. Comprendre pour agir », Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. *Didact sociologie*, 2019, 270 p., ISBN : 978-2-7535-7687-2.

travail apportait déjà de nombreuses réponses au problème. J'ai ainsi trouvé dans les entretiens une mine d'informations qui devaient être exploitées. Compte tenu de la diversité des publics interrogés, j'ai en effet recueilli des informations qui sont venues compléter le travail d'analyse documentaire. Le public interrogé était composé de manière hétérogène en termes de domaine de connaissance, de type d'entreprise (publique ou privée), de genre (homme ou femme), de postes (responsables de formation, responsables RH, DRH, chef de projet). Le panel de professionnels interrogés m'a été rendu accessible au travers de mon stage, et pour cette raison, j'ai choisi d'en préserver la confidentialité. En outre, une intervenante a demandé à ce que le nom de son employeur ne soit pas cité.

Voici le profil du public interrogé sur le sujet du Référentiel Métier comme support à la gestion de compétence :

- La Responsable Formation chez une « Collectivité Locale » – Public ;
- Le Responsable des formations chez une « Collectivité Locale » – Public ;
- Le Responsable Adjoint Ressources Humaines chez une entreprise une concession hydraulique régionale
- Un Expert Technique dans le secteur de l'eau ;
- La Responsable RH Formation et Compétences pour une grande entreprise de gestion de services collectifs ;

Six autres entretiens exploratoires ont également été effectués en collaboration avec une designer Ux/Ui (« User Expérience » et « User Interface », une définition plus précise de la fonction de cette personne est donnée plus en avant, en page 24) sur le sujet SIRH (Système d'Information Ressources Humaines) afin d'essayer de comprendre les besoins concernant les logiciels pour l'utilisation d'un référentiel métier. D'avantage portés sur les procédés RHs et les logiciels qui leurs sont associés, ces entretiens exploratoires m'ont permis de nourrir ma réflexion sur les problématiques de SIRH. Néanmoins, ils ne composent pas le tableau de codage, du fait de leur caractère pratique (lié à l'expérience client). Dès lors, aucune citation n'est présentée dans la partie « 4. Exposé des résultats ».

Le profil des personnes interviewées est le suivant : des Directeur/trices de Ressources Humaines, des Responsables ou Chargés des Ressources Humaines, les Responsables de formations dans des organisations diverses (structures de petite, moyenne et grande taille, dans les secteurs privé et public).

- Du fait d'un réel besoin en validation pluridisciplinaire, ce projet de recherche a requis l'organisation d'un comité de pilotage pour la validation et le suivi des activités de la constitution d'une cartographie des compétences pour les métiers ciblés. Le comité rassemblerait le PDG de l'entreprise, le Responsable de l'équipe projet, le Chef de projet, la designer UX/UE et moi-même, Chercheuse et Chargée des projets RH.
- La troisième composante méthodologique de ce travail de recherche est constituée d'un travail de benchmark sur les logiciels déjà existants de gestion des compétences, afin d'en comprendre le fonctionnement. Cette démarche s'est effectuée en collaboration avec la designer UX/UE.
- En complément à ce travail de recherche, j'ai envisagé (en collaboration avec une équipe technique de développeurs), de proposer sous la forme de maquettes, une manière simple et fonctionnelle d'accéder à des formations personnalisées (en fonction des métiers/compétences). Cette fonctionnalité s'adresserait aux professionnels techniques souhaitant se former, aux managers de formation souhaitant proposer une formation adaptée, et aux responsables RH ayant besoin d'accompagner le développement des compétences. Ce projet de maquette servirait à utiliser les activités provenant des cartographies de compétences établies par ce projet de recherche. A ce titre, il n'est qu'un complément méthodologique pratique (il s'agit d'un projet distinct en tant que tel), qui m'a aidé à identifier les obstacles potentiels à l'intégration d'un référentiels compétence sur une plateforme de formation.

Chacune des phases de notre méthodologie (analyse documentaire, analyse de discours, réunions de travail, entretiens semi-directifs et benchmark) sera donc traitée dans le

détail et expliquée tout au long de ce travail de recherche, dans la partie suivante :
Exposé des Résultats.

4. Exposé des Résultats

4.1. Le projet de Recherche et son déroulement

L'objectif initial de ce travail de recherche était de comprendre les difficultés évoquées par l'*Étude* à la construction d'une méthodologie fonctionnelle pour obtenir un référentiel métier commun à la filière de l'eau, référentiel qui devrait servir à minimiser les enjeux de transmissions de compétences et à faciliter la passation des savoirs dans le cadre du recyclage des professionnel(le)s techniques du secteur : « L'absence de référentiels communs de filière : la communication métier sur le marché du travail, ainsi que la communication avec les organismes de formation professionnelle souffrent de ce point qui conduit à des biais sur ces marchés (ex recrutement d'un électromécanicien(ne) pour des besoins ponctuels en électromécanique, organismes de formation qui rappellent des participants pour préparer des contenus). »¹⁶ (p. 58)

Sur la base de ce premier objectif et d'une demande de l'entreprise où j'effectuais mon stage, comme mentionné précédemment, j'ai ainsi construit le plan de travail suivant pour cette recherche :

¹⁶ *Étude prospective emplois, métiers et compétences de la Filière Française de l'Eau (Rapport final complet)*, éditeur La Filière Française de l'Eau, 2021, 107 p., page 58.

Figure 2 : Planning initial du projet

Planning pour le déroulement du projet
Phase 1 : Étape d'étude et compréhension du projet
Analyse de l'étude de compétence de la Filière de l'Eau
Lecture de documents et articles RH et techniques
Réunions de travail pour comprendre le projet
Réunion de recadrage du projet : redéfinition de l'objectif principal
Phase 2 : Définition d'une méthodologie applicable pour la cartographie des activités par métiers
Validation du périmètre pour la réalisation de la cartographie des compétences
Description de la méthodologie : sources, contenus des fiches de postes et outils pour construire les fiches
Atelier RH avec un expert technique et un DRH du secteur de l'eau
Validation des sources à utiliser pour la description des activités techniques
Validation des activités en externe (avec un expert du secteur de l'eau)
Entretiens exploratoires avec les responsables Formation sur la Gestion des compétences dans le Secteur de l'eau
Phase 3 : Construction de fiches métiers. Recherche des activités par métiers
Cartographier les compétences pour créer une liste générale de savoir-être pour les 6 métiers techniques choisis
Validation des activités en interne (chez Watura avec des experts de l'entreprise)
Valider et résumer les activités par métiers en binome avec les experts externes
Phase 4 : Recherche des solutions et fonctionnalités existantes pour la gestion des compétences
Réunions de travail avec l'Ux/UI designer, pour la définition du plan de travail pour la construction de maquettes
Benchmarks de solutions existantes : Réalisation de 8 démo
Réunions de travail avec l'Ux (User Experience) /Ui designer (user interface), pour la proposition de fonctionnalités sur la plateforme
Phase 5 : Réaliser 4 entretiens avec des DRH pour mieux comprendre les besoins de gestion de compétences et les freins à la construction d'un référentiel métiers en interne
Phase 6 : Participation à la construction des maquettes pour la fonctionnalité de gestion de compétences : Proposition de parcours de formation personnalisés en fonction du métier et des activités en utilisant un onboarding

Il est important de souligner que le travail de construction d'une méthodologie pour la création d'un référentiel métier dans cette mission devait être un travail mené par une équipe pluridisciplinaire. Elle ne devait pas se limiter à la remise d'un document rédigé, mais devait se présenter également sous la forme d'une base de données, afin de permettre son utilisation dans un outil lié à un logiciel de gestion des compétences.

Cette équipe était le comité composé du PDG de l'entreprise, du Chef de projet, du Responsable du contenu et de la plateforme de formation, du Designer Ux/UI, d'un Expert technique interne, d'un Expert technique et moi-même Chercheuse et chargée de projets RH comme évoqué plus haut.

Proposons tout d'abord une définition : dans l'univers des technologies de logiciels, la mission de l'UI Designer consiste à concevoir une interface intuitive, ergonomique et dynamique, tandis que le Designer Ux exploite l'expérience d'utilisateurs d'un produit, d'un service, etc., afin d'en améliorer les fonctionnalités.

J'ai également mis à profit les réunions de travail du comité de pilotage du projet dans l'entreprise, pour établir une méthodologie de suivi du projet. Toujours dans l'objectif de cette mission de stage et afin que les livrables de cette cartographie d'activités aboutissent, j'ai établi et validé les objectifs clés avec mon Tuteur de stage, en utilisant une partie de la méthodologie de gestion de projet, au moyen de la méthode agile.

La première réunion de travail avait pour but de cadrer l'objectif du projet ; sans ce cadrage en effet, je ne serais pas en mesure d'avancer dans la méthodologie. Je suis alors arrivé à la conclusion que, pour que ce projet aboutisse, il fallait que la conception et le développement d'outils logiciels soient utiles et apportent une vraie valeur ajoutée aux entreprises dans leur contrôle de la gestion des compétences. De notre point de vue, la seule rédaction d'un référentiel ne faciliterait en effet ni la gestion des compétences, ni la personnalisation des formations, ni l'accompagnement RH des mutations internes dans la montée en grade des personnels.

Afin de garantir la livraison des principales phases de construction d'une base de données de compétences par poste, j'ai mis en place le tableau ci-dessous, basé sur la méthodologie OKR (acronyme de "Objectifs et Résultats clés"), pour le suivi simplifié des livrables.

Item	Description	Responsable	Statut	Importance	Date finale	Progrès
O1	Établir une cartographie des activités des 8 métiers techniques proposés	Luciana Bustarret	En cours	100%	15/04/2022	51%
KR1	Construire les 8 "fiches activités métiers" par source, et Compiler les activités sur excel	Luciana Bustarret	En cours	50%	25/01/2022	100%
KR2	Trier les activités pour les 8 métiers, afin d'obtenir au minimum les activités principales par métier - <i>Changement de route</i>	Equipe Watura et Experts	En cours	30%	28/02/2022	13%
KR3	Construire une base de données compilée sur excel pour ces 8 métiers. Connecter cette base à un Tableau pour la dataviz.	Luciana Bustarret	En cours	20%	25/03/2022	40%

Figure 3 : Exemple de tableau de suivi des livrables, en fonction de l'évolution des résultats clés.

Après deux mois de travail, une fois finalisée, dans les délais prévus, la première phase de recherche (exploitation des sources des activités métiers, à unifier dans une seule liste : phase KR1), le PDG de l'entreprise (mon Tuteur Professionnel) m'a amenée à opérer un changement de cap. Il a en effet pris conscience, après la première validation de la fiche de poste d'électromécanicien(ne) par un expert technique externe, qu'à ce moment-là, l'entreprise ne disposait pas de budget dédié pour un projet d'une telle envergure.

Je me suis alors inspirée de l'article « Enquêter en milieu "difficile" » de Magali Boumaza et Aurélie Campana ; pour illustrer la nécessité d'être résiliente, voici une citation qui décrit clairement l'une des capacités nécessaires aux chercheurs en face d'un changement imposé au cours d'une recherche : « L'enjeu réside donc dans la capacité et l'habileté du chercheur à jongler entre impératifs méthodologiques et réalités de son terrain. »¹⁷

Alors que cela a pu sembler un problème sur le moment, c'est pourtant devenu le point le plus intéressant de ce travail : la nécessité (financière) d'annuler une étape clé (la validation par un expert) du processus de création d'un référentiel métiers m'a aidée à comprendre sur le terrain que l'absence de budget peut constituer l'un des obstacles à la finalisation du travail entamé. Si à l'échelle d'une entreprise, un tel obstacle faisait capoter l'ensemble du travail, alors à l'échelle de toute une filière, ce travail nécessiterait à fortiori au moins des subventions publiques dédiées conséquentes.

La partie la plus intéressante de ce développement, pour moi, en tant que chercheuse, a ainsi été d'expérimenter dans la pratique les difficultés imposées pour une cartographie des compétences techniques, fiable. Par conséquent la nécessité de changer de méthodologie et de modifier les étapes de ma recherche est devenu une opportunité pour la compréhension d'autres sujets liés à la difficulté d'établir un référentiel métier.

Sur les huit métiers mentionnés précédemment, un seul (celui d'électromécanicien(ne)) a donc pu être mené à terme et validé ; cependant, même si la création d'une

¹⁷ Boumaza Magali et Campana Aurélie, « Enquêter en milieu "difficile" » Introduction, *Revue française de science politique*, 2007/1 Vol. 57, p. 5-25 (p. 9). DOI : 10.3917/rfsp.571.0005

cartographie des activités métiers pour les huit postes n'était plus l'objectif de ce travail, j'ai poursuivi mon travail de recherche d'une réponse au problème rencontré par le secteur pour obtenir un référentiel métier commun.

Considérant que la création d'un référentiel d'activités par métier aurait également pour utilité de guider les professionnel(le)s responsables de la formation et responsables RH, nous avons (le comité de pilotage et moi-même) ajouté à ce travail de recherche la construction de modèles pour personnaliser l'orientation technique de la formation sur la plateforme de Watura.

4.2 Un test pratique de cartographie des compétences

Afin d'obtenir des réponses sur la réelle difficulté de cette tâche, j'ai entamé une comparaison des descriptions de chaque métier à étudier (par source), compilée par groupe d'activités. L'objectif de cette phase était de comprendre quelles activités étaient communes, mais décrites différemment.

J'ai commencé par montrer combien il est complexe de décrire des activités dans la gestion de l'eau lorsqu'il s'agit de profils d'une grande complexité technique. Par exemple, pour mettre en évidence les différences et les similitudes entre les activités, il a fallu répertorier chacune des activités en utilisant les sources déjà citées dans la partie méthodologie de ce travail de recherche.

La première analyse d'activité concernait le poste d'électromécanicien(ne) :

Lors d'une réunion de travail avec un expert technique, j'ai commencé à filtrer les activités, sur la base d'une liste de cent cinq activités extraites de trois sources. La méthodologie utilisée était un code couleur pour montrer que malgré l'existence d'une liste importante et apparemment différenciée, bon nombre de ces activités se répétaient ou n'étaient pas prioritaires, et souvent ne correspondaient pas à la réalité – et pouvaient donc être supprimées.

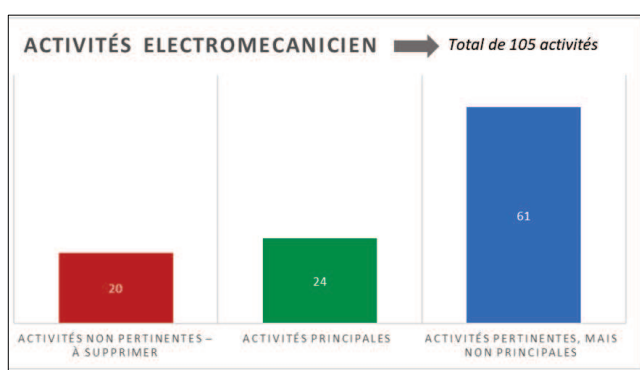
Pour la validation des activités retenues, j'ai créé le code couleur ci-dessous, ayant pour premier objectif de comprendre quelles activités par poste seraient écartées et lesquelles seraient maintenues, en vue de la création de fiches de poste.

Ci-dessous la légende utilisée :

- **Rouge - Activités non pertinentes (à supprimer) :**
 Activités à exclure de notre base d'activités collectées dans les trois sources, car elles ne sont pas pertinentes pour le métier en question. Seul l'expert technique dispose des connaissances nécessaires pour cette définition.
- **Bleu - Activités pertinentes, mais non principales :**
 Ici l'expert technique est également à même de juger de la pertinence de ces catégories ; nous classons ici les activités pertinentes pour le poste sans être des activités principales. Elles pourront être utilisées plus tard comme sous-niveaux des activités principales.
- **Vert - Activités principales :**
 Dans cette catégorie, nous classons les activités principales et essentielles liées au métier. Cette définition a également été donnée par l'expert. Ces activités fondent les compétences requises et indispensables pour exécuter les tâches relevant des métiers. En collaboration avec le PDG et l'expert technique, l'objectif était de travailler avec un nombre maximal de 8 activités principales, afin que le détail des tâches puisse être défini par les sous-niveaux.

Sur les 105 activités analysées pour le poste d'électromécanicien(ne), voici la première analyse réalisée avec un expert :

Figure 4 : Graphique quantité activités Electromécanicien



Ces données m'ont permis de commencer à réaliser que le défi posé par la création d'un référentiel métier commun pour la filière de l'eau grandissait : en effet, s'il est déjà difficile de caractériser les activités principales d'un métier (pour l'électromécanicien(ne), nous n'avons par exemple pas abordé les questions de la taille

de l'entreprise, de la région ni du public ou du privé), comment les définir pour toute une branche ?

J'ai alors pu commencer à mesurer la complexité rencontrée au sein des entreprises pour construire une simple fiche d'activité : il ne s'agit pas simplement de compiler des données et de décrire des tâches, ni de comprendre ce que fait chaque profession, mais plutôt de décrire dans le détail comment ces professionnel(le)s exécutent chaque activité sur le terrain.

En ce qui concerne les techniques et les actions dans le secteur de l'exploitation et la gestion de l'eau, j'ai découvert une infinité de nomenclatures, qui pouvaient être interprétées de manières si différentes que l'expert lui-même ne pouvait pas les expliquer simplement sur le plan théorique, car il s'agissait bien souvent de sous-activités d'activités principales, qui ne constituaient que des étapes dans la réalisation d'une tâche considérée comme principale. Par exemple, une seule et même activité peut contenir des dizaines de niveaux intermédiaires d'activité, pour que la tâche soit considérée comme terminée.

Il convient d'expliquer que pour faire le tri entre les différentes activités, puis classer chaque activité, le profil de l'expert responsable de cette définition était extrêmement important. J'ai pu compter sur l'expertise d'un professionnel de plus de 40 ans d'expérience dans la gestion d'équipes techniques électromécaniques. Cet expert a notamment été chargé de construire un modèle de formation basé sur des fiches techniques par poste, au sein d'une grande entreprise publique de gestion de l'eau en France.

En abordant la classification des activités, j'ai utilisé les 24 principales comme piliers pour créer les sous-groupes. En considérant qu'au terme du classement, j'avais obtenu 61 activités classées comme non principales (voir le graphique ci-dessus), je me suis basée sur celles-ci afin de les utiliser pour définir les niveaux de tâches.

À ma grande surprise, le grand nombre de sous-niveaux rendait impossible la création d'une fiche de poste simple : en effet, j'obtiens 18 sous-niveaux d'activités, pour un total de 24 activités principales. Au vu de cette analyse par sous-niveaux, j'ai déduit qu'il

serait plus cohérent de ne travailler qu'avec les activités principales pour construire une fiche objective et claire.

Cette validation des activités m'a permis, en tant que chercheuse, de mesurer la grande complexité à décrire des tâches à exécuter par les professionnel(le)s techniques.

On trouvera ci-dessous une citation de l'*Étude* concernant l'une des problématiques rencontrées par les professionnel(le)s RH lors de la construction d'un référentiel métier, qui montre la grande complexité constatée pour une description détaillée des activités.

« Le niveau de détail de ces référentiels n'est pas adapté pour tous les besoins. En effet, certains besoins (ex : suivi d'une formation professionnelle continue interne technique) nécessitent de décliner les référentiels au niveau de l'activité, plus détaillée que la compétence, pour les rendre opérationnels en termes de gestion des connaissances sur le terrain (ex : « tester l'étanchéité d'un raccord » inclus dans la compétence « mettre en service un réseau »). » (P. 58)¹⁸

Compte tenu de cette difficulté observée pour établir une cartographie des compétences au niveau du métier, j'ai décidé d'ajouter une étape d'analyse de données réelles liées aux activités réalisées par un ensemble de métiers au sein d'une multinationale du secteur.

Pour ce faire, j'ai utilisé la base de données de l'un leader français des secteurs du traitement de l'eau et de l'assainissement, datant de 2019 (la base de données est confidentielle et a été disponibilisée sans autorisation de partage), afin de mener une analyse concrète des compétences déjà cartographiées par cette entreprise. Selon les professionnels qui me l'ont partagée, cette base de données est fiable, et largement utilisée pour l'offre de formations sur un catalogue de contenu. Ils considèrent que les évolutions qui peuvent avoir lieu après émission de cette base de données ne sont pas de nature à influencer de manière significative les techniques et les métiers qui leur sont associés en 2022.

¹⁸ *Étude prospective emplois, métiers et compétences de la Filière Française de l'Eau (Rapport final complet)*, éditeur La Filière Française de l'Eau, 2021, 107 p., page 58.

Au fur et à mesure que mon analyse avançait (j'ai eu recours au logiciel « Tableau » pour le traitement de données), j'ai pu constater que les activités liées aux divers métiers constituent un vaste ensemble d'informations qui me permettent de comprendre, quand on considère la réalisation de multiples activités, au combien cet univers technique est considérable.

Grâce à l'analyse que j'ai pu effectuer sur les données de ce leader français, je présente ci-après un graphique qui démontre la concentration d'activités par métiers au sein de l'entreprise. Ce graphique permet d'observer que certains métiers exécutent un nombre supérieur d'activités par rapport aux autres.

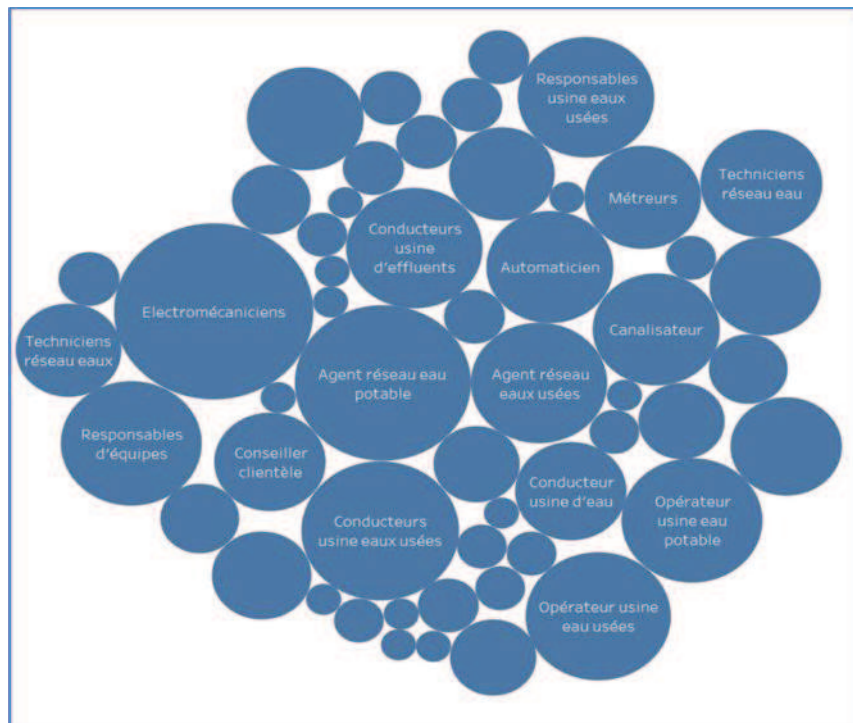


Figure 5 : Représentation graphique de la concentration d'activités par métier au sein d'une grande entreprise du secteur de l'eau.

Cette représentation graphique permet de visualiser la concentration de nombreuses activités sous certains métiers. Il est visible que certains de ces métiers sont bien souvent les mêmes que ceux de la liste des métiers considérés en tension par l'Etude. Ces métiers concernent probablement des fonctions de même intitulé dans l'organisation, mais la pluralité des activités les concernant suggère toutefois, qu'en dépit d'une nomenclature commune, ces derniers sont probablement utilisés dans des contextes d'activités très distincts.

Toutefois, il apparaît également qu'au sein d'une même entreprise, une forte disparité peut exister entre métiers, quant à la quantité d'activités qu'ils peuvent requérir. Il s'agit peut-être de la différence entre métiers spécialisés et métiers multitâches.

Partant de ce prérequis très important, que sont la définition et l'identification des tâches à détailler, et face au constat que la description de ces tâches ne serait pas un travail à effectuer uniquement par le personnel technique d'une entreprise, je me suis demandé comment il serait possible d'utiliser une même méthodologie de construction d'un référentiel au service de toute une branche.

J'ai alors entamé une démarche d'entretiens avec des responsables de formation et responsables RH, afin de comprendre comment la gestion des compétences pouvait contribuer à la composition du profil technique de chaque métier.

La préparation de ces entretiens s'est basée sur les difficultés qu'avaient parfois déjà rencontrées ces professionnel(le)s pour décrire les compétences requises par chaque poste technique. Cinq entretiens ont été menés pour comprendre comment construire un référentiel de compétences réellement utile au sein des entreprises, tant pour les professionnel(le)s des ressources humaines que pour les responsables de la formation – en abordant non seulement la construction d'un référentiel de compétences elle-même, mais également l'ensemble du processus de gestion des compétences sur la base de ce document.

4.3 Les entretiens menés et leur richesse en informations

Pour mieux comprendre le travail technique effectué par les sociétés de gestion de l'eau, j'ai ainsi mené des entretiens sur rendez-vous, mais aussi des conversations imprévues et informelles (notamment à l'occasion des préparations de réunions mensuelles et pendant des repas avec des chefs de projet et experts participant à des réunions dans l'entreprise, qui m'ont donné des informations précieuses pour construire mes grilles d'entretiens, distinguer certaines activités techniques et affiner mes analyses de postes), avec plusieurs professionnel(le)s et experts, avant de programmer des réunions de travail régulières et d'analyser l'étude susmentionnée.

Lors des entretiens avec les professionnel(le)s que j'ai rencontrés au sein de l'entreprise (chefs de projet et experts techniques), mais aussi avec les DRH, je leur ai demandé

comment, au fil des années, ils avaient pu travailler sans un référentiel métiers, et éventuellement en pallier le manque.

Ces entretiens ont révélé des points communs avec l'*Étude*, mais ont également apporté un regard différent sur le point central de mon travail de recherche, renvoyant aux difficultés et obstacles à la construction d'un référentiel commun pour toute une branche.

Afin de permettre la réflexion sur les entretiens et leur analyse, je les ai distingués par thèmes et me suis basée sur ceux qui apparaissaient le plus souvent dans les verbatims classés dans le tableau de codage (comme évoqué précédemment). Cette exploitation m'a fourni une mine d'informations et de définitions de concepts importants.

Voici l'exposé des résultats par thème :

4.3.1 Les compétences

Définition : connaissances acquises d'un professionnel et sa capacité à exécuter des activités et/ou une tâche dans le cadre d'un processus.

4.3.1.1 Les compétences : un savoir technique important

Le premier thème qui a retenu mon attention était celui des compétences au sens le plus large.

J'ai pu constater un alignement dans les réponses des personnes interrogées sur l'importance et la complexité de l'identification, de la description et du suivi des compétences techniques au sein du secteur de l'eau et de l'assainissement, comme évoqué dans le passage suivant obtenu auprès de la Responsable RH, Formation et Compétences chez l'un des leaders de la gestion de l'eau en France (secteur privé) : « [...] ce qui est important pour ces projets, c'est un référentiel compétences et non un référentiel métier, car vous avez des compétences associées aux métiers. »

Cette même professionnelle a suggéré la démarche suivante : « Pour moi, je fais d'abord un référentiel de compétences, avec des domaines de compétences – parce que quand on voit en littérature « électricité », « électromécanique », « gestion de projets », en tant que compétence, en fait, pour moi, ce n'est pas une compétence, c'est un domaine de compétence. » Ce passage nous permet de nous faire une idée de la méthodologie

qui pourrait être appliquée, qui préconise d'identifier le domaine des compétences avant de viser les compétences elles-mêmes.

L'interviewée fait remarquer qu'une compétence se décrit nécessairement à travers un verbe d'action : quand on parle de compétence, « j'ignore la partie : " que suis-je capable de... ?" , et on introduit un verbe d'action – voilà ce qu'est la compétence : c'est l'action en elle-même, c'est la mission du collaborateur, quand il va occuper tel poste ; là est la compétence ». Cette citation souligne un procédé qui paraît simple mais qui, en pratique, peut devenir complexe, surtout lorsqu'il s'agit de mettre en place un référentiel pour toute une filière. En effet, ce sont les verbes d'action qui définissent les compétences : « repérer une fuite » et « réparer une fuite » par exemple ne requièrent pas les mêmes compétences, d'où l'importance de choisir avec précision les verbes correspondants aux actions à mener par métier.

Cette pluralité des compétences nécessaires aux métiers de l'eau est également évoquée par une autre interviewée, Responsable RH Développement des Compétences (secteur public) : « [...] au départ, on constate que les plombiers ou électriciens qu'on a pu embaucher partent avec une approche très partielle des compétences nécessaires pour leur poste, c'est pourquoi il y a huit à dix ans, nous avons déployé des parcours de formation en interne, car on ne trouvait pas l'exhaustivité des compétences dans la palette de compétences qu'on attendait pour ce poste sur le marché. ». On constate ici l'importance de développer les savoirs techniques (opérationnels) au sein des entreprises, pour pallier les manques de connaissances spécifiques sur le marché.

Comme le souligne également la première de ces deux professionnelles interrogées : « Le mot "compétence" fait peur. Pour être clair, ça fait peur à tout le monde, parce que quand on dit compétences, on dit : "je sais faire, ou je ne sais pas faire", donc je vais être jugé, donc je vais être évalué, et donc on risque de me faire un reproche parce que je ne fais pas bien quelque chose. » Cela me révèle le caractère délicat et moral de la description et de la reconnaissance des compétences par métier par les responsables. La démarche peut ainsi démotiver, car elle peut être considérée comme une menace.

A l'inverse, un référentiel compétences pourrait être vu comme un facilitateur, dans la gestion des carrières par les RH, comme évoqué par l'interviewée, car il est susceptible

de favoriser la mobilité interne : « [...] quelqu'un qui connaît bien la clientèle, nous pourrions le former aux métiers d'exploitation de l'eau, pour aller vers le commercial, ou pour aller vers la gestion d'un portefeuille finance... ».

4.3.1.2 Les compétences : l'importance et la complexité de les cartographier

J'ai pu constater que cartographier en détail les compétences techniques nécessaires aux différents postes du secteur constitue une étape cruciale dans la construction d'un référentiel de base, voire une phase quasi obligatoire, malgré la complexité de sa réalisation : « Donc la "carto" pour moi, c'est vraiment un mapping de "j'ai besoin de ces compétences-là dans ce métier" ».

Une base de données cartographiée des différents postes existant dans une entreprise ou dans le secteur permet de référencer, sous forme de compétences, les activités exercées, comme évoqué dans l'un des entretiens : « Je pense que la cartographie donne une vision complémentaire : elle donne une chronologie dans la somme des connaissances et des formations qu'on y fera figurer : on ne devient pas un expert "brutalement", il faut avoir passé des échelons. »

Ainsi, comme l'évoque l'une de mes interlocutrices à ce sujet, l'identification et la mise en cohérence d'un référentiel de compétences semble permettre dans un second temps, grâce à un recoupement entre différents métiers, d'établir de manière plus fine une cartographie des métiers existants : « Si vous faites un référentiel de vos compétences, quelle que soit votre cartographie, ça vous mènera à la cartographie des métiers ». Et un autre témoignage souligne un autre aspect : « Une cartographie, c'est quoi ? C'est avoir une réponse qui s'échelonne. » En d'autres termes, cette cartographie métier permet d'introduire la notion de niveaux et d'évolution entre métiers, en fonction des compétences requises.

Selon ces contributeurs, il s'agit donc bien d'utiliser le référentiel de compétences pour permettre de constituer un référentiel métier, au sein d'un organisme ou peut-être même au sein de la filière. Car comme le rappelle une interviewée au sujet des contenus des référentiels métier : « Parfois les fiches sont très générales (nous sommes au niveau d'un métier donc c'est normal que ce soit plus général qu'au niveau du poste, puisque c'est un peu la pyramide : métier-poste-activités-etc.). »

4.3.1.3 Les compétences et les processus de formation des métiers

J'ai interrogé les personnes que j'ai interviewées au sujet de leurs programmes de formations. Je me suis également intéressée à leur suivi des besoins des collaborateurs, dans le développement de compétences spécifiques aux métiers du secteur de l'eau et de l'assainissement.

Au travers de la citation suivante, j'ai pu constater que l'accompagnement de compétences pour former les professionnels va au-delà du simple fait de proposer une formation. Cet accompagnement implique bien souvent une formation terrain contenant des actions régulières, comme évoqué dans le passage suivant par la Responsable de formation d'une communauté de communes publiques : « Effectivement, pour pouvoir effectuer une montée en compétence et former le plus grand nombre, il faudrait faire des actions de formations régulières, ce qui a un enjeu financier considérable. Pour ce faire, il faudrait faire venir un formateur ou envoyer sur place des agents de formation avec une certaine fréquence. »

Les formations techniques représentent également un coût non négligeable pour les organismes privés ou publics, ce qui peut représenter un frein à la montée en compétence et peut expliquer que dans de nombreux cas les professionnels sont assignés à des activités sans nécessairement en avoir les compétences. Bien souvent, ces organismes préfèrent les former sur le terrain plutôt que d'investir dans une formation chère et consommatrice de temps comme évoqué par l'un des entretiens : « Parce que le ministère du travail, par l'intermédiaire du MEDEF, dit à l'éducation nationale : « comme vous formez des jeunes sur des disciplines classiques (par exemple, les mathématiques, etc...) et ne les formez pas sur un métier, nous sommes obligés, quand on les récupère de leur mettre entre les mains un métier, et de les former sur ce métier. Donc on perd du temps etc.... »

Pour former à des métiers, les entreprises ont besoin d'investir en formation et de suivre de près les besoins de leurs collaborateurs. Il apparaît de la citation précédente, que ce temps et ces montants investis pourraient être minimisés si les pouvoirs publics étaient en mesure d'offrir de telles formations techniques.

Au cours du même entretien, l'interviewé confirme que c'est systématiquement en fonction d'un besoin en compétence que provient la définition d'un parcours de formation : "Et de la compétence, ou du besoin en compétence, on définit un parcours de formation »

J'ai pu constater la charge de travail ainsi que la complexité que représente le suivi et la mise en œuvre de propositions de formations techniques spécifiques. Ce travail continu et important a été décrit de manière homogène par les différentes personnes interviewées, ce qui confirme que les collaborateurs du secteur de l'eau arrivent en entreprise sans avoir toutes les compétences techniques requises pour la plupart. D'autres en auront besoin pour se réorienter. Ceci est précisément décrit par le passage suivant, recueilli lors de l'entretien d'une Responsable Formation :

« Nous avons les agents qui entrent en fonction, qui ont besoin d'avoir une connaissance rapide des termes de l'assainissement et de l'eau potables. Et puis nous avons des agents qui souhaitent se reconvertir, donc plutôt administratifs qui ne connaissent pas forcément les métiers techniques [...] »

Comme évoqué précédemment, le besoin systématique en complément de formation est apparu de manière homogène et intense au long des entretiens. Cette Responsable RH Formation et Compétences décrit notamment la nécessité de faire former les collaborateurs aux compétences de base au-delà des compétences spécifiques. : « Les professionnels sont obligés de passer par ces formations de type « prérequis » pour arriver au niveau des experts. Il faut faire d'abord des initiations en utilisant les compétences de base. »

De même, j'ai pu constater que la formation des collaborateurs se fait bien plus souvent par un transfert d'expérience, quand les employés les plus expérimentés sont incités à former leurs collègues qui débutent, comme évoqué par l'un des entretiens que j'ai pu effectuer : « Il y a beaucoup de formation et il y a du tutorat, la transmission d'information. Alors, pas souvent avec les gens qui partent, parce que bien souvent on les remplace alors qu'ils sont déjà partis. »

Le besoin en accompagnement de la montée en compétence, de la formation aux métiers, ne se limite pas aux compétences de bases. Comme le passage suivant semble

le suggérer, il convient de faire évoluer ses collaborateurs sur toutes les typologies de savoirs mis en œuvre dans le secteur de l'eau : « Donc il y a eu continuellement des évolutions des métiers de pratique. Et puis en même temps, il fallait accompagner cela avec des formations, parce que les personnes n'avaient pas vu cela à l'école, donc il fallait apprendre sur le terrain, d'où l'intérêt de ces formations. »

J'ai pu en conclure, que le travail des Responsables Formations et des Responsables RHs dans le développement de compétences est un vecteur très important de la formation aux métiers techniques du secteur de l'eau. Au travers des entretiens, j'ai constaté de très nombreuses difficultés liées au processus d'inventaire des besoins techniques et du suivi de compétences. Ces difficultés seront abordées plus en avant quand je parlerai des difficultés rencontrées lors de la construction d'un référentiel métier.

4.3.1.4 Les compétences et l'accompagnement de la montée en compétence

En relisant et analysant de manière conjointe les différents verbatims sur le thème de la gestion de la compétence, j'ai pu observer une ressemblance parmi les réponses obtenues au sujet du processus complexe de la gestion de compétences techniques (pour une classe de prestataires de services à haute exigence technique). J'ai pu constater de gros efforts fournis pour créer des processus permettant une gestion adéquate de la compétence. Et dans la plupart des cas, ceci s'est fait sans recours à des outils informatiques de gestion intégrée.

J'ai également pu constater parmi certaines grandes entreprises, que les outils utilisés étaient déconnectés du SIRH, ce qui rend le processus de collecte des besoins en formation et la construction d'un plan de formation d'autant plus difficiles. Ce plan se concrétise au moment du choix des formations qui seront effectivement dispensées aux différents niveaux de professionnels, dans un contexte d'acquisition des compétences nécessaires pour diverses fonctions.

Je présente ci-dessous un ensemble de verbatims qui confirment comment se déroule le processus de gestion des compétences. Ce processus exige quant à lui, qu'on lui dédie un temps considérable, et constitue très souvent un véritable défi pour les responsables RHs à cause de la barrière technique.

« Là c'est le développement des compétences... le premier pilier, c'est la gestion des compétences (Ou en suis-je ? Est-ce que j'ai des compétences rares ? De combien sont-elles ? Est-ce que je vais les perdre parce que les gens partent ? Le poste n'est pas stable ? Les gens partent à la retraite, et donc je vais perdre beaucoup de personnes ?). Et une fois que j'ai fait ça, lors de l'entretien annuel : le salarié est évalué. Il le fait bien ? Il ne le fait pas bien ? Il le fait bien, mais il manque d'expérience ? Il manque de compétences ? »

« D'abord je regarde où j'en suis : une photo à un instant t, où je vois l'évolution du métier, je vois les compétences de mes ressources humaines. Et après, je leur fais développer les compétences. »

« Nous avons un système qui a été mis en place il y a pas mal d'années, et qui fait ses preuves. Ce sont des tables rondes avec deux types de manager [...] C'est un peu un système de discussions et de débats, entre managers, et les managers qui ne les connaissent pas forcément, pour éviter le favoritisme. »

« L'accompagnement de compétence chez nous se fait déjà lorsqu'on réfléchit au plan de formation. En effet, l'analyse de besoins en formation, ce n'est pas qu'une analyse de besoins en formation justement, nous ne sommes pas sur du démarchage du type « Quelle formation voulez-vous faire l'an prochain ? ». L'analyse de besoin c'est une analyse de besoins en compétences. »

« Et l'entretien annuel, c'est vraiment le lieu pour évaluer les compétences puisqu'elles sont évaluées dans tous les cas. Car les agents perçoivent aussi une prime, qui est également fonction des compétences, de l'évaluation de leurs compétences. Et c'est à ce moment-là aussi, que le manager et l'agent se posent, et font le point : « Sur telle mission, il te manque telle compétences ... » ou « Tu devrais développer telle compétence ... »

« Nous avons notre logiciel de SIRH. Mais nous n'utilisons pas encore le volet formation. Dans tous les cas ce serait vraiment un volet focalisé sur la formation, et les entretiens annuels sont renseignés sur la plateforme du centre de gestion, qui s'appelle AGIR. Là-dessus on peut voir l'évaluation des compétences. Mais en ce qui me concerne, je suis vraiment sur Excel, moi. »

« Après ça, on a développé une application métier pour les entretiens annuels avec la volonté que ça serve aussi à faire des entretiens intermédiaires, pas seulement une fois dans l'année, et on l'a imbriqué avec notre processus de collecte des besoins de formation. »

Au sujet de ce processus d'accompagnement des collaborateurs dans leur besoin de montée en compétence, j'ai pu noter que la majorité des personnes interviewées aimerait pouvoir compter sur un outil intégré et connecté, pour la gestion des compétences, qui puisse leur faciliter ce suivi. Dans les passages suivants, je constate une certaine cohérence entre les besoins distingués par les personnes interrogées :

« Que tout soit dématérialisé et automatisé ! On perd vraiment énormément de temps à faire des copiés-collés, et à faire de l'organisation de tableaux... Là où je pense qu'on pourrait avoir une plateforme. Rien que pour le plan de formation : si j'avais quelque chose ou tout remontait automatiquement... ou tout rentrerait dans les bonnes cases... cela me ferait déjà gagner énormément de temps. Je pense que, nous sommes en 2022, et je pense que l'automatisation c'est la clé. Mais après ça n'évitera pas qu'il restera toujours un peu de travail à la main à faire... »

« Nous sommes en train de développer notre DSI de développer un outil de Reporting, un peu plus consolidé, un peu plus industrialisé que le fichier Excel. J'espère que dans les prochains mois on aura aussi cet outil disponible. En fait on était intéressé que ça soit le plus connecté à notre SIRH pour se rapprocher de nos utilisateurs, de nos collaborateurs, des managers et également de nos formateurs internes. »

« Alors on s'était aussi appuyé sur un dictionnaire de compétences, qui est interministériel, qui existe aussi pour tout ce qui était savoir-faire et savoir-être. Par contre sur le « savoir », nous avons dû développer nous-mêmes notre partie compétences, car nous n'entrons pas non plus dans le cadre. »

J'ai également pu constater que la majorité des professionnels interrogés ne mentionnent pas l'usage d'un référentiel métier en tant qu'outil de base afin de construire leur processus de suivi des compétences en elles-mêmes :

” En formation, on n’a pas exploité de référentiel de compétences dans notre SIRH, nous ne faisons pas de gestion de notre plan dedans, on trace uniquement la saisie des stages, des sessions, des participants »

« A mon avis, il faut avoir un référentiel de base. Mais il ne faut pas chercher à ce qu’il soit le plus ambitieux possible. Ce qu’il faut essayer de faire, et je sais que cela prend beaucoup de temps [...] »

« Et donc c’est là où se pose le problème du référentiel. Parce qu’on a un générique, mais qu’il faut qu’il puisse s’adapter à un poste. C’est là que cela devient le plus compliqué, parce qu’on n’a pas de standard. »

De plus, les entretiens mettent en avant la difficulté de gérer autant d’informations sans cesse renouvelées, parfois même de mettre à jour quotidiennement l’information, afin que les formations « à réaliser » et l’évolution des compétences suivent précisément les évolutions sur le terrain.

4.3.2 Les Métiers du secteur de l’eau– Evolutions et principales caractéristiques

Comme évoqué plus haut, les métiers du secteur de l’eau et de l’assainissement sont particulièrement techniques et évolutifs. Ceci est confirmé par les divers passages évoqués ci-après. En effet, comme le mentionne l’interlocuteur suivant, ce haut niveau d’exigence technique semble être inhérent au secteur, ce qui impose aux métiers un aspect fortement évolutif : « Sur l’eau et l’assainissement, comme vous l’évoquiez, nous sommes sur des métiers très techniques, des évolutions réglementaires régulières et des évolutions sur les pratiques. Ce sont des métiers assez compliqués avec des interventions très techniques, spécifiques. »

En outre, il apparaît que ces métiers ne sont pas en lien direct avec des diplômes en particulier, ce qui impose aux entreprises l’implémentation de formations spécifiques de manière quasi-systématique : « [...]la réflexion c’est que tout le monde n’est pas en capacité de faire des métiers de l’eau. Donc ce sont des vrais métiers, à part entière, et parfois on a eu des rapprochements avec des écoles etc..., mais toujours avec le souci de savoir : qu’est-ce qu’on transfère ? et qu’est-ce qu’on ne transfère pas ? Il y a une vraie difficulté là-dessus. »

Cette complémentarité entre entreprises et système scolaire semble largement en défaveur des entreprises du secteur du fait des importantes avancées technologiques, ce qui fait naître le besoin de rendre ces métiers plus visibles et d'avantage reconnus : « mais les métiers de service qui sont, on va dire, un peu invisibles, il va falloir les faire apparaître, et attention, ils évoluent dans le temps en fonction des technologies ... »

Il apparaît également, que les avancées technologiques ainsi que les évolutions réglementaires requièrent un accompagnement constant de la part des responsables RHs, afin d'identifier les besoins de formation et tenir compte de ces évolutions : « Est-ce qu'il y a un nouvel outil qui va arriver ? Car parfois il y a des outils qui arrivent, des mises à jour de logiciels, une nouvelle politique qui nécessite une nouvelle action, une nouvelle activité, ... Et à ce moment-là on fait le point sur les compétences. »

Enfin, les contraintes auxquelles sont soumises les entreprises de ce secteur, leur imposent parfois de former des professionnels dans plusieurs domaines : les métiers évoluent également au gré des réalités de ces entreprises. Ceci est explicitement évoqué dans le passage suivant : « Bien souvent le fait qu'on avait des postes qui était multi thématiques (et de plus, avec les restrictions d'effectifs), on se retrouve avec des personnes qui ont plusieurs postes, plusieurs missions, donc effectivement les missions ont évolué. »

J'ai pu constater un consensus sur la manière de caractériser et définir les métiers de ce secteur par les responsables RHs, responsables formation ou experts techniques. Le passage suivant résume leur difficile appréhension sur les métiers du secteur : « [...] je ne connais pas tout le panel des métiers qui peuvent être proposés dans le domaine de la gestion de l'eau. Cela évolue sans cesse. »

4.3.3 Le Référentiel Métier

Définition : base d'informations de référence au sein d'un organisme qui recense et documente les activités par métier.

Dans le cadre de ce travail de recherche, il s'agit plus précisément d'un référentiel métier pour le secteur de l'eau et de l'assainissement, destiné à représenter un outil commun et unifié. Cela permettrait de faciliter et orienter la communication entre

différents contributeurs à la gestion des compétences de manière générale, à l'échelle de la filière dans sa totalité.

4.3.3.1 Le Référentiel Métier commun : un facilitateur de la gestion RH pour le secteur de l'eau

J'ai pu constater au travers des réponses aux divers entretiens réalisés, que l'importance d'un référentiel métier pour le secteur de l'eau, revêt un caractère unanime. En effet, l'existence d'une base fiable et officielle sur laquelle s'appuyer, serait un catalyseur dans le processus de gestion des compétences au sens large : « C'est intéressant d'avoir un référentiel commun qui fait des liens entre les différents métiers et les différents postes. Cela peut être intéressant pour un gestionnaire, par exemple un gestionnaire comme moi sur la formation et la carrière. »

J'ai également pu constater que, grâce à lui, le processus de mobilité interne obtiendrait un gain en lisibilité des compétences liées aux différents métiers : « Et même d'un point de vue « fonction publique » : en termes de mobilité, il est plus intéressant et plus facile de gérer une mobilité et de comprendre là où on peut placer tel travailleur si on a vraiment derrière tout un référentiel qui fait des liens. »

De même, toujours sur le thème de l'usage d'un référentiel métier de base dans la gestion des compétences, j'ai observé que cette base de données de référence contribuerait également aux petites entreprises, qui n'ont pas forcément les moyens pour s'outiller comme évoqué dans le passage suivant : « Mais je conçois que pour de plus petites structures qui n'ont pas forcément la ressource pour s'outiller, se structurer comme on a pu le faire, cela pourrait être très intéressant d'avoir ce genre de référentiel, évidemment. Pour pouvoir facilement recruter, identifier des potentiels, maintenir des compétences. »

Toutefois, en abordant le thème de la construction conjointe d'un tel référentiel métier, j'ai pu constater que, malgré l'unanime reconnaissance de son importance, les personnes interviewées ne se sont pas exprimées sur l'éventuelle contributions de leurs organismes pour sa construction au niveau de la filière.

4.3.3.2 Le Référentiel Métier commun et la complexité de sa construction

Mes conversations avec des experts ont en effet révélé que la dénomination des postes correspondant aux fonctions exercées par les professionnel(le)s n'avait rien d'évident et faisait obstacle à la création d'un document unifié par métier, qui puisse être considéré comme une référence commune : « Eh bien, je dirais, ça s'est fait un peu naturellement, en mettant en place un vocabulaire qui soit compréhensible par tous les acteurs de la formation – ce qui n'est pas évident –, donc il faut que le programme de formation il soit lisible et compréhensible par le stagiaire ou le futur stagiaire, l'encadrement – les gens qui sont sur le terrain et qui encadrent leurs équipes... »

Une difficulté concernait la nomenclature elle-même :

Selon l'expert interviewé avec la citation suivante, il est en réalité presque inenvisageable de proposer une unification des noms de postes pour les professionnel(le)s techniques dans les différentes entreprises existantes – d'où une énorme variété des spécificités métiers en fonction des régions, des technologies et des types d'entreprise : « [...] parce que vous allez voir la particularité, c'est que vous posez la question à quelqu'un, et il dit : moi, le Fontainier, il faut qu'il sache faire ça. Ok, vous allez voir cela à Paris. Puis vous demandez la même chose à Ambert, au milieu de l'Auvergne : [...] le Fontainier, il est polyvalent, il fait plein d'autres choses ! Donc tu te dis : « mais ce n'est pas le même Fontainier ! ». Alors voilà, il y a plein de difficultés pour mettre des postes, des compétences, pas trop « tarte à la crème » ... Parce que sinon, si la compétence c'est « dépanner » – mais dépanner quoi ? »

La raison en est principalement le besoin de professionnel(le)s multitâches selon les régions et le profil du management local au sein de chaque entreprise. La même tâche peut en effet être effectuée de manière unifiée par un(e) seul(e) professionnel(le) ou être décentralisée, si l'on est en présence d'une grande structure d'entreprise avec un effectif important et une hiérarchie à de nombreux échelons, comme évoqué dans le passage suivant : « Construire ce type de fiche de poste, en tant que responsable formation, cela peut être compliqué. Je suis un jeune profil en sciences humaines, généraliste, c'est à dire que je ne suis pas un spécialiste dans les métiers que j'accompagne ».

En analysant les deux passages qui suivent, extraits tous deux d'un même entretien mené auprès d'un responsable de formation, j'ai pu confirmer que la difficulté de compréhension des compétences requises par les professionnels des RH est expressive, et qu'un référentiel métier commun pourrait être un instrument pour aider ces professionnels à comprendre les métiers du secteur. La construction d'un référentiel métier est complexe et exige une équipe multi-tâches, comme évoqué par ce même responsable formation.

« Je pense que construire un référentiel métier, construire des fiches de postes, c'est un travail qui se fait à la fois avec des experts dans les métiers, et avec quelqu'un comme moi qui ai une expertise sur la façon dont une fiche de poste se construit, un référentiel métier, etc. Pour moi c'est donc toujours un travail qui doit être fait en transversalité. Nous avons des compétences, chacun dans ses propres secteurs, et cela devient un travail en commun. »

« Les freins c'est d'embarquer les opérationnels. Parce qu'eux, de fait, n'en voient pas la nécessité d'un référentiel métier [...] De leur point de vue, cela ne sert pas à grand-chose. Pour eux c'est juste un sujet RH. »

« Parfois, même quand je lis certaines compétences, il y a un petit temps de réflexion et de recherche. C'est vrai que peut être, si j'avais un outil d'accompagnement des compétences, j'aimerais qu'il soit vulgarisé un peu. Sur certains termes, etc... Pour que je comprenne un peu plus ce qu'ils font. »

Ce besoin d'avoir un document écrit dans un langage simple qui puisse faciliter la démarche a également pu être observé au cours d'autres entretiens, comme l'illustre le passage suivant, prélevé auprès de l'entretien d'un expert technique : "Donc on ne se fait pas des nœuds à la tête comme ça : c'est comment trouver le vocabulaire que l'on puisse, nous, utiliser et présenter. Et qui puisse, « être compris » facilement, puisque l'idée après derrière c'est de trouver les formations qui répondent bien à des développements de compétences. »

Sur un ensemble de 5 entretiens, seulement l'un d'entre eux affirme posséder un référentiel métier au sein de son établissement. Au cours de cet entretien en particulier, j'ai pu observer que le processus d'accompagnement de la compétence était déjà plus

structuré. J'ai également pu noter que la construction d'un référentiel dans cette entreprise a été un travail complexe et fait de manière hautement systématisée, comme le montre les passages suivants : « En fait c'est un gros travail qui a été mené par une personne qui était là en contrat à durée déterminée. Elle a fait ça pendant un an et demi. En fait, elle a interviewé tous les métiers. Elle nous a fait un référentiel dans lequel tous les métiers sont définis, c'est-à-dire : la finalité du métier, les principales missions et les connaissances qui doivent aller en face des missions. »

4.4 Résultats de Benchmark de Logiciels des Gestions de Compétences

Malgré le fait que les fiches de postes évoquées précédemment n'aient pas été construites pour les huit métiers évoqués dans l'introduction de ce travail de recherche, comme prévu initialement, j'ai cherché à identifier comment certaines entreprises utilisent leur référentiel métier de manière dématérialisée et si elles utilisent une cartographie des compétences pour la gestion de carrière. Ceci a pu être fait au travers de benchmarks de certains des logiciels de gestion de la compétence qui comptent parmi les références du marché des solutions en technologie.

Pour ce faire, j'ai sollicité quatre démonstrations auprès des entreprises qui commercialisent ces logiciels. Au cours de ces séances, j'ai pu observer comment mettre en œuvre un référentiel de compétences en utilisant les activités liées à certains métiers. Ce travail s'est effectué en collaboration avec une designer Ux/Ui, comme évoqué précédemment (partie « méthodologie »).

La liste des entreprises qui nous firent ces démonstrations figure ci-après :

Entreprise	Modules présentés
Training Orchestra	Entretien
	Gestion de la Formation
	Gestion des compétences
Elevo	Entretiens et objectifs
Sage Paye	Entretien
	Formation
	Gestion des compétences
Lucca	Entretiens et objectifs

Voici, en quelques lignes, la présentation de ces différentes entreprises développeuses de logiciels, notamment en SIRH :

Lucca : « Lucca est un éditeur de logiciels SaaS pour automatiser les processus administratifs et RH. Avec plus de 5 300 clients et 1 100 000 utilisateurs finaux, Lucca est leader sur son marché : les entreprises du mid-market. Nous concevons des logiciels qui apportent des réponses simples à des besoins précis : gestion des congés et absences, gestion des notes de frais, dématérialisation du dossier du personnel, distribution des fiches de paie et suivi des temps. Vous pouvez ainsi utiliser une seule de nos solutions ou les combiner pour former le SIRH dont vous avez besoin. »¹⁹

Sage : « Comme de nombreuses entreprises que nous accompagnons, Sage a d'abord été une petite entreprise, puis a connu une croissance qui semblait impossible à imaginer. Aujourd'hui, plus de 11 000 collaborateurs Sage soutiennent des millions d'entrepreneurs dans plus de 20 pays et les aident à faire progresser l'économie mondiale. Nous aidons les créateurs d'entreprise d'aujourd'hui grâce à une nouvelle génération de solutions pour tout gérer, de l'argent aux ressources humaines. [...] Nos solutions gèrent la comptabilité, la finance, la gestion commerciale, la gestion d'entreprise intégrée, les ressources humaines et la paie, les paiements et la communication bancaire. »²⁰

Elevo : « Elevo est une plateforme de management de la performance et des talents nouvelle génération. En cela, elle se distingue de la majorité des acteurs généralistes, en se focalisant sur un aspect essentiel à la réussite des entreprises : l'engagement des collaborateurs depuis l'onboarding jusqu'à l'offboarding. Elevo apporte aux ressources humaines tous les outils nécessaires à la mise en place des campagnes d'évaluation tout au long de l'année et à la création de parcours de carrières stimulants pour les collaborateurs. Ses cas d'usage sont : Entretiens et évaluations ; Suivi agile de la performance ; Revue des talents ; Gestion des objectifs ; Feedback 360° ; People Analytics ; Enquêtes Managers ; Parcours de carrières ; Onboarding/Offboarding, Récolte des souhaits de formation et bien plus encore. »²¹

Training Orchestra : « Training Orchestra, ce sont des Experts 100% Formation et Compétences qui vous accompagnent à tout moment dans la mise en œuvre,

¹⁹ <https://www.lucca.fr/societe/a-propos>

²⁰ <https://www.sage.com/fr-fr/a-propos/>

²¹ <https://www.elevo.fr/articles/elevo-top-partner-adp-marketplace>

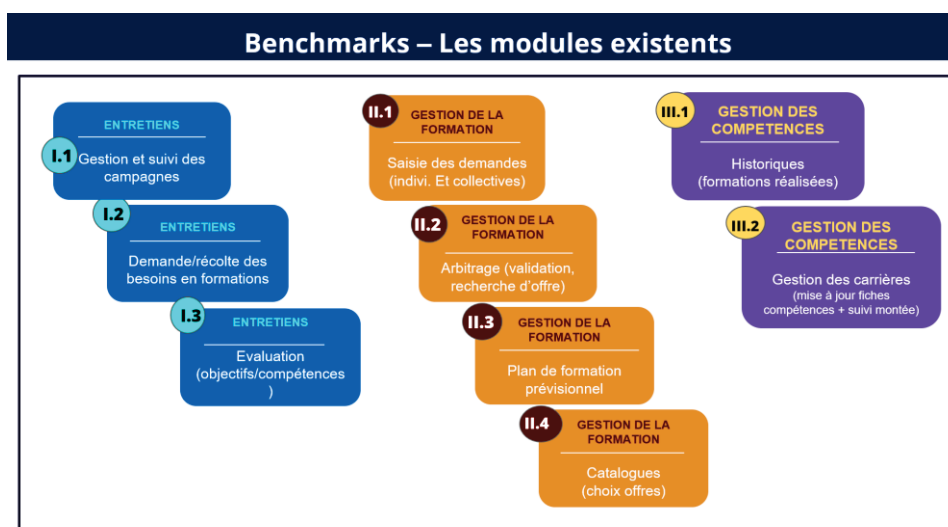
l'organisation et l'optimisation de votre dispositif formation. Nous travaillons avec tout l'écosystème de formation : Organismes de Formation, Départements de Formation, mais aussi Universités d'Entreprises et Entreprises Etendues. Nous mettons à profit cette expérience avec des entreprises de toutes tailles et tous secteurs à travers le monde pour vous apporter les meilleurs pratiques de la gestion de la formation et une solution gestion formation. »²²

J'ai pu observer que les solutions existantes pourraient encore évoluer dans l'intégration des données entre interfaces. En effet, pour la majorité des logiciels étudiés, les besoins en formation indiqués au cours des entretiens annuels n'alimentent pas le plan de formation, et par conséquent ne sont pas liés au module de gestion des compétences. Certains logiciels offrent toutefois des solutions intégrées, mais sans l'utilisation d'un référentiel compétence ou métier.

J'ai également pu observer que certains logiciels possèdent des modules qui exigent une mise à jour manuelle des données, comme par exemple l'insertion des besoins en formation de manière séparée entre les modules d'entretiens et de la gestion des compétences.

Voici les tableaux résumant les démonstrations de ces logiciels qui montrent, de façon résumée, les modules « bench-marqués » et leurs fonctionnalités :

Figure 6 : Modules existantes dans les logiciels Bench marqués



²² <https://fr.training-orchestra.com/a-propos-de-training-orchestra/>

Figure 7 : Principales fonctionnalités dans les logiciels Bench marqués

Fonctionnalités Identifiées – Modules			
fonctionnalité	Entretien / Evaluation	Gestion de la formation	Gestions des compétences
1	Gestion et suivi des campagnes	Saisie des demandes > individuelles (salariés et/ou manager) > collectives (service/manager)	Historiques > Formations réalisées (progression)
2	Demande/Récolte des besoins en formation > collectives > individuelles	Arbitrage > Validation du souhait > Recherche d'offres si besoin	Gestion des carrières > Mise à jour des fiches de compétences salarié > Suivi de la montée/actualisation en compétence (remontée dans le Référentiel)
3	Evaluation > Objectifs > Compétences > (collectives / individuelles)	Plan de formation : suivi et gestion du prévisionnel	
4		Catalogue(s) (choix offre)	

Grâce aux démonstrations, j'ai pu faire le lien avec les besoins évoqués par les professionnels RH au cours des entretiens et l'existence d'un logiciel intégré.

En résumé, j'ai pu constater que les logiciels étudiés ne présentaient pas d'intégration complète entre les modules « Entretiens », « Gestion de la formation » et « Gestion des compétences ». Ce travail m'a permis de comprendre la grande difficulté que constitue l'intégration d'un référentiel métier avec les solutions existantes.

Fort de ce constat, j'ai pris la décision que l'étape de construction de maquettes pour proposer une solution de personnalisation des formations pour l'apprenant ne pourra pas être considérée parmi les résultats de mon travail de recherche. Il s'agira tout au plus d'un complément méthodologique, car à mon sens la construction des maquettes était avant tout un projet de développement informatique, et cela se distingue de la recherche sociologique et humaine que je me proposais de faire ici.

5 Discussion des Résultats

L'élaboration progressive de ce travail de recherche m'a amenée à prendre conscience de trois échelles de difficultés entravant l'idéale constitution et l'utilisation d'un référentiel métier commun à toute la filière française de la gestion de l'eau. À une échelle macro, d'après de nombreux professionnels du secteurs interrogés, l'Éducation

Nationale ne serait pas à même de se préoccuper des connaissances adéquates pour former véritablement les futurs professionnels techniques dans la filière. À une échelle méso, les Responsables des Ressources Humaines et de la Formation dans les entreprises du secteur feraient face à un défi exorbitant pour établir de façon exhaustive des processus permettant une gestion complète des compétences techniques : une première barrière tout à fait compréhensible dans l'appréhension de la complexité technique et opérationnelle des tâches et missions des métiers du secteur, mais également une incapacité à embarquer dans une telle aventure, exigeante et chronophage, leurs collaborateurs techniques, dont la contribution serait indispensable pour décrire dans le détail des métiers dont ils sont en contact quotidiens. À un niveau micro enfin, celui de la gestion des compétences en tant que telle, se posent des difficultés majeures à une mise à jour des données constamment changeantes des collaborateurs à tous les niveaux : diplômes, compétences, carrières, etc. ; on se heurte ici à l'absence d'un logiciel qui sache regrouper tous les modules nécessaires à une gestion complète des compétences.

L'état de lieux à l'échelle de la filière de l'eau et de l'assainissement est sans appel : il existe certes déjà certains documents généralistes édités par des organismes publics, mais ils ne remplissent en aucun cas le rôle d'un référentiel métier commun à toute la filière. L'*Étude* d'Ernst & Young de 2020 le confirme : le secteur aurait beaucoup à gagner à mettre en place un tel outil, malgré la complexité de la démarche.

Si la littérature que ce travail de recherche m'a amenée à consulter et les nombreux entretiens effectués dans le cadre de ce travail m'ont amenée à comprendre que l'établissement d'un tel référentiel pour le secteur était certainement d'une grande importance, des obstacles majeurs à un tel projet procèdent néanmoins du manque de concertation entre l'Éducation nationale et le ministère du Travail, cause d'un fossé infranchissable entre d'une part les formations académiques de base existantes, et d'autre part les besoins en compétence des différents acteurs du monde de l'eau et de l'assainissement.

Cependant, il m'est également apparu que cet écart de conceptions entre entités administratives nationales n'entraînait presque aucune conséquence négative significative sur ces mêmes organismes publics. Ce sont davantage les entreprises et

autres acteurs de l'eau qui ont à souffrir de ces carences en formation, comme exposé par l'une de mes interviewées : « le ministère du travail, par l'intermédiaire du MEDEF, dit à l'Éducation nationale : "comme vous formez des jeunes sur des disciplines classiques (par exemple, les mathématiques, etc.) et ne les formez pas sur un métier, nous sommes obligés, quand on les récupère, de leur mettre entre les mains un métier, et de les former sur ce métier. Donc on perd du temps." »

Les Responsables des Ressources humaines confirment cette lacune, confrontés qu'ils sont à la complexité de leur tâche consistant à fournir aux employés techniques les compétences nécessaires à l'exécution de leurs nouveaux métiers : « L'État, lui, a des besoins par rapport à l'Éducation nationale et par rapport au ministère du Travail. L'État a deux grands "lobbys" : l'Éducation nationale, qui doit former des jeunes aux nouveaux métiers, et le ministère du Travail, qui va embaucher cette population. [...] Et donc c'est justement là où il y a un problème : c'est qu'en fait, ils ne se parlent pas entre eux ».

Ainsi, Pôle emploi (ministère du Travail), a par exemple constitué ses propres fiches métier (les fameux fichiers ROME) de manière générique – or les entretiens que j'ai menés montrent que de telles fiches, si elles peuvent être un support de valeur, ne sont cependant pas adaptées, dans le cas de nombreux métiers : « Les fiches emploi/métier vous permettent de mieux connaître les métiers tels que nous les décrivons pour effectuer les rapprochements entre les offres d'emploi et les demandes d'emploi »²³

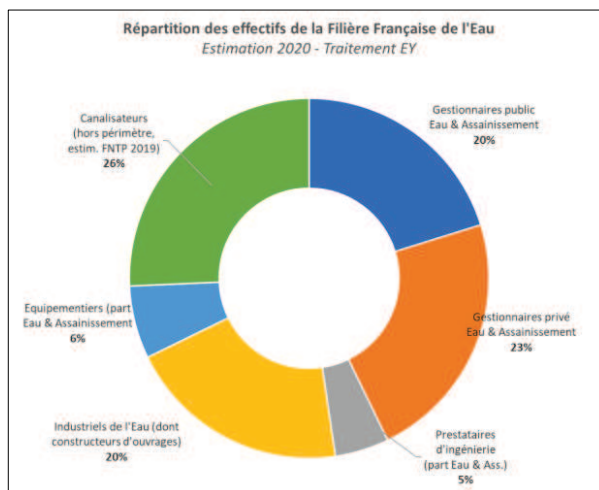
Forte de ce constat, et en tenant compte des nombreux entretiens menés en amont, je considère que la cartographie des compétences de tous les métiers de la filière de l'eau est un projet très ambitieux à l'échelle nationale, qui exigerait une équipe pluridisciplinaire entièrement dédiée au projet.

J'en conclus qu'en l'absence de ressources dédiées (équipes, financement, temps, etc.) et d'un intérêt conjoint des pouvoirs publics (ministère de l'Éducation nationale, Pôle emploi, Enseignement supérieur, etc.), cet objectif ne saurait aboutir, si l'on considère l'énorme travail que constituerait l'identification et la cartographie des innombrables compétences techniques liées aux techniciens qui réalisent les fonctions les plus diverses dans toute la France. À titre indicatif, l'illustration suivante donne une idée de

²³ <https://www.pole-emploi.fr/candidat/decouvrir-le-marche-du-travail/les-fiches-metiers.html>

la répartition des différentes catégories d'effectifs – qui se démultiplient en dizaines de fonctions et métiers différents – prédominantes au sein de la filière de l'eau en France (effectifs de 2020, estimation faite par le cabinet Ernst & Young).

Figure 8 ²⁴ : Répartition des effectifs de la Filière Française de l'Eau



Ce diagramme permet de saisir rapidement la complexité qu'il y a à appréhender des métiers de natures très différentes (bureaux d'étude et d'ingénierie, canaliseurs, équipementiers...) pour des organismes divers (différentes tailles de structures, relevant des secteurs publics ou privés, etc.) à l'échelle nationale.

En outre, les entretiens m'ont révélé que certaines structures recherchent la multidisciplinarité de certains de leurs techniciens, pour pallier les contraintes de ressources, alors que d'autres recherchent au contraire des spécialistes, ce qui rend cette caractérisation d'autant plus complexe à effectuer...

Il m'apparaît donc très vraisemblable que l'absence de retombées négatives d'envergure sur les organismes publics (telles que : augmentation du coût de l'eau, chômage élevé dans le secteur, ...) et l'incroyable complexité de la constitution d'un référentiel compétences/métiers pour toute la filière de l'eau rendent peu probable la mise en place d'un tel référentiel par des organismes publics. Cette recherche m'a amenée à comprendre que seuls ceux qui ont à pâtir de manière structurelle du manque

²⁴ *Etude prospective emplois, métiers et compétences de la Filière Française de l'Eau (Rapport final complet)*, éditeur La Filière Française de l'Eau, 2021, 27 p

de référentiel commun auront intérêt à ce qu'un tel outil voie le jour, au moins à l'échelle de leur entité.

J'ai dès lors compris que l'une des grandes difficultés rencontrées par les responsables RH du secteur de l'eau se situe dans le suivi des compétences techniques et rend d'autant plus difficile la construction d'un tel outil. Selon la littérature, l'accompagnement des compétences se fait au travers d'un dispositif d'évaluation : « ce qui est évalué, ce n'est pas la compétence en soi, mais ce qui est nommé compétence par le dispositif d'évaluation (instruments, règles, instances) » (Le Boterf, 2000).²⁵

L'accompagnement des compétences techniques (qui apparaît également de manière explicite au fil des entretiens réalisés) constitue ainsi une difficulté majeure, ce qui fait écho aux observations du rapport de Kelly Sellin et Aurélie Dudézert dans leur article : « Des cartographies de connaissances pour un pilotage des ressources humaines et des processus RH », où la mention suivante a retenu mon attention : « C'est ainsi que les grands défis de la Gestion des Ressources Humaines que représentent les mutations (technologiques, organisationnelles, économiques, etc.) (Peretti, 2006), la mondialisation, le facteur démographique, l'évolution de la réglementation, rendent de plus en plus nécessaires l'anticipation et l'adaptation des individus (par les compétences), l'organisation du travail et de l'évolution des emplois (Adrien Geille, 2007). » (p.2)²⁶

Certains professionnels arrivent dans les entreprises avec un besoin d'acquérir certains savoirs spécifiques ou transversaux importants, que l'entreprise elle-même se doit d'identifier au plus vite. Le besoin de former ces professionnels sur des connaissances de bases sur le terrain, augmente la complexité de la gestion des compétences au sein même des entreprises du secteur de l'eau et de l'assainissement.

Comme évoqué par Louis Quéré (2006) : « Le "principe de continuité de l'expérience" est précisément le fait que chaque expérience emprunte quelque chose à celles qui l'ont

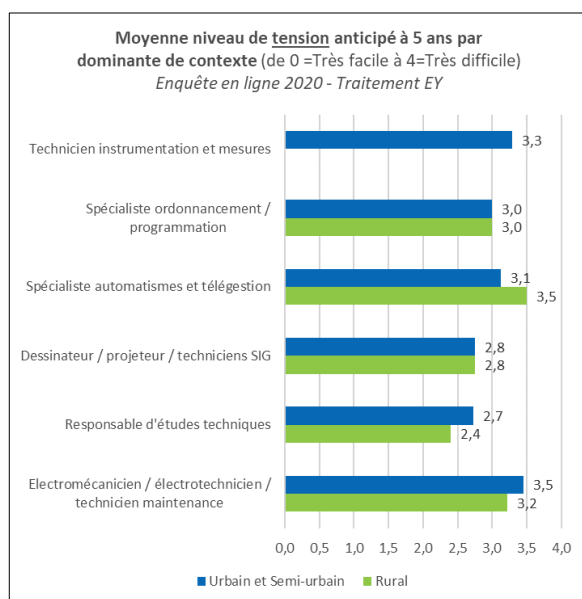
²⁵ G. Le Boterf, (2000), Construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'Organisation, Paris

²⁶ Kelly Sellin, Aurélie Dudézert. Des cartographies de connaissances pour un pilotage des ressources humaines et des processus RH. Aline Scouarnec. Management et métier : visions d'experts : mélanges en l'honneur de Luc Boyer, EMS, Management & société, pp.507-528, 2010, Questions de société, 978-2-84769-123-8. Hal-00509766

précédée et modifiée d'une manière ou d'une autre celles qui vont suivre. Ce principe est fondé sur le pouvoir spécifique de l'expérience : chaque expérience vécue modifie celui qui l'a vécue et cette modification affecte les expériences à venir »²⁷ (Quéré, 2006, p. 153). Là également, la littérature met en évidence l'importance du principe de continuité par la transmission des expériences, et souligne la façon dont les vécus interfèrent dans l'évolution d'un ensemble.

L'Étude (voir Figure 2) évoque pour les prochaines années des tensions dans la gestion des compétences et des problématiques spécifiques de recrutement, de mobilité et de formation professionnelle.

Figure 9 : Les métiers suivants « font tous partie du domaine métiers TECHNIQUE/EXPLOITATION. (p.50) » et sont soumis à une tension « qui masque en réalité une tension sur la compétence »²⁸



La gestion du temps et l'anticipation des besoins sont donc des aspects fondamentaux de l'action RH dans ce contexte.

²⁷ Mead G. H. (2006), *L'Esprit, le soi et la société*, présenté par Cefai D. et L. Quéré, Paris, Presses universitaires de France.

²⁸ *Etude prospective emplois, métiers et compétences de la Filière Française de l'Eau (Rapport final complet)*, éditeur La Filière Française de l'Eau, 2021, 50 p

Les responsables RH et Formations désignent unanimement comme un frein important la difficulté à embarquer les gestionnaires techniques dans un processus de description et de cartographie des activités techniques : ces réticences entravent donc également le développement d'un processus efficace d'orientation pour la formation des collaborateurs.

De ce fait, l'élaboration de programmes de formations techniques régulières coûte cher aux entreprises : les RH ayant du mal à traduire les compétences en formations adéquates (validation technique des besoins et des formations qui leur sont associées), cette tâche se révèle très chronophage.

La réalité de cette distance naturelle, dans les entreprises, entre opérationnels et responsables RH, lorsqu'il s'agit d'implanter des processus communs, procède d'un problème de perception que les responsables RH peinent à résoudre : « Le frein, c'est d'embarquer les opérationnels, parce qu'eux, de fait, ne voient pas la nécessité d'un référentiel métier [...]. De leur point de vue, cela ne sert pas à grand-chose. Pour eux, c'est juste un sujet RH. »

La participation des gestionnaires techniques semble être la clé pour rendre la construction d'un tel référentiel compétence ou métier plus pertinente, exhaustive et fluide. Cela présuppose qu'ils prennent conscience de l'importance de faire évoluer leur gestion « réactive » des besoins en formation, qui n'implique les processus RH qu'à la dernière minute, vers une démarche conjointe de construction d'un plan de gestion de la compétence. Cette démarche impliquerait la réalisation d'une cartographie quasi individuelle de l'expertise ou de la compétence spécifique, comme le suggère cet extrait de l'étude menée par K. Sellin et A. Dudézert : « Par ailleurs, le management opérationnel se retrouve lui-même confronté à cette problématique, car détenteur d'un vivier de compétences de par ses collaborateurs. Il ne s'agit plus ici d'une "macro" gestion des ressources humaines dans le cadre d'une stratégie de Groupe, mais d'une "micro" gestion plus individuelle, celle d'une expertise ou d'une compétence technique spécifique directement liée aux objectifs opérationnels d'une entité. » (p. 2)²⁹

²⁹ Kelly Sellin, Aurélie Dudézert. Des cartographies de connaissances pour un pilotage des ressources humaines et des processus RH. Aline Scouarnec. Management et métier : visions d'experts : mélanges en l'honneur de Luc Boyer, EMS, Management & société, pp.507-528, 2010, Questions de société,

Un autre professionnel des RH, interviewé pendant mon travail de recherche, s'investit de manière active dans la construction du processus d'accompagnement de la compétence chez son employeur : « On a des « fiches emploi » qui peuvent se décliner ensuite en postes, pour lesquels on précise et on demande aux managers de rédiger les missions spécifiques à ces postes, à travers des entretiens annuels. ». Cette professionnelle m'a aidé à comprendre l'importance de la proximité entre gestionnaires et RH pour le succès d'une telle démarche.

Soulignons que parmi les personnes interviewées, cette professionnelle des RH a été la seule à m'affirmer que son entreprise avait implanté un référentiel métier pour la gestion de compétences techniques. La raison d'un tel succès dans la construction d'une cartographie des compétences réside dans la participation effective des gestionnaires dans la rédaction des missions spécifiques, qui exploitent les entretiens annuels comme source d'informations.

Joël Marcq, dans son article « Du référentiel des compétences à la prospective des compétences pour le secteur des cimenteries », évoque la difficulté de traduire les compétences en passant par la subjectivité de la parole et de la proximité au terrain : « ce que les acteurs eux-mêmes connaissent, à voir ce qu'ils voient, à comprendre ce qu'ils comprennent, à s'approprier leur vocabulaire, leur façon de regarder, leur manière d'établir ce qui, pour eux, est important et ce qui ne l'est pas (Lapassade, 1991) »³⁰

Notre recherche a aussi révélé que le frein à l'établissement d'un référentiel métier pour toute la filière va bien au-delà de la complexité liée à la cartographie d'innombrables activités techniques tout en utilisant la même nomenclature par famille de métiers, comme évoqué dans notre corpus (voir l'*Étude*) : les professionnels RH connaissent en effet des difficultés dès le processus de recrutement, dans leur recherche de professionnels qui présentent les compétences adéquates, et davantage encore par la suite, au moment de la construction d'un plan de formation – ce qui aura également

978-2-84769-123-8. hal-00509766

³⁰ MARCQ Joël, « Du référentiel des compétences à la prospective des compétences : le secteur des cimenteries », *Management & Avenir*, 2008/5 (n° 19), p. 132-153. DOI : 10.3917/mav.019.0132. URL : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-5-page-137.htm>

pour effet de complexifier le processus d'accompagnement de la compétence. Il apparaît donc évident que la construction d'un référentiel métier à un tel niveau est des plus pertinentes. En outre, il provoquera le rapprochement entre professionnels RH et gestionnaires opérationnels et permettra, à l'échelle de l'entreprise ou de la collectivité, d'appréhender les défis tant internes qu'externes.

Enfin, au niveau micro, j'ai perçu, tout au long de ce travail de recherche, l'absence d'un logiciel SIRH complet, avec des modules interconnectés pour une gestion complète des compétences au sein des entreprises, comme un frein. Le passage suivant, obtenu au cours des entretiens, illustre ce constat : « on avait une application métier depuis plusieurs années, mais elle est déconnectée de notre SIRH, et donc on est en train d'aller vers un abandon de cette interface. »

J'ai également constaté la difficulté à laquelle sont unanimement confrontés les interviewés quant au suivi des compétences : l'absence d'un logiciel unique intégré aux modules complémentaires tels que l'entretien annuel, le plan de formation et le suivi des compétences, entraîne une perte de temps dans le pilotage des différents outils. C'est ce qu'évoque un intervenant, après avoir été interrogé sur ses besoins immédiats : « Que tout soit dématérialisé et automatisé ! On perd vraiment énormément de temps à faire des copiés-collés, et à faire de l'organisation de tableaux... Là où je pense qu'on pourrait avoir une plateforme. Rien que pour le plan de formation : si j'avais quelque chose ou tout remontait automatiquement... ou tout rentrerait dans les bonnes cases... cela me ferait déjà gagner énormément de temps. »

Les répondants témoignent que la complexité de la gestion des données des collaborateurs et du suivi nécessaire pour favoriser leur évolution en compétences, est considérable et souvent fatigante, lorsqu'il s'agit de saisir des informations pour accompagner le processus de formation ou les évaluations, par exemple.

Cette difficulté interne aux entreprises, récurrente dans les entretiens réalisés et confirmée par le benchmark mené, m'a permis de vérifier que, dans le cas d'un référentiel métier commun à toute la branche, il serait nécessaire, voire indispensable, d'utiliser un seul logiciel intégré et accessible par toutes les entreprises du secteur. Il constituerait une sorte de plateforme officielle, mise à jour en fonction de l'évolution

des nouvelles technologies et des pratiques qui impliquent le développement de nouvelles compétences.

Il ne suffirait pas seulement de disposer d'une cartographie complète des compétences des différents métiers du secteur, mais aussi de permettre que cette cartographie, sous forme de référentiel métier, soit actualisée et fiable au fil du temps.

6 Conclusion

Ce travail de recherche s'était initialement proposé pour objectif de construire une méthodologie pour constituer une cartographie des compétences des métiers techniques, ce qui représentait pour moi, en tant que chercheuse, une opportunité unique de découvrir des concepts et d'aborder des aspects humains que je n'avais pas encore eu l'occasion de saisir. J'ai ainsi été amenée à discuter avec des professionnels passionnés, qui agissent dans un secteur riche et complexe.

Ce travail de recherche sur la gestion de l'eau (traitement et assainissement) pour toute une population à l'échelle d'un pays comme la France a très vite dépassé l'intérêt qu'il semblait présenter d'emblée, par les découvertes et nouveaux questionnements qui se sont dressés, quant à la gestion humaine de personnels techniques d'excellence qui exécutent une gamme de tâches d'une haute complexité. Ces dernières ont pour objectif de fournir à la population une eau de qualité et de garantir le fonctionnement de nombreuses entreprises impliquées dans toute la chaîne, tout en respectant les termes d'une politique environnementale durable, dans tous les processus du traitement de l'eau.

Un tel travail de recherche s'est accompagné de la possibilité d'avoir des contacts réguliers avec les professionnels d'un secteur jusque-là inconnu pour moi : le monde de l'eau et de l'assainissement. Outre des collaborateurs du secteur (Experts techniques, Responsables RH et Chefs de projet), j'ai également pu côtoyer des spécialistes du monde de la formation professionnelle et de la conception d'outils RH et de plateformes interactives de formation sur internet. Cette expérience m'a permis de soulever de nouvelles questions quant à la complexité de la gestion des compétences techniques dans un vaste secteur traitant une richesse naturelle et un élément vital tel que l'eau

pour la population. Je me suis donc posé des questions sur la compréhension par les Ressources humaines des processus techniques se traduisant par des savoir-faire, dans un référentiel visant au réalisme et à l'efficacité de la gestion des compétences. Ainsi, l'objectif initial de création d'un référentiel des compétences commun a été supplanté par la compréhension des difficultés et des freins à la constitution d'un tel référentiel aux différentes échelles de cette industrie, et m'a amené à intensifier mes réflexions quant à la problématique centrale.

D'autre part, j'ai pu vérifier la question des lacunes existant dans la communication entre les départements des Ressources humaines et les équipes techniques (managers et chefs d'équipe) quand il est question de traduire les besoins réels de compétences en formations techniques pour répondre aux exigences légales, réglementaires et environnementales du terrain. J'ai constaté la richesse et la complexité de la gestion de compétences dans le contexte de techniques qui connaissent une évolution très rapide depuis une vingtaine d'années, conduisant d'un côté à une amélioration des processus, mais de l'autre côté plaçant les professionnels des RH et les Responsables de formation devant des défis inédits.

De tels changements ont mis tout le secteur en alerte (comme évoqué dans l'*Étude de mon corpus de recherche - l'Étude prospective emplois, métiers et compétences de la Filière Française de l'Eau - Rapport final complet de la Filière Française de l'Eau de 2020*) quant au recrutement de professionnels face à la spécificité des tâches requises par la gestion de l'eau. Dans la majorité des entreprises que mes entretiens m'ont amenée à contacter, il existe déjà un important travail de formation et de recyclage effectué en interne, ayant pour but de satisfaire les besoins de leurs clients et soucieux de préserver un avantage différentiel et concurrentiel, travail que ces entreprises n'ont donc aucun intérêt à rendre public. Elles disposent ainsi déjà de tout un arsenal de références de compétences et n'envisagent pas de consacrer du temps à tenter de le rendre commun à tout le secteur, ni de le diffuser. Par ailleurs, se pose également aux entreprises du secteur la difficulté de suivre l'évolution des technologies pour la gestion de l'eau, en termes de compétences à acquérir par les personnels techniques.

Lors de la réalisation d'enquêtes auprès de personnes ayant déjà une grande expérience dans le secteur, j'ai constaté que le défi d'établir une gestion intégrée des compétences

entre les Ressources humaines, les Responsables de la formation et le personnel technique était considérable. En effet, s'accorder sur un langage commun afin d'établir un référentiel compétences/métiers représenterait un travail extrêmement ambitieux, qui demanderait la constitution d'une équipe experte ayant des connaissances techniques approfondies, et nécessiterait de passer un temps précieux à construire un document écrit, alors que pour les équipes techniques, l'essentiel de leur travail est d'exécuter des services. Ainsi, la réalisation d'un tel document écrit impliquerait de perturber l'accomplissement de ces tâches, devenant un objectif secondaire de leur point de vue, voire inutile. Ce défi étant donc presque insurmontable au sein des entreprises, il devenait exorbitant à l'échelle de toute la filière de l'eau.

Lors des entretiens que j'ai menés avec les professionnels des Ressources Humaines, j'ai identifié les difficultés de communication entre le domaine technique et le domaine de la gestion humaine – cela pouvant même constituer l'un des plus gros obstacles à la formation technique des personnels.

De plus, mon travail de chercheuse m'a conduite à supposer que, pour établir un référentiel métier commun pour toute une branche nationale, la puissance publique serait un facilitateur indispensable, qui aurait même intérêt à se constituer en commanditaire d'un tel projet, qui nécessite des investissements financiers, du temps de travail dédié et des équipes composées de membres expérimentés dans le secteur. Par ailleurs, ces entretiens m'ont révélé que la gestion des compétences des professionnels techniques dans le secteur de l'eau est propre à chaque entreprise, particulière et spécifique, tant dans le secteur public que privé. Les entreprises en effet, en tant que formatrices de professionnels pour les métiers du secteur, suivent en interne au plus près les besoins de montée en compétence de ces collaborateurs, et dans de nombreux cas les forment sur le terrain. Ce suivi se fait déjà de manière continue et centrée sur la réalité de chaque entreprise – pourquoi, dès lors, rendre ce travail interne public ? Je me risquerais même à dire que, le processus de gestion interne des compétences étant extrêmement complexe, le temps manque déjà pour tenir à jour les données des carrières individuelles des collaborateurs ; ainsi, une éventuelle unification sous la forme d'un référentiel métier nécessiterait d'embaucher une équipe consacrée à l'exécution de ce projet, et donc l'investissement financier afférent.

Envisager l'édification d'un référentiel commun à toute une branche, impliquerait donc d'unifier des processus techniques de prestations de services pour la gestion de l'eau, afin d'établir des nomenclatures qui serviraient à l'ensemble du secteur. Or, ces prestations et leurs différentes phases d'exécution sont éminemment spécifiques et varient d'une entreprise à l'autre, et ne sauraient que difficilement se ranger sous des appellations communes. Dans de nombreux cas en effet, la résolution d'un « problème technique » se fait de manière différente en fonction des besoins du terrain et du niveau d'expérience des professionnels appelés à le résoudre – autant dire qu'il est presque impossible de standardiser des techniques quand on parle de la description concrète des missions d'un métier donné.

Cette problématique recoupait l'une des hypothèses émises au début de mon travail de recherche : pour ce qui est de l'établissement d'une liste des postes en effet, la difficulté est accrue par la multiplicité d'appellations de métiers qui souvent se ressemblent, alors qu'elles désignent en réalité des tâches concrètes qui sont tantôt communes, tantôt différentes, et de même, des responsabilités tantôt identiques, tantôt distinctes pour un même métier.

Proposer une unification des processus pourrait même entrer en conflit avec la confidentialité qui garantit la compétitivité entre les entreprises, qui se distinguent par la qualité de leurs prestations de services respectives. La publicité détaillée des activités pourrait ainsi réduire la concurrentialité de certaines entreprises, qu'elles soient privées ou publiques, éventualité que l'on retrouve dans les entretiens et réunions de travail tout au long de ce travail de recherche. En effet, le processus permanent de formation interne au sein des entreprises favorise la transmission au quotidien des connaissances par les collaborateurs et l'accompagnement des compétences sur le terrain. Il rend également possible la personnalisation des métiers par les entreprises, avec pour objectif une équipe d'excellence.

L'une des hypothèses que j'avais formulées à l'entrée dans ce travail de recherche touchait à la variété de postes correspondant à des activités très différentes selon la région, le type de gestion (collective ou privée), qui pouvait représenter un obstacle à la constitution d'une fiche d'activité commune par métier pour toute la filière de l'eau. Or

la réponse m'a été apportée par l'aspiration, récurrente au cours des entretiens, à une référence commune qui soit suffisamment large pour une description pertinente des compétences par métier. J'ai en effet constaté que le nombre de tâches était considérable, une tâche de base pouvant être décomposée en d'innombrables activités au sein d'un processus qui, à leur tour, se déployaient en plusieurs sous-niveaux de tâches, pour l'exécution d'un seul service, rendant difficile la définition d'un seul processus de base.

De plus, la vulgarisation du langage de ce document de référence, pour qu'il devienne compréhensible et maniable, représentait un immense défi pour les responsables des ressources humaines. Par ailleurs, l'organisation d'un plan de formation par les Ressources humaines et Responsables formation du secteur, qui définissent les informations à insérer dans le plan lui-même, se heurte systématiquement à une barrière technique : dans de nombreux cas, ces professionnels ne connaissent pas de façon détaillée les activités menées par une équipe technique, et, pour proposer des formations pour un métier donné, elles se basent sur des connaissances théoriques. Cette caractéristique est tout à fait normale lorsqu'on parle de gestion des ressources humaines au sein d'une grande entreprise avec un échelonnement des fonctions et où les RH sont les décideurs du processus de formation et de gestion des compétences. Dès lors, cette caractéristique contribue à rendre encore plus complexe l'établissement d'un référentiel métier commun pour tout un corps technique, et a fortiori pour toute une branche.

La limitation des connaissances techniques approfondies des RH quant aux activités exercées par les équipes opérationnelles peut être considérée comme intrinsèque à la sectorisation des fonctions, et par là-même, globalement justifiable – ce qui ne m'a pas empêchée au demeurant d'observer, malgré ces difficultés, un fort engagement et une gestion efficace de la formation et des compétences. Or la description préalable des tâches techniques pour la construction d'un référentiel métier en interne nécessiterait d'associer les managers techniques dans ce parcours de standardisation des postes, ce qui constituerait un nouveau défi.

Même si l'établissement d'un langage commun pour toute une branche ou un secteur, dans la rédaction d'un document de base, représente une étape particulièrement complexe, ce document constituerait une sorte de « traducteur » pour que la gestion

des compétences puisse être menée conjointement par les Responsables de la formation, les Ressources humaines et techniques, et les managers. Disposer de ce socle commun faciliterait en effet la transmission des compétences et réduirait la difficulté du remplacement d'un départ massif de salariés à la retraite, comme évoqué dans l'*Étude* servant de corpus à ce travail de recherche.

J'ai été frappée au cours de mes entretiens par le grand intérêt et la disponibilité des professionnels des ressources humaines, des chefs de projet et des chargés de formation, à fournir des informations détaillées sur les procédures déjà établies au sein des entreprises. De plus, il était remarquable de constater la manière active dont ces professionnels travaillent à l'amélioration continue de la gestion des compétences en général, en l'absence même d'un référentiel métier commun au secteur de l'eau, pour s'orienter techniquement.

Je m'étais également posé comme hypothèse la question de l'aspect politique qui sous-tend la gestion de l'eau en France, comme constituant un frein à la construction d'un référentiel métier commun et à la montée de compétences techniques pour les professionnels du secteur. Je ne peux manquer de souligner qu'au cours des entretiens menés, lorsqu'était abordée la question politique de l'eau, j'ai remarqué un soin et une subtilité particuliers dans les explications, pour éviter de rendre clair ou explicite un positionnement quant aux freins politiques et administratifs dans le processus de création de cette référence. J'en ai conclu que les personnes interrogées se gardaient d'exprimer des opinions qui pourraient être interprétées comme approuvant ou contestant la gestion politique actuelle ou précédente. Par conséquent, il ne m'était pas possible de mesurer les enjeux politiques qui faisaient obstacle à la création d'un référentiel métier commun à la filière.

Les points de vue des personnes interrogées convergent pour constater que le dynamisme de l'évolution des techniques au sein même du processus de gestion de l'eau peut être considéré comme l'une des plus grandes difficultés à une mise à jour fluide et continue d'un référentiel métier. L'*Étude* montre en effet qu'en 20 ans, le secteur a subi une transformation technologique très significative : on assiste à l'émergence de nouvelles technologies et de nouveaux besoins, parmi lesquels la gestion à distance (télégestion) et de nouveaux équipements, qui ont impacté la manière dont de

nombreuses tâches sont effectuées, nécessitant une mise à jour et un recyclage constant au niveau des compétences.

Je me suis alors interrogée sur la possibilité de tenir à jour un référentiel pour tout un secteur, sans l'existence d'un logiciel interconnecté et intégré dans toute une branche. Par ailleurs, un benchmark mené auprès de huit entreprises proposant des logiciels de gestion des compétences, ainsi que des entretiens préalables avec des Responsables formation et RH sur les outils de gestion des compétences utilisés au sein de leurs entreprises, m'ont amenée à conclure qu'il ne s'agissait pas seulement de créer un document écrit (référentiel métier) commun, mais également de permettre une gestion intégrée des compétences et d'utiliser un système de gestion fiable et spécifique, qui pourrait être développé conjointement par des acteurs importants du secteur tels que les pouvoirs publics et les grandes entreprises privées.

De plus, j'ai remarqué dans les tentatives de construction de fiches d'activités pour certains postes, que dans de nombreuses sources de recherche (comme évoqué plus haut), on retrouvait déjà facilement une liste d'activités techniques sous une forme écrite et théorique. Cependant, je me suis posé la question de la pertinence d'un document écrit qui prendrait un temps considérable pour se rendre complet, sans intégrer ce contenu dans un outil/software d'accès facile et d'usage intuitif pour l'ensemble de la branche.

A l'issue de ce travail de recherche, je constate que la création d'un référentiel commun pour la filière de l'eau constituerait un travail significatif en termes d'investissement économique et de temps dédié, compte tenu du projet d'envergure que représente cette unification. Il serait important d'obtenir une subvention publique provenant d'une initiative gouvernementale transversale, plutôt que de devoir compter seulement sur un processus autonome de création d'une référence commune, venant d'entreprises privées ou autres collectivités locales indépendantes du pouvoir public.

Il convient de revenir à présent sur les limites de cette recherche. En effet, en tant que généraliste des ressources humaines, je suis consciente que mes analyses sur les compétences techniques auraient pu être davantage approfondies et étoffées si ma connaissance des métiers techniques du secteur avait été plus ample.

J'avoue également avoir eu quelques difficultés à trouver des études scientifiques sur les métiers de l'eau en France, et plus précisément sur leur évolution au cours du temps et le recours à la formation afin de préserver les savoir-faire spécifiques.

À l'issue de ce travail de recherche, il ne m'est toujours pas possible de conclure quant à la question de savoir quelle partie prenante serait la plus intéressée par l'établissement d'un référentiel commun pour l'ensemble de la branche. En outre, je n'ai pas mené de simulation pour évaluer le temps que requerrait la mise à jour régulière d'un outil d'une telle complexité.

J'espère toutefois avoir contribué à la discussion sur l'importance d'une démarche pluridisciplinaire à l'échelle de la filière, comme à l'échelle plus réduite d'une structure publique ou privée, dans l'anticipation et la construction d'outils permettant d'adapter les compétences existantes aux enjeux en constante évolution dans ce secteur de l'eau vital pour toute une population.

Je suggèrerais dès lors l'exploration de deux nouvelles thématiques :

Tout d'abord, en imaginant qu'un tel référentiel métier commun pour la filière de l'eau puisse voir le jour, il conviendrait d'étudier et d'anticiper les mécanismes permettant d'en assurer la bonne mise à jour au fil du temps, qui soit à la fois directement connectée aux évolutions technologiques de l'époque et intégrée aux besoins réels de la filière, en phase avec les besoins du terrain.

Ensuite, en considérant que les contraintes contemporaines pesant sur la société rendent incontournable l'existence d'un tel référentiel commun (gestion renforcée de la ressource stratégique que représente l'eau, revalorisation des professions du secteur, etc.), il conviendrait de s'interroger sur la question de savoir quelle serait la partie prenante la plus intéressée et la plus à même de mener à bien un tel projet. L'étude de la composition d'un groupe interdisciplinaire, ainsi que des différents outils de gouvernance requis par ce projet donnerait certainement lieu à de vastes sujets de recherche.

7 Résumé

Le secteur de l'eau et de l'assainissement présente une amplitude technique considérable, qui requiert des professionnels du secteur (opérationnels, managers et RHs) un besoin constant en mise à jour des compétences et connaissances.

Or, les compétences requises, vastes et plurielles, ne sont obtenues dans le monde académique que de manière très partielle, ce qui rend le besoin en suivi et en formation (montée en compétence) d'autant plus conséquent et complexe pour les entreprises.

Un référentiel métier commun pourrait donc être un instrument précieux pour toute la filière qui faciliterait grandement le processus de gestion des compétences, viendrait compléter l'offre existante, et permettrait une meilleure intégration entre les différents modules de la gestion RH des acteurs du secteur de l'eau. Pourtant, il semble représenter un projet bien trop ambitieux pour la plupart des entreprises du secteur, ce qu'admettent tous mes interlocuteurs.

8 Bibliographie

Alexandre Brun, « Gestion de l'eau en France », *Économie rurale* [En ligne], 309 | Janvier-février 2009, mis en ligne le 01 janvier 2011 - <http://journals.openedition.org/economierurale/259>

BAECHLER Laurent, « La bonne gestion de l'eau : un enjeu majeur du développement durable », *L'Europe en Formation*, 2012/3 (n° 365), p. 3-21. DOI : 10.3917/eufor.365.0003. URL : <https://www.cairn.info/revue-l-europe-en-formation-2012-3-page-3.htm>

Barth B.M., (2002). « Le savoir en construction ». Forum Education culture. Editions Retz.

Boumaza Magali et Campana Aurélie, « Enquêter en milieu "difficile" » Introduction, *Revue française de science politique*, 2007/1 Vol. 57, p. 5-25 (p. 9). DOI : 10.3917/rfsp.571.0005.

BRILLET Franck, GAVOILLE Franck, « L'image métier : exploration d'une notion au cœur du choix professionnel », *Management & Avenir*, 2016/2 (N° 84), p. 53-72. DOI : 10.3917/mav.084.0053. URL : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2016-2-page-53.htm>

CAPLAT Jacques, « Savoir-faire ou savoirs ? Comment la sélection paysanne questionne le statut des savoirs traditionnels », *Histoire & Sociétés Rurales*, 2016/2 (Vol. 46), p. 125-153. DOI : 10.3917/hsr.046.0125. URL : <https://www.cairn.info/revue-histoire-et-societes-rurales-2016-2-page-125.htm>

Céline Pornin. « Projet de cartographie thématique pour les professionnels du secteur de l'eau. » *Sciences de l'environnement*, 2018. Dumas-03383264 HAL Id : dumas-03383264

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03383264>

COLLARD Christophe, ROQUILLY Christophe, « Les risques juridiques et leur cartographie : proposition de méthodologie », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2013/5-6 (N° 263-264), p. 45-55. DOI : 10.3917/rsg.263.0045. URL : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2013-5-page-45.htm>

Denis Gaste, Christophe Riqueau, Eric Boutin, Philippe Dumas. « La bourse de compétences : un dispositif combinant médiation des savoirs & médiatisation des compétences. » *Informations, Savoirs, Décisions et Médiations* [Informations, Sciences for Decisions Making], Laboratoire I3M - EA3820, Université du Sud Toulon-Var, 2004, 10(82), pp.12. Sic_00000961.

Étude prospective emplois, métiers et compétences de la Filière Française de l'Eau (Rapport final complet), éditeur La Filière Française de l'Eau, 2021, 107 p.

G. Le Boterf, (2000), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Editions d'Organisation, Paris.

Hinault, Anne-Claude, Osty Florence, Servel Laurence, *Enquêter dans les organisations. Comprendre pour agir*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. Didact sociologie, 2019, 270 p., ISBN : 978-2-7535-7687-2.

Jean Louis Renoux. « La cartographie des métiers de la presse, objet frontière ou innovation ? » 2013. hal-00908578 v HAL Id: hal-00908578 <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00908578>

Joachim Schöpfel, Jacques Creusot. « Competency mapping and visualisation techniques in change management. » 2008. sic_00291554 HAL Id: sic_00291554 https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00291554

Kelly Sellin, Aurélie Dudézert. « Des cartographies de connaissances pour un pilotage des ressources humaines et des processus RH ». Aline Scouarnec. *Management et métier : visions d'experts : mélanges en l'honneur de Luc Boyer*, EMS, Management & société, pp.507-528, 2010, Questions de société, 978-2-84769-123-8. Hal-00509766

Le journal de l'école de Paris du management 2015/1 (N° 111) « L'agilité », Éditeur : Association des amis de l'école de Paris, p. 7 <https://www.cairn.info/revue-le-journal-de-l-ecole-de-paris-du-management-2015-1-page-7.htm>

MARCQ Joël, « Du référentiel des compétences à la prospective des compétences : le secteur des cimenteries », *Management & Avenir*, 2008/5 (n° 19), p. 132-153.

Martin Rey, Cécile Jolly, Frédéric Lainé « Cartographie des compétences par métiers » in *La note d'analyse* 2021/3 (n° 101), pages 1 à 15

MEAD G. H. (2006), *L'Esprit, le soi et la société*, présenté par CEFAÏ D. et L. QUERE, Paris, Presses universitaires de France.

PARMENTIER Christophe, « Une cartographie métiers pour gérer des mobilités de salariés », *Management & Avenir*, 2008/1 (n° 15), p. 120-139. DOI : 10.3917/mav.015.0120. URL : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-1-page-120.htm>

Référentiel des emplois et des compétences, BnF / direction déléguée aux Ressources humaines. Édition 2012

[https://emploi.bnf.fr/DRH/emploi.nsf/IXURL02/P2014000388_Le-referentiel-des-emplois/\\$FILE/referentiel_emplois_compences.pdf](https://emploi.bnf.fr/DRH/emploi.nsf/IXURL02/P2014000388_Le-referentiel-des-emplois/$FILE/referentiel_emplois_compences.pdf)

Roos, P., 2006, *Rationalisation de l'activité et recomposition des métiers de conception : diagnostic, modélisation et structuration des dynamiques de métier dans les services d'ingénierie aéronautique*, Thèse en sciences de gestion, École des Mines de Paris, Paris.

SEIGNOUR Amélie, « Méthode d'analyse des discours. L'exemple de l'allocution d'un dirigeant d'entreprise publique », *Revue française de gestion*, 2011/2 (n° 211), p. 29-45.

URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-2-page-29.htm>

Simone Bonnafous et Alice Krieg-Planque, chapitre sur l'analyse du discours dans l'ouvrage *Sciences de l'informations et la communication* p.223-237.

Weiss, D. (1999), *Les Ressources humaines*, Editions d'Organisation, Paris, 1999, 795 p., ISBN 2-7081-2289

9 Sites internet mobilisés

CNFPT | Centre National de la Fonction Publique Territoriale

<https://www.cnfpt.fr/gsearch>

Elevo

<https://www.elevo.fr/articles/elevo-top-partner-adp-marketplace>

Emploi environnement

<https://www.emploi-environnement.com>

Emplois trabajo.org

<https://fr.trabajo.org>

Glossaire du Répertoire national des certifications professionnelles, page 2

https://rcpnc.gouv.nc/sites/default/files/documents/glossaire_certification.pdf

HelloWork

<https://www.parisjob.com>

Lucca

<https://www.lucca.fr/societe/a-propos>

Sage

<https://www.sage.com/%20fr-fr/a-propos/>

Smart Recruiters

<https://jobs.smartrecruiters.com>

Pôle emploi

Training Orchestra

<https://fr.training-orchestra.com/a-propos-de-training-orchestra/>

10 Annexes

10.1 Annexe 1 : Grilles d'entretien (questions pour les entretiens semi-directifs)

1 - Pour commencer, je voudrais savoir si connaissez l'Étude commandée par le Ministère du Travail, de l'emploi et de l'insertion *Étude prospective emplois, métiers et compétences de la Filière Française de l'Eau - Rapport final complet de la Filière Française de l'Eau*, réalisée en 2020.

2 - À votre avis, quelles sont les métiers clés dans le secteur de l'assainissement ?

3 - Pourriez-vous décrire la façon dont est constituée la pyramide (ou l'organigramme) des effectifs techniques au sein de votre entreprise ?

4 - Disposez-vous au sein de votre entreprise d'un référentiel métier ? Comment l'utilisez-vous concrètement pour le recrutement, mais aussi pour l'accompagnement des compétences ?

5 - Si oui, comment a-t-il été construit ? Combien de temps a duré le projet pour construire le référentiel métiers ?

5.1 - Si non, pourquoi ne disposez-vous pas d'un référentiel métiers ? Comment s'effectue la gestion des compétences des professionnel(le)s techniques ? Utilisez-vous une base de référence interne ou externe pour orienter l'évolution technique de ces collaborateurs/-trices ?

5.2 – (Si oui, ou non.) Avez-vous rencontré des difficultés pour le construire et pour cartographier les activités pour les métiers techniques ? Si oui, lesquelles ?

6-Dans les processus d'accompagnement des compétences, rencontrez-vous des problématiques et certaines étapes sont-elles particulièrement chronophages ?

7 - Si on vous proposait une solution personnalisée pour l'accompagnement des compétences, quel serait votre principal besoin ?

8 - Pensez-vous que l'absence d'un référentiel métier commun pour toute la filière de l'eau représente un problème pour les gestionnaires des services de l'eau ? Pourriez-vous m'expliquer en quoi ?

9 – Auriez-vous des commentaires ou des considérations à ajouter sur le thème Référentiel Métiers ?

10.2 Annexe 2 : Tableau de codage – Consolidé

ID	Date	Sexe	Nom	Poste	Groupe	Thème	Verbatim
1	26/11/2021	M	"PD"	Expert Technique	F	Formation	[...]certaines ont fait le choix de faire leur propre centre de formation, en faisant venir de la formation interne, c'était dans cette idée-là. Et là, le centre de Romorantin est né de cette motivation de première.
2	26/11/2021	M	"PD"	Expert Technique	M	Métiers	C'était un vrai intérêt, parce que ce Centre de formation formait à des métiers de l'eau qui n'avaient pas de réponse à l'éducation nationale.
3	26/11/2021	M	"PD"	Expert Technique	L	L'eau	Et on a commencé par le réseau d'eau potable, parce que 50, 60 ans en arrière, l'idée c'était d'amener l'eau chez les gens : en France, tout le monde n'avait pas encore l'eau potable partout.
4	26/11/2021	M	"PD"	Expert Technique	E	Évolution	Développer une filière de formation autour de du traitement d'eau, parce que là aussi les évolutions étaient énormes les changements, les pratiques, etc.
5	26/11/2021	M	"PD"	Expert Technique	M	Métiers	Donc il y a eu continuellement des évolutions des métiers de pratique, et puis en même temps il fallait accompagner ça avec des formations, parce que les personnes n'avaient pas vu ça à l'école, donc il fallait apprendre sur le terrain, d'où l'intérêt de ces formations.
6	26/11/2021	M	"PD"	Expert Technique	Hr	Responsables RH	[...] alors que nous, quand on était dans le contexte des métiers de l'eau, on parlait plutôt avec les RH, donc là je reviens à ce que Amandine tu disais tout à l'heure ou Luciana, dedans c'est un peu l'analyse des métiers au sein d'une entreprise.
7	26/11/2021	M	"PD"	Expert Technique	M	Métiers	mais les métiers de service qui sont, on va dire, un peu invisibles, il va falloir les faire apparaître, et attention, ils évoluent dans le temps en fonction des technologies (comme j'ai pu évoquer tout à l'heure), ces évolutions de métiers.
8	26/11/2021	M	"PD"	Expert Technique	E	Évolution	mais les métiers de service qui sont, on va dire, un peu invisibles, il va falloir les faire apparaître, et attention, ils évoluent dans le temps en fonction des technologies (comme j'ai pu évoquer tout à l'heure), ces évolutions de métiers.
9	26/11/2021	M	"PD"	Expert Technique	D	Difficultés	Eh bien, je dirais, ça s'est fait un peu naturellement, en mettant en place un vocabulaire qui soit compréhensible par tous les acteurs de la formation – ce qui n'est pas évident –, donc il faut que le programme de formation il soit lisible et compréhensible par le stagiaire ou le futur stagiaire, l'encadrement – les gens qui sont sur le terrain et qui encadrent leurs équipes pour former mes gars à quoi
10	26/11/2021	M	"PD"	Expert Technique	Hr	Responsables RH	Donc on n'est pas du tout dans le même champ, et le vocabulaire, tout simplement, s'est appuyé sur ce qu'on appelle des compétences donc les compétences métiers – donc tous les GPRH, enfin je vous en passe, et des meilleures, Mme «Y» pourra vous en parler
11	26/11/2021	M	"PD"	Expert Technique	D	Difficultés	[...] parce que vous allez voir la particularité, c'est que vous posez la question à quelqu'un, et il dit : moi, le Fontainier, il faut qu'il sache faire ça. OK vous allez voir ça à Paris, puis vous demandez la même chose à Ambert, au milieu de l'Auvergne, le gars, le Fontainier, il est polyvalent : il fait plein d'autres choses ! Donc tu te dis mais c'est ne pas le même Fontainier ! Alors voilà, il y a plein de difficultés pour mettre des postes, des compétences, pas trop « tarte à la crème », parce que sinon, si la compétence c'est « dépanner » – mais dépanner quoi
12	26/11/2021	M	"PD"	Expert Technique	M	Métiers	[...]la réflexion c'est que tout le monde n'est pas en capacité de faire des métiers de l'eau. Donc ce sont des vrais métiers, à part entière, et parfois on a eu des rapprochements avec des écoles etc, mais toujours avec le souci de savoir : qu'est-ce qu'on transfère ? et qu'est-ce qu'on ne transfère pas ? Il y a une vraie difficulté là-dessus.
13	26/11/2021	M	"PD"	Expert Technique	D	Difficultés	[...]la réflexion c'est que tout le monde n'est pas en capacité de faire des métiers de l'eau. Donc ce sont des vrais métiers, à part entière, et parfois on a eu des rapprochements avec des écoles etc, mais toujours avec le souci de savoir : qu'est-ce qu'on transfère ? et qu'est-ce qu'on ne transfère pas ? Il y a une vraie difficulté là-dessus.
14	26/11/2021	F	"N"	Responsable RH Formation et Compétences	Ce	Cartographie	Soit vous faites un référentiel de vos compétences, quelle que soit votre cartographie, et ça amènera à la cartographie des métiers après.
15	26/11/2021	F	"N"	Responsable RH Formation et Compétences	C	Compétences	Pour moi : je fais d'abord un référentiel. Deux choix : soit je fais un référentiel de compétences, avec des domaines de compétences. Parce que ce qu'on voit en littérature : on va voir « électricité » « électromécanique » « gestion de projets » en tant que compétence... En fait, pour moi, ça ce n'est pas une compétence. C'est un domaine de compétence. La compétence c'est, quand je dis « électromécanique » « électricité », et j'enlève cette partie là : « qu'est ce que je suis capable de... » et on met un verbe derrière. Et c'est ça la compétence : c'est l'action en elle-même. C'est la mission du collaborateur, quand il va occuper ce poste. Là c'est la compétence.

16	26/11/2021	F	"N"	Responsable RH Formation et Compétences	C	Compétences	On a trois types de compétences : Le savoir d'école, le savoir qu'on appelle « opérationnel » et les savoirs « interpersonnels ».
17	26/11/2021	F	"N"	Responsable RH Formation et Compétences	Ce	Cartographie	Donc la « carto » pour moi, c'est vraiment un mapping de « j'ai besoin de ces compétences-là dans ce métier » Et ces métiers, c'est mon référentiel. Alors ça peut être le référentiel de compétences, ça peut être le référentiel de métiers,...
18	26/11/2021	F	"N"	Responsable RH Formation et Compétences	G	Gestion de compétences	La c'est le développement des compétences... le premier pilier, c'est la gestion des compétences (Ou j'en suis ? Est ce que j'ai des compétences rares ? De combien elles sont ? Est-ce que je vais les perdre parce que les gens partent ? le poste n'est pas stable ? Les gens partent a la retraite et donc je vais perdre beaucoup de personnes ?). Et une fois que j'ai fait ça, lors de l'entretien annuel : le salarié est évalué. Il fait bien ? Il ne fait pas bien ? Il fait bien, mais il manque d'expérience ? manque de compétences ?
19	26/11/2021	F	"N"	Responsable RH Formation et Compétences	F	Formation	Donc je vais lui associer une action de formation, qui est le développement des compétences.
20	26/11/2021	F	"N"	Responsable RH Formation et Compétences	G	Gestion de compétences	D'abord je regarde ou j'en suis : une photo à un instant t, où je vois l'évolution du métier, je vois les compétences de mes ressources humaines. Et après, je leur développer les compétences.
21	26/11/2021	F	"N"	Responsable RH Formation et Compétences	E	Évolution	D'abord je regarde ou j'en suis : une photo à un instant t, où je vois l'évolution du métier, je vois les compétences de mes ressources humaines. Et après, je leur développer les compétences.
22	26/11/2021	F	"N"	Responsable RH Formation et Compétences	E	Évolution	Mais bon, on n'a pas des métiers qui évoluent tant que ça. Alors si, là où ça va évoluer c'est sur les nouvelles technologies, le numérique. Mais effectivement pour changer une canalisation ça ne change rien. Après il va y avoir des choses qui ne s'enseignent pas, qui vont être ce que l'on appelle l'informatique industrielle. C'est tout ce qui est télé-gestion, automatismes et les choses comme ça. Ça, ça ne s'enseigne pas à l'école, et ça vous ne le trouverez pas dans les fichiers ni sur les fiches de Pôle Emploi. Parce que là, vous pouvez bien vous aider à le faire... Pôle emploi, il a déjà trouvé la cartographie des métiers relatifs à l'eau. Par les fiches Rome, là il y a pas mal de choses...
23	26/11/2021	M	"PD"	Expert Technique	D	Difficultés	Donc on ne se fait pas des nœuds à la tête comme ça : c'est comment trouver le vocabulaire que l'on puisse, nous, utiliser et présenter. Et qui puisse, « être compris » facilement, puisque l'idée après derrière c'est de trouver les formations qui répondent bien à des développements de compétences.

24	26/11/2021	M	"PD"	Expert Technique	E	Évolution	c'est donner du sens aussi à tous les acteurs qui sont autour. Aussi bien que le RH, qu'il soit convaincu et qu'il trouve la bonne formation pour la bonne personne. Et puis celui qui va suivre la formation : qu'il soit convaincu que ça va lui servir à quelque chose.
25	26/11/2021	M	"PD"	Expert Technique	D	Difficultés	c'est donner du sens aussi à tous les acteurs qui sont autour. Aussi bien que le RH, qu'il soit convaincu et qu'il trouve la bonne formation pour la bonne personne. Et puis celui qui va suivre la formation : qu'il soit convaincu que ça va lui servir à quelque chose.
26	26/11/2021	M	"RR"	Chef de Projet	A	Activités	Comme l'a dit Pascal tout à l'heure, effectivement pour un même intitulé de poste, on peut avoir un panel d'activités qui soit assez différentes selon la typographie du service, ou sa taille
27	26/11/2021	M	"PD"	Expert Technique	Ce	Cartographie	Je pense que la cartographie, elle donne une vision complémentaire. Elle donne une chronologie dans la somme des connaissances, des formations qu'on peut mettre dedans. On ne devient pas un expert « brutalement » ... il faut avoir passé ces échelons-là, dedans.
28	26/11/2021	M	"PD"	Expert Technique	M	Métiers	Vous serez obligés d'avoir des experts un peu sur les différents thèmes, mais je dirais que ce n'est pas de l'expertise technique trop poussée dont vous avez besoin, c'est de la connaissance des métiers.
29	26/11/2021	M	"PD"	Expert Technique	Ce	Cartographie	ce qui est important dans ce que disait Mme «Y» tout à l'heure, tu sais l'histoire de la cartographie. Une cartographie, c'est quoi ? C'est avoir une réponse qui s'échelonne.
1	18/03/2022	M	"PM"	Responsable formation	M	Métiers	Sur l'eau et l'assainissement, comme vous l'évoquiez nous sommes sur des métiers très techniques, des évolutions réglementaires régulières et des évolutions sur les pratiques. Ce sont des métiers assez compliqués avec des interventions très techniques, spécifiques.
2	18/03/2022	M	"PM"	Responsable formation	D	Difficultés	Sur l'eau et l'assainissement, comme vous l'évoquiez nous sommes sur des métiers très techniques, des évolutions réglementaires régulières et des évolutions sur les pratiques. Ce sont des métiers assez compliqués avec des interventions très techniques, spécifiques.
3	18/03/2022	M	"PM"	Responsable formation	F	Formation	Effectivement, pour pouvoir effectuer une montée en compétence et former le plus grand nombre, il faudrait faire des actions de formations régulières, ce qui a un enjeu financier considérable. Pour ce faire, il faudrait faire venir un formateur ou envoyer sur place des agents de formation avec une certaine fréquence
4	18/03/2022	M	"PM"	Responsable formation	C	Compétences	Effectivement, pour pouvoir effectuer une montée en compétence et former le plus grand nombre, il faudrait faire des actions de formations régulières, ce qui a un enjeu financier considérable. Pour ce faire, il faudrait faire venir un formateur ou envoyer sur place des agents de formation avec une certaine fréquence
5	18/03/2022	M	"PM"	Responsable formation	Ce	Cartographie	Donc nous avons des « fiches métiers », qui se rapprochent plus de « fiches de poste » aussi, c'est un peu entre les deux. Et nos centres de gestion nous fournissent également des fiches métiers, qui sont inspirées directement du CNFPT
6	18/03/2022	M	"PM"	Responsable formation	Ce	Cartographie	Parfois les fiches sont très générales (nous sommes au niveau d'un métier donc c'est normal que ce soit plus général qu'au niveau du poste, puisque c'est un peu la pyramide : métier-poste-activités-etc).
7	18/03/2022	M	"PM"	Responsable formation	M	Métiers	Donc voilà, ils ont cette mission aussi dans cet établissement là, et tout cela fait partie d'une mission de service public. Il s'agit de notre prérogative portée vers les habitants de notre territoire, donc tous les métiers finalement sont importants.
8	18/03/2022	M	"PM"	Responsable formation	F	Formation	Pas forcément parce qu'il n'y a pas d'offres de formation, mais parce que c'est de l'offre chère. Oui, je pense que plus c'est technique, plus c'est compliqué.

9	18/03/2022	M	"PM"	Responsable formation	R	Référentiel Métier	Pour l'instant nous sommes uniquement sur des fiches des postes. Mais ce serait une mission intéressante, effectivement.
10	18/03/2022	M	"PM"	Responsable formation	D	Difficultés	Construire ce type de fiche de poste, en tant que responsable formation, cela peut être compliqué. Je suis un jeune profil en sciences humaines, généraliste, c'est à dire que je ne suis pas un spécialiste dans les métiers que j'accompagne
11	18/03/2022	M	"PM"	Responsable formation	D	Difficultés	Pour autant, comme je suis les formations, et que je fais les fiches de poste, je m'imprègne aussi de la culture des métiers. Mais je ne suis pas un expert et ça je pense que c'est une difficulté que l'on peut rencontrer si on travaille seul
12	18/03/2022	M	"PM"	Responsable formation	R	Référentiel Métier	Je pense que construire un référentiel métier, construire des fiches de postes, c'est un travail qui se fait à la fois avec des experts dans les métiers, et avec quelqu'un comme moi qui ai une expertise sur la façon dont une fiche de poste se construit, un référentiel métier, etc. Pour moi c'est donc toujours un travail qui doit être fait en transversalité. Nous avons des compétences, chacun dans ses propres secteurs, et cela devient un travail en commun.
13	18/03/2022	M	"PM"	Responsable formation	G	Gestion de compétences	L'accompagnement de compétence chez nous se fait déjà lorsqu'on réfléchit au plan de formation. En effet, l'analyse de besoins en formation, ce n'est pas qu'une analyse de besoins en formation justement, nous ne sommes pas sur du démarchage du type « Quelle formation voulez-vous faire l'an prochain ? ». L'analyse de besoin c'est une analyse de besoins en compétences.
14	18/03/2022	M	"PM"	Responsable formation	G	Gestion de compétences	[...] de quelle façon a-t-elle un impact des besoins en force de travail ? Donc là on réfléchit sur la compétence. Je dis toujours, il ne faut pas réfléchir sur la formation uniquement, il faut réfléchir sur la compétence.
15	18/03/2022	M	"PM"	Responsable formation	F	Formation	Et de la compétence, ou du besoin en compétence, on définit un parcours de formation.
16	18/03/2022	M	"PM"	Responsable formation	E	Évolution	Est-ce qu'il y a un nouvel outil qui va arriver ? Car parfois il y a des outils qui arrivent, des mises à jour de logiciels, une nouvelle politique qui nécessite une nouvelle action, une nouvelle activité, ... Et à ce moment-là on fait le besoin sur les compétences.
17	18/03/2022	M	"PM"	Responsable formation	R	Responsables Formation	La compétence est au cœur de mon métier. En tant que responsable formation, elle est au cœur de mon métier. Elle se gère tout l'année.

18	18/03/2022	M	"PM"	Responsable formation	G	Gestion de compétences	Et l'entretien annuel, c'est vraiment le lieu pour évaluer les compétences puisqu'elles sont évaluées dans tous les cas. Car les agents perçoivent aussi une prime, qui est également fonction des compétences, de l'évaluation de leurs compétences. Et c'est à ce moment-là aussi, que le manager et l'agent se posent, et font le point : « sur telle mission, il te manque telle compétence » ou « tu devrais développer telle compétence »
19	18/03/2022	M	"PM"	Responsable formation	G	Gestion de compétences	nous avons notre logiciel de SIRH. Mais nous n'utilisons pas encore le volet formation. Dans tous les cas ce serait vraiment un volet focalisé sur la formation, et les entretiens annuels sont renseignés sur la plateforme du centre de gestion, qui s'appelle AGIR. Là-dessus on peut voir l'évaluation des compétences. Mais en ce qui me concerne, je suis vraiment sur Excel, moi.
20	18/03/2022	M	"PM"	Responsable formation	F	Formation	J'essaie d'être précis : le type de formation, les sessions, les dates. J'ai mis en place également des axes, donc mon plan de formation il est déroulé par axes.
21	18/03/2022	M	"PM"	Responsable formation	D	Difficultés	Peut être quelque chose liée à l'expertise métier. De la vulgarisation... des items un peu plus « vulgarisés » pour vraiment comprendre les métiers et leurs activités... Parfois, même quand je lis certaines compétences, il y a un petit temps de réflexion et de recherche. C'est vrai que peut être, si j'avais un outil d'accompagnement des compétences, j'aimerais qu'il soit vulgarisé un peu. Sur certains termes, etc... Pour que je comprenne un peu plus ce qu'ils font.
22	18/03/2022	M	"PM"	Responsable formation	G	Gestion de compétences	Que tout soit dématérialisé et automatisé ! On perd vraiment énormément de temps à faire des copiés-collés, et à faire de l'organisation de tableaux... Là où je pense qu'on pourrait avoir une plateforme. Rien que pour le plan de formation : si j'avais quelque chose ou tout remontait automatiquement... ou tout rentrerait dans les bonnes cases... cela me ferait déjà gagner énormément de temps. Je pense que, nous sommes en 2022, et je pense que l'automatisation c'est la clé. Mais après ça n'évitera pas qu'il restera toujours un peu de travail à la main à faire...
23	18/03/2022	M	"PM"	Responsable formation	R	Référentiel Métier	C'est intéressant d'avoir un référentiel commun qui fait des liens entre les différents métiers et les différents postes. Cela peut être intéressant pour un gestionnaire, par exemple un gestionnaire comme moi sur la formation et la carrière.
24	18/03/2022	M	"PM"	Responsable formation	Hf	Responsables Formation	C'est intéressant d'avoir un référentiel commun qui fait des liens entre les différents métiers et les différents postes. Cela peut être intéressant pour un gestionnaire, par exemple un gestionnaire comme moi sur la formation et la carrière.
25	18/03/2022	M	"PM"	Responsable formation	A	Activités	D'ailleurs nous, sur nos fiches de poste, on a toujours une activité qui est une activité liée à la participation au service. Et demain, c'est vrai qu'avec un référentiel métier qui ferait des liens entre certains métiers et certaines fonctions, on pourrait un peu plus facilement gérer l'activité du service en transversalité.
26	18/03/2022	M	"PM"	Responsable formation	D	Difficultés	Parfois on peut mettre en porte-à-faux certains travailleurs, parce qu'on va leur demander certaines choses mais ils ne sont pas forcément compétents... et nous ne le savons pas forcément... Ce n'est pas un aveu de faiblesse, ni un aveu d'échec, mais c'est compliqué. Il y a énormément de métiers, énormément de compétences, qu'on ne connaît pas toujours.
27	18/03/2022	M	"PM"	Responsable formation	R	Référentiel Métier	Et même d'un point de vue « fonction publique » : en termes de mobilité, il est plus intéressant et plus facile de gérer une mobilité et de comprendre là où on peut placer tel travailleur si on a vraiment derrière tout un référentiel qui fait des liens.
1	21/03/2022	F	"CO"	Responsable formation	M	Métiers	En fait les agents qui interviennent sur la gestion de l'eau et de l'assainissement, interviennent soit du côté de la « redevance », c'est à dire qu'ils étudient les dispositifs d'épuration de l'eau pour voir si ils sont conformes aux normes réglementaires (et donc les États viennent aussi au niveau des aide lorsqu'ils analysent et ils conseille les industriels ou l'activité sur leur système de mise en œuvre d'épuration.
2	21/03/2022	F	"CO"	Responsable formation	C	Compétences	Et en fait, sur cette facette « intervention », ils ont en plus la compétence « savoir-être », avant des savoirs et des savoir-faire.
3	21/03/2022	F	"CO"	Responsable formation	F	Formation	Nous avons les agents qui entrent en fonction, qui ont besoin de d'avoir une connaissance rapide des termes de l'assainissement et de l'eau potables. Et puis nous avons des agents qui souhaitent se reconvertir, donc plutôt administratifs qui ne connaissent pas forcément les métiers techniques [...]
4	21/03/2022	F	"CO"	Responsable formation	M	Métiers	On ne les connaît pas vraiment les métiers, parce que comme je vous le disais, notre structure est dans une position particulière par rapport à ces métiers.

5	21/03/2022	F	"CO"	Responsable formation	A	Activités	C'est vrai que nos agents interviennent auprès des techniciens dans les collectivités. Donc c'est sûr qu'eux doivent avoir en face d'eux des interlocuteurs qui maîtrisent le sujet, sinon... Il est difficile de mener un projet si en face il n'y a pas l'équipe technique qui peut répondre aux exigences.
6	21/03/2022	F	"CO"	Responsable formation	R	Référentiel Métier	Nous dépendons du ministère de l'écologie (de la transition écologique). Il y a un répertoire des métiers qui a été fait au niveau de la fonction publique d'état, donc on s'est calqué dessus
7	21/03/2022	F	"CO"	Responsable formation	M	Métiers	[...] nos métiers sont un peu différents de ce qu'on attend normalement dans un ministère... Et puis voilà, en fonction de cela nous avons un référentiel des compétences qui a été établi en interne.
8	21/03/2022	F	"CO"	Responsable formation	C	Compétences	Alors on s'était aussi appuyé sur un dictionnaire de compétences, qui est interministériel, qui existe aussi pour tout ce qui était savoir-faire et savoir-être. Par contre sur le « savoir », nous avons dû développer nous-mêmes notre partie compétences, car nous n'entrons pas non plus dans le cadre.
9	21/03/2022	F	"CO"	Responsable formation	S	Savoir-Faire	Alors on s'était aussi appuyé sur un dictionnaire de compétences, qui est interministériel, qui existe aussi pour tout ce qui était savoir-faire et savoir-être. Par contre sur le « savoir », nous avons dû développer nous-mêmes notre partie compétences, car nous n'entrons pas non plus dans le cadre.
10	21/03/2022	F	"CO"	Responsable formation	R	Référentiel Métier	Ce référentiel métier, nous l'avons récupéré. Il a été fait en « Inter-ministère ». Donc je suppose que c'était la direction générale de la fonction publique qui a piloté la réalisation de ce répertoire
11	21/03/2022	F	"CO"	Responsable formation	D	Difficultés	Nous, nous essayons désormais de faire rentrer nos métiers dans ce répertoire. Mais nous avons eu quelques difficultés sur certains métiers, des métiers techniques justement. Nous n'entrons pas dans le cadre.
12	21/03/2022	F	"CO"	Responsable formation	R	Référentiel Métier	En fait c'est un gros travail qui a été mené par une personne qui était là en contrat à durée déterminée. Elle a fait ça pendant un an et demi. En fait, elle a interviewé tous les métiers. Elle nous a fait un référentiel dans lequel tous les métiers sont définis, c'est-à-dire : la finalité du métier, les principales missions et les connaissances qui doivent aller en face des missions
13	21/03/2022	F	"CO"	Responsable formation	C	Compétences	Et donc dans un second temps, nous avons converti ces compétences là dans le fameux dictionnaire de compétences interministériel. Pour les cas où nous trouvions des corrélations.
14	21/03/2022	F	"CO"	Responsable formation	E	Évolution	Bien souvent le fait qu'on avait des postes qui était multi thématiques. Et c'est de plus en plus le cas, avec les restrictions d'effectifs. On se retrouve avec des personnes qui ont plusieurs postes, plusieurs missions, donc effectivement les missions ont évolué.

15	21/03/2022	F	"CO"	Responsable formation	A	Activités	Bien souvent le fait qu'on avait des postes qui était multi thématiques. Et c'est de plus en plus le cas, avec les restrictions d'effectifs. On se retrouve avec des personnes qui ont plusieurs postes, plusieurs missions, donc effectivement les missions ont évolué.
16	21/03/2022	F	"CO"	Responsable formation	E	Évolution	C'est à dire que ce n'est pas tellement les technologies qui ont évolué, mais plutôt que nous avons dû réorienter les missions des agents, du fait des réductions d'effectifs. Des agents se sont retrouvés à faire des missions différentes, c'est à dire que notamment nos chargés d'intervention qui étaient spécialisés assainissement, eau potable (vraiment dans la technique d'épuration et du traitement de l'eau), ils ont dû aussi s'intéresser au milieu, de plus en plus.
17	21/03/2022	F	"CO"	Responsable formation	A	Activités	C'est à dire que ce n'est pas tellement les technologies qui ont évolué, mais plutôt que nous avons dû réorienter les missions des agents, du fait des réductions d'effectifs. Des agents se sont retrouvés à faire des missions différentes, c'est à dire que notamment nos chargés d'intervention qui étaient spécialisés assainissement, eau potable (vraiment dans la technique d'épuration et du traitement de l'eau), ils ont dû aussi s'intéresser au milieu, de plus en plus.
18	21/03/2022	F	"CO"	Responsable formation	F	Formation	Il y a beaucoup de formation et il y a du tutorat, la transmission d'information. Alors, pas souvent avec les gens qui partent, parce que bien souvent on les remplace alors qu'ils sont déjà partis.
19	21/03/2022	F	"CO"	Responsable formation	G	Gestion de compétences	Il n'y a pas de relais de savoir entre une personne qui a de la connaissance et qui s'en va, et celle qui la remplace. Mais les équipes, nous avons des réseaux métiers, s'aident de ces réseaux-là : les nouveaux arrivants sont pris en charge et sont formés...
20	21/03/2022	F	"CO"	Responsable formation	G	Gestion de compétences	On n'en est pas là. C'est plutôt empirique. On va dire que c'est « au cas par cas ». Les réseaux métiers nous aident parce qu'eux ont la connaissance des points essentiels que doivent connaître les tout nouveaux arrivants (ce qu'ils doivent maîtriser pour pouvoir arriver à travailler dans de bonnes conditions).
21	21/03/2022	F	"CO"	Responsable formation	D	Difficultés	Alors je pense notamment aux gens qui travaillent dans les redevances. Pour les chargés d'intervention c'est un peu moins vrai. Car c'est tellement divers, que c'est difficile d'accompagner quelqu'un sur la totalité des sujets.
22	21/03/2022	F	"CO"	Responsable formation	F	Formation	Pour tout ce qui est technique, cela nous aide beaucoup. C'est déjà la première étape de confrontation avec le métier. Ce n'est pas suffisant, mais c'est déjà une bonne prise de conscience.
23	21/03/2022	F	"CO"	Responsable formation	R	Référentiel Métier	Il y a quand même des référentiels, qui sont certes parcellaires, mais il y a sûrement un référentiel des métiers, par exemple, de la fonction publique territoriale. On décrit dans ce référentiel ce que doit faire un technicien qui intervient dans le domaine de l'eau. Mais ce sont en effet des bouts de référentiels par ci par là. Il n'y a pas de référentiel, je pense, qui soit général, pour tous les métiers.
24	21/03/2022	F	"CO"	Responsable formation	E	Évolution	[...] je ne connais pas tout le panel des métiers qui peuvent être proposés dans le domaine de la gestion de l'eau. Cela évolue sans cesse.

25	21/03/2022	F	"CO"	Responsable formation	D	Difficultés	Je ne peux que vous souhaitez bon courage, parce que c'est un travail énorme. Cela a trainé chez nous, et nous en sommes désormais au stade où il faut qu'on refasse notre référentiel. Et cela nous effraie un peu !
1	30/03/2022	F	"CB"	Responsable RH Développement des Compétences	F	Formation	On a cherché des options et on est tombé sur vous. Et donc on a découvert un nouveau monde de formations pour nos collaborateurs. Que l'on a choisi de l'utiliser pour les exploitants en particulier, qui bénéficiaient jusque-là d'un parcours métier constitué par des formations présentes, qui sont animées par des experts chez nous, ou des techniciens, des ingénieurs, et donc des formations internes, principalement (90 %)
2	30/03/2022	F	"CB"	Responsable RH Développement des Compétences	M	Métiers	On a cherché des options et on est tombé sur vous. Et donc on a découvert un nouveau monde de formations pour nos collaborateurs. Que l'on a choisi de l'utiliser pour les exploitants en particulier, qui bénéficiaient jusque-là d'un parcours métier constitué par des formations présentes, qui sont animées par des experts chez nous, ou des techniciens, des ingénieurs, et donc des formations internes, principalement (90 %)
3	30/03/2022	F	"CB"	Responsable RH Développement des Compétences	C	Compétences	Comme par exemple pour mieux comprendre notre clientèle agricole, pour développer des compétences en qualité de l'eau, pour savoir intervenir en présence de chiens sur le terrain, etc...
4	30/03/2022	F	"CB"	Responsable RH Développement des Compétences	L	L'eau	Et pour nous, comme on transporte et on distribue de l'eau brute, comme je vous le disais, alors que vous, vous avez beaucoup de modules de formation qui sont tournés sur la potabilisation de l'eau, et ça ne concerne pas tous nos collaborateurs, loin de là.
5	30/03/2022	F	"CB"	Responsable RH Développement des Compétences	M	Métiers	on a quelques collaborateurs plutôt issus de la "direction de l'ingénierie et services" ou de la "maintenance" : ces métiers techniques sont souvent intéressés, ce sont souvent plutôt des nouveaux arrivants à qui il manque un peu de recul sur les métiers de l'eau, ou si c'est une totale découverte.
6	30/03/2022	F	"CB"	Responsable RH Développement des Compétences	Re	Recrutement	Nous arrivons à recruter des gens qui arrivent quand même avec une expertise. Je dirais malgré tout que les techniciens, pour être en finesse avec leur métier, c'est peut-être là que nous avons le plus de besoins en compétences
7	30/03/2022	F	"CB"	Responsable RH Développement des Compétences	C	Compétences	[...]mais au départ on constate qu'on a pu embaucher des plombiers, des électriciens, ... Et donc ceux-ci partent avec une approche très partielle des compétences nécessaires pour leur poste et donc c'est pour ça qu'il y a huit à dix ans, nous avons déployé ces parcours internes car on ne trouvait pas l'exhaustivité des compétences dans la palette de compétences qu'on attendait pour ce poste sur le marché. Donc nous les avons développés en interne.
8	30/03/2022	F	"CB"	Responsable RH Développement des Compétences	F	Formation	[...]mais au départ on constate qu'on a pu embaucher des plombiers, des électriciens, ... Et donc ceux-ci partent avec une approche très partielle des compétences nécessaires pour leur poste et donc c'est pour ça qu'il y a huit à dix ans, nous avons déployé ces parcours internes car on ne trouvait pas l'exhaustivité des compétences dans la palette de compétences qu'on attendait pour ce poste sur le marché. Donc nous les avons développés en interne.
9	30/03/2022	F	"CB"	Responsable RH Développement des Compétences	R	Référentiel Métier	On a des "fiches emploi" et qui peuvent se décliner ensuite en postes pour lesquels on précise, on demande aux managers de rédiger les missions spécifiques aux postes à travers des entretiens annuels.
10	30/03/2022	F	"CB"	Responsable RH Développement des Compétences	R	Référentiel Métier	C'est assez récent, avant on avait une classification d'emploi, qui était traduite par des "fiches emploi" qui sont annexées au contrat, et on signait également des fiches de poste, qui précisait les missions spécifiques et en particuliers du poste.
11	30/03/2022	F	"CB"	Responsable RH Développement des Compétences	G	Gestion de compétences	En fait on a réussi à simplifier ce dispositif documentaire, en retirant les fiches de poste et en matérialisant les missions spécifiques du poste, à travers l'entretien annuel et le suivi de cet entretien. Par contre, nous avons toujours notre référentiel de "fiches emploi", qui entrent dans les cas d'une classification de nos emplois, pour toute la société.
12	30/03/2022	F	"CB"	Responsable RH Développement des Compétences	D	Difficultés	[...] on a fait un gros travail l'année dernière d'homogénéisation, de révision et de positionnement dans une grille de qualification dont on a volontairement restreint les niveaux pour avoir une meilleure gestion de notre système de rémunération.
13	30/03/2022	F	"CB"	Responsable RH Développement des Compétences	R	Référentiel Métier	On a utilisé pour cela notre commission emploi-formation-compétences, l'une des commissions du CSE, avec des membres constitués à la fois par des représentants du personnel et des managers, afin de les peser ensemble (ils ont relu toutes les "fiches emploi"). Et ils ont pesé tous ces emplois pour les recaler dans cette nouvelle grille de classification.
14	30/03/2022	F	"CB"	Responsable RH Développement des Compétences	R	Référentiel Métier	En formation, on n'a pas exploité de référentiel de compétences dans notre SIRH, nous ne faisons pas de gestion de notre plan dedans, on trace uniquement la saisie des stages, des sessions, des participants
15	30/03/2022	F	"CB"	Responsable RH Développement des Compétences	F	Formation	En formation, on n'a pas exploité de référentiel de compétences dans notre SIRH, nous ne faisons pas de gestion de notre plan dedans, on trace uniquement la saisie des stages, des sessions, des participants
16	30/03/2022	F	"CB"	Responsable RH Développement des Compétences	G	81 Gestion de compétences	Après ça, on a développé une application métier pour les entretiens annuels avec la volonté que ça serve aussi à faire des entretiens intermédiaires, pas seulement une fois dans l'année, et on l'a imbriqué avec notre processus de collecte des besoins de formation.

17	30/03/2022	F	"CB"	Responsable RH Développement des Compétences	G	Gestion de compétences	Nous sommes en train de développer à notre DSI de développer un outil de Reporting, un peu plus consolidé, un peu plus industrialisé que le fichier Excel. J'espère que dans les prochains mois on aura aussi cet outil disponible. En fait on était intéressé que ça soit le plus connecté à notre SIRH pour se rapprocher de nos utilisateurs, de nos collaborateurs, des managers et également de nos formateurs internes.
18	30/03/2022	F	"CB"	Responsable RH Développement des Compétences	Hr	Ressources Humains	Notre conviction s'est d'être au plus proche de cette source de données, qui constituent la base de données des collaborateurs. [...]Je pense que cette unicité de la donnée RH et SIRH est importante. Actuellement nous avons la chance d'avoir un bon service informatique, qui peut faire pour nous des développements, quand on obtient un accord dans leur feuille de route.
19	30/03/2022	F	"CB"	Responsable RH Développement des Compétences	D	Difficultés	Notre conviction s'est d'être au plus proche de cette source de données, qui constituent la base de données des collaborateurs. [...]Je pense que cette unicité de la donnée RH et SIRH est importante. Actuellement nous avons la chance d'avoir un bon service informatique, qui peut faire pour nous des développements, quand on obtient un accord dans leur feuille de route.
20	30/03/2022	F	"CB"	Responsable RH Développement des Compétences	D	Difficultés	on avait une application métier depuis plusieurs années, mais elle est déconnectée de notre SIRH, et donc on est en train d'aller vers un abandon de cette interface.
21	30/03/2022	F	"CB"	Responsable RH Développement des Compétences	F	Formation	Autrement on a l'intention d'investir dans un LMS parce qu'on aimerait pouvoir créer nos contenus, et les diffuser, capter des tutos des gestes métier, pouvoir aussi déployer des modules sur étagère de "soft-skills"
22	30/03/2022	F	"CB"	Responsable RH Développement des Compétences	R	Référentiel Métier	Mais je conçois que pour de plus petites structures qui n'ont pas forcément la ressource pour s'outiller, se structurer comme on a pu le faire, cela pourrait être très intéressant d'avoir ce genre de référentiel, évidemment. Pour pouvoir facilement recruter, identifier des potentiels, maintenir des compétences.
1	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	C	Compétences	[...]c'est que ce qui est important pour ces projets, c'est un référentiel compétences et non un référentiel métier. Car vous avez des compétences associées aux métiers.
2	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	A	Activités	[...] et après il a fallu décrire ce que font ces gens là...
3	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	R	Référentiel Métier	Quand j'ai construit le référentiel métier, j'ai construit la fiche de la façon suivante: avec un objectif assez simple, qui correspond aux grandes lignes qui justifient les métiers, et qu'après j'ai détaillé en activités.
4	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	S	Savoir-Faire	il y a un autre chapitre dans lequel effectivement il s'agit d'identifier les connaissances de base.

5	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	S	Savoir-Faire	Après on donne quelques notions de savoir-faire, qui sont là des actions qui demandent un peu plus de pratique. Et donc les « verbes » qui vont commencer à écrire cette mission
6	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	C	Compétences	Et après, effectivement, il y a le troisième pavé, où se trouvent les aptitudes, les compétences interpersonnelles, les comportements, comme par exemple avoir un bon relationnel etc.
7	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	D	Difficultés	Effectivement, approfondir cela est un travail de titan.
8	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	F	Formation	Les professionnels sont obligés de passer par ces formations de type « prérequis » pour arriver au niveau des experts. Il faut faire d'abord des initiations en utilisant les compétences de base.
9	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	Ce	Cartographie	[...] et ce que je vous conseille, c'est également le défi que je me suis fixée, c'est de faire votre cartographie des métiers.
10	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	Hr	Ressources Humains	Justement parce que comme il s'agit de postes, je n'ai pas la connaissance de la personne qui va demander de passer d'un tel métier à un autre. Et donc ce n'est pas à moi (en tant que responsable RH) de le définir.
11	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	A	Activités	Par contre, je peux dire qu'à l'intérieur du nouveau poste, il y a un certain nombre d'activités, et que pour correctement les exercer, il faut être à un niveau opérationnel.
12	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	D	Difficultés	il faut aller sur le terrain et rencontrer des gens qui exerce ces métiers pour voir et faire parler des opérationnels pour voir comment ils ont évolué. C'est ce que je fais quand je ne connais pas tous les métiers.
13	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	G	Gestion de compétences	Nous avons un système qui a été mis en place il y a pas mal d'années, et qui fait ses preuves. Ce sont des tables rondes avec deux types de manager [...] C'est un peu un système de discussions et de débats, entre managers, et les managers qui ne les connaissent pas forcément, pour éviter le favoritisme.
14	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	F	Formation	Tous les ans il y a ce que l'on appelle une revue d'effectifs orale par région et ça dure du mois de janvier jusqu'à fin mars. Et à partir de là s'ensuit, ou pas, une action de formation
15	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	D	Difficultés	Les freins c'est d'embarquer les opérationnels. Parce qu'eux, de fait, n'en voient pas la nécessité d'un référentiel métier [...] De leur point de vue, cela ne sert pas à grand-chose. Pour eux c'est juste un sujet RH.
16	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	A	Activités	[...]pour les opérationnels, c'est comme pour un boulanger. Par exemple : le boulanger il fait son pain, il sait ce qu'il doit faire tous les matins... et après la baguette elle est bonne, tant mieux, elle est pas bonne, tant pis. Mais voilà, à l'arrivée il y a une baguette.
17	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	Hr	Ressources Humains	Donc faire un produit qui est purement Ressources humaines, c'est sympa mais s'il n'est utilisé par personne d'autre que les RHs, il perd en intérêt.
18	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	D	Difficultés	Voilà le principal frein : Il faudrait faire adhérer le manager. Et pourquoi faut-il faire adhérer le manager ? Pour que lui puisse aussi être moteur dans la mobilité des gars...

19	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	E	Évolution	Pour que lui puisse aussi être moteur dans la mobilité des gars...
20	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	C	Compétences	Et donc s'ils avaient effectivement la notion de tout ce qu'est l'entreprise et de toutes les passerelles qu'il pourrait y avoir... et vice versa : quelqu'un qui connaît bien la clientèle, nous pourrions le former aux métiers d'exploitation de l'eau, pour aller vers le commercial, ou pour aller vers la gestion d'un portefeuille finance...
21	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	M	Métiers	Et donc toutes ces passerelles que j'appelle vraiment transverses, car elles mènent d'un métier à un autre et d'une filière à une autre, c'est compliqué. En fait c'est très compliqué.
22	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	C	Compétences	Le mot « compétence » fait peur. Pour être très clair, ça fait peur à tout le monde. Parce que quand on dit compétences on dit : je sais faire, ou je ne sais pas faire. Donc je vais être jugé. Donc je vais être évalué, et donc on risque de me faire un reproche parce que je ne fais pas bien quelque chose.
23	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	D	Difficultés	Et puis, par les managers c'est vu comme un produit RH, et donc ça ne sert à rien.
24	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	D	Difficultés	L'Etat, lui, a des besoins par rapport à l'éducation nationale et par rapport au ministère du travail. L'Etat a deux grands « lobbys » : l'éducation nationale, qui doivent former des jeunes aux nouveaux métiers, et il y a le ministère du travail qui va embaucher c'est jeunes. [...]Et donc c'est justement là où il y a un problème : c'est qu'en fait, ils ne se parlent pas entre eux
25	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	F	Formation	Parce que le ministère du travail, par l'intermédiaire du MEDEF, dit à l'éducation nationale : « comme vous formez des jeunes sur des disciplines classiques (par exemple, les mathématiques et cetera) et ne les formez pas sur un métier, nous sommes obligé, quand on les récupère de leur mettre entre les mains un métier, et de les former sur ce métier. Donc on perd du temps etc.. »
26	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	M	Métiers	et ne les formez pas sur un métier, nous sommes obligé, quand on les récupère de leur mettre entre les mains un métier, et de les former sur ce métier. Donc on perd du temps etc.. »
27	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	R	Référentiel Métier	Du coup ils essaient de trouver un référentiel. Déjà pour détecter, d'un côté les patronat pour dire : « Nous nous allons avoir des nouveaux métiers », par exemple tous les métiers sur l'environnement, les métiers sur l'informatique, sur la digitalisation etc...
28	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	R	Référentiel Métier	Parce que ce sont, pour l'instant, des missions qui sont quand même relativement "expertes" et à la limite assez stratégiques, puisque c'est ce qui permet l'entreprise de se développer et d'être sur le haut du panier. Du coup cela ne respire pas dans tous les métiers. En fait, c'est pour cela que je vous disais : faites attention, c'est un référentiel métier avec des génériques !
29	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	M	Métiers	Et puis nous n'avons pas un métier (assainir de l'eau, traiter des déchets, etc) qui évolue tant que ça. Ce sont les technologies qui évoluent.
30	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	R	Référentiel Métier	A mon avis, il faut avoir un référentiel de base. Mais il ne faut pas chercher à ce qu'il soit le plus ambitieux possible. Ce qu'il faut essayer de faire, et je sais que cela prend beaucoup de temps [...]
31	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	D	Difficultés	Et donc c'est là où se pose le problème du référentiel. Parce qu'on a un générique, mais qu'il faut qu'il puisse s'adapter à un poste. C'est là que cela devient le plus compliqué, parce qu'on a pas de standard.
32	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	R	Référentiel Métier	Et donc c'est là où se pose le problème du référentiel. Parce qu'on a un générique, mais qu'il faut qu'il puisse s'adapter à un poste. C'est là que cela devient le plus compliqué, parce qu'on a pas de standard.
33	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	R	Recrutement	quand on prend simplement un BTS métiers de l'eau, on s'aperçoit qu'il a appris sur des conteurs génération des années quatre-vingt... donc forcément, pour l'entreprise cela n'a plus rien avoir avec les compétences (compétences scolaires). Historiquement, dans le métier de l'eau c'est un diplôme qu'on va chercher
34	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	Hr	Ressources Humains	Ça veut dire que quand mes collègues font une demande de postes sur LinkedIn ou sur d'autres réseaux, ils pensent d'abord à un diplôme.
35	05/04/2022	F	"NN"	Responsable RH Formation et Compétences	S	Savoir-Faire	Donc du coup, cela met la personne en défaut, parce qu'elle va se retrouver avec des équipements plus modernes dans l'entreprise, par rapport à ce qu'elle a étudié

10.3 Annexe 3 : Retranscription des cinq entretiens semi-directifs

Entretien N° 1 : Réunion et entretien exploratoire

Participants : Équipe Watura : PDG, Chef de Projet, Responsable Plateforme de Formations

Date : 26/11/2022

Interviewée : Responsable Ressources Humaines, Expert Technique,

Entreprise : Multinationale française leader mondial dans la gestion de l'eau

Retranscription

«PF» : Je suis le plus âgé, sans nul doute. J'ai fait des études, je suis parti en Allemagne, pour le service militaire, et je suis revenu. J'ai fait un peu d'Éducation Nationale, une toute petite année. Je suis parti travailler pour la Défense pendant 8 ans sur des projets tout à fait farfelus, et puis je suis passé après à la Compagnie Générale des Eaux qui a changé plusieurs fois de nom : Vivendi, «V», et j'ai terminé chez Campus «V» en étant responsable du Centre de Formation des Métiers de l'Eau à «RR». Et donc depuis 3 ans je suis indépendant : j'ai mon propre petit organisme de formation et j'assure des missions pour d'autres organismes de formation ou d'autres prestataires, qui me demandent plutôt un retour d'expérience, souvent, ou de l'animation sur des sujets réglementaires, notamment l'AIPR – gros sujet –, et puis les habilitations électriques aussi ; je t'avais dit, Sébastien, il y a bien une nouvelle habilitation électrique spécifique en accord avec l'AIPR, qui s'appelle BFHF. C'est tombé, la mise en application, au moment de la COVID, donc j'entends des sons un peu disparates ; soit carrément les gens ne connaissent pas, soit carrément d'autres sont en train de se dire : il faudrait impérativement tous passer sur ça, pour nos agents.

Sébastien : Nous, on ne le voit jamais dans les plans de formation de nos clients pour l'instant.

«PF» : Donc, il y aussi des ressentis disparates, mais par contre la réglementation est bien passée, hein, donc là le sujet il est vraiment d'actualité, jusqu'au moment où il y a un pépin.

Sébastien : Il faudra qu'on sache à qui ça s'adresse, et éventuellement qu'on travaille là-dessus en 2022, pour voir ce qu'on peut apporter à nos clients et anticiper.

«PF» : Clairement je pense que les grosses entreprises concernées, donc tout ce qui est BTB, TP, ont d'autres sujets prioritaires à traiter, après les conditions COVID, donc ce n'est pas le sujet d'actualité, je pense, pas pour la majorité, mais ça peut le devenir, donc faut rester en veille, tout le cas c'est comme un peu l'AIPR avec les 250 questions, il vaut mieux s'y préparer dès maintenant.

Sébastien : Est-ce que tu peux revenir sur ton expérience à «RR», et surtout sur la partie Learning Pass, pour expliquer ce que c'était, le Learning Pass, ce que vous aviez imaginé, en quelle année, et qu'est-ce que vous aviez fait ?

«PF» : Donc le centre de formation de «RR» était un centre – je dis bien était, parce que malheureusement il est fermé maintenant –, mais était un centre tout à fait original, puisque c'était le premier centre de formation de la Compagnie Générale des Eaux, donc au moment où la loi sur la formation a été mise en place, on a demandé que les gens passent en formation (c'est la possibilité de passer en formation), les grosses ont coupé, certaines ont fait le choix de faire leur propre centre de formation, en faisant venir de la formation interne, c'était dans cette idée-là. Et là, le centre de «RR» est né de cette motivation de première.

Amandine : C'était en quelle année cette réglementation, pour resituer dans le contexte ?

«PF» : Alors attention ce n'était pas la réglementation. La réglementation sur la loi de l'information a une cinquantaine d'années, c'est les années 70. Là je n'ai pas la précision, on pense avec les pincettes, mais ça a beaucoup évolué ; si vous voulez, le Centre de Formation des Métiers de l'Eau, il est né en 75/76 à «RR». Il y avait plusieurs raisons de mettre en place un propre centre de formation au sein de la Compagnie Générale des Eaux. Il y avait aussi la négociation du contrat avec la ville de «RR». Je n'étais pas présent à ce moment-là, mais ça a pesé, tout ça, dans la balance. C'était un vrai intérêt, parce que ce Centre de formation formait à des métiers de l'eau qui n'avaient pas de réponse à l'éducation nationale. Clairement, il y avait des trous dans la raquette, ils faisaient le CAP Plombier, CAP machin - mais Canalisateur, Traitement d'eau, etc., ça n'existait pas. Donc «RR» s'est spécialisée alors, au fur et à mesure des années, sur les formations des opérateurs. Et on a commencé par le réseau d'eau potable, parce que 50, 60 ans en arrière, l'idée c'était d'amener l'eau chez les gens : en France, tout le monde n'avait pas encore l'eau potable partout. Donc c'était d'abord l'extension des réseaux, la pose des réseaux, donc beaucoup de formations sur ce champ-là. Ensuite, de la pose des réseaux, on a plutôt fait de la réparation, parce que quasiment toute la métropole est couverte aujourd'hui, nous on a accès à l'eau potable - ce qui n'est pas le cas dans tous les pays, quand même - donc ces besoins-là existent toujours dans d'autres conditions, dans d'autres contextes -, et puis derrière, on s'est tourné vers le traitement de l'eau, donc, d'où l'arrivée de Mme « Y », sur : développer une filière de formation autour de du traitement d'eau, parce que là aussi les évolutions étaient énormes les changements, les pratiques, etc. Et puis après on nous a demandé : est-ce que vous ne pouvez pas faire aussi dans le même esprit réseau d'assainissement, puis après le traitement, et de l'assainissement des eaux usées. Et puis depuis l'origine on a fait aussi tous les métiers un peu transverses, qu'on va appeler l'électricité autour de l'énergie électrique, tout ce qui est automaticité, comment je rends les fonctionnement des installations de façon automatique, soit purement avec de électromécanique, soit après, avec des évolutions l'arrivée des automates, soit après, avec les arrivées des capteurs, puis soit après, dernier échelon, à ma connaissance, c'est le niveau de la télégestion, la surveillance à distance des installations d'une façon, on va dire, régionale. Donc il y a eu continument des évolutions des métiers de pratique, et puis en même temps il fallait accompagner ça avec des formations, parce que les personnes n'avaient pas vu ça à l'école, donc il fallait apprendre sur le terrain, d'où l'intérêt de ces formations. Après, «RR» donc a pris le parti, depuis une vingtaine d'années, d'essayer de mutualiser ces contenus de formation, donc la particularité du Centre de «RR», c'était vraiment très structuré : l'offre de formation des métiers de l'eau est arrivée à un moment donné à proposer 130 stages – attention, sur les 130 stages, il n'y avait pas forcément des stages qu'on ait régulièrement, il a pu y avoir une offre et qui ne soit retenue que, peut-être, une ou 2 fois, je dirais, tous les 10 ans. Donc il y a une vraie difficulté mais vous avez un problème aujourd'hui en formation c'est :

Comment faire de l'économie avec de la formation, sachant que vous avez un vrai besoin, que les besoins qui touchent maximum de gens, ça va être plutôt des formations de type Opérateur, parce qu'ils sont plus nombreux, de l'autre côté ce n'est pas forcément des stages très chers, et de l'autre côté les stages bien spécifiques.

Donc «RR» s'est raccroché à [...] on va passer toute l'histoire du Campus «V», mais qui a été riche et qui est devenue moins riche, et qui a vu des équations financières pour faire tourner la grosse boutique, et évidemment notre modèle, qui était rentable, mais, on dirait, pas basé sur le monde économique pur et dur, était sur l'efficacité d'apporter à «V» Eau, on travaillait pour

«V» Eau. Et quand on prend une économie de pure formation, là on change complètement de paradigme, et on s'est dit que pour faire tourner efficacement l'entreprise, pour faire beaucoup de formations, on s'est tourné vers la formation de sécurité. Tout ce que font tout le monde c'est les habilitations. Et là, on ne répond plus à un besoin spécifique à l'entreprise, enfin pas directement, on répond plutôt à un besoin réglementaire donc là il faut se tourner vers les normes, vers les textes, qui disent il faut former qui et à quoi, voilà, globalement, et le cahier des charges, il est là, alors que nous, quand on était dans le contexte des métiers de l'eau, on parlait plutôt avec les RH, donc là je reviens à ce que Amandine tu disais tout à l'heure ou Luciana, dedans c'est un peu l'analyse des métiers au sein d'une entreprise. Et c'est tout un autre raisonnement, parce que je dirais qu'une entreprise, si elle veut bien fonctionner, il faut qu'elle fasse des choses que les autres ne font pas ; il y a des difficultés à faire et véritablement, je peux vous le garantir, travailler dans les métiers de l'eau, n'importe qui ne peut pas le faire !

Et c'est vrai que ce n'est pas toujours facile, parce que dans les métiers de services, lorsque le gars il travaille bien, alors vous avez de l'eau au robinet, et personne ne s'en rend compte, de tout le travail qui est effectué derrière. Donc ces métiers-là sont pas connus, il faut les faire émerger et le modèle scolaire est bien, mais d'un autre côté il n'est pas complètement adapté au contexte de chez «V» ou chez la Suez, peu importe mais les métiers de service qui sont, on va dire, un peu invisibles, il va falloir les faire apparaître, et attention, ils évoluent dans le temps en fonction des technologies (comme j'ai pu évoquer tout à l'heure), ces évolutions de métiers.

Donc Mme «Y» a le bon profil, parce qu'elle a travaillé beaucoup sur les offres de formation de chez «V», et moi j'ai passé aussi beaucoup de temps là-dessus, sur le champ technique hein, je parle : j'oublie un petit peu les champs RH, Management, Encadrement, nous on était pas dans ce champ-là, on était vraiment dans les formations pures, techniques adressées à des personnes qui travaillent au sein de «V» ou ses filiales.

Alors comment, je dirais, on a pu mettre ces 130 stages et surtout, on va dire, capitaliser ces contenus ? Eh bien, je dirais, ça s'est fait un peu naturellement, en mettant en place un vocabulaire qui soit compréhensible par tous les acteurs de la formation – ce qui n'est pas évident –, donc il faut que le programme de formation il soit lisible et compréhensible par le stagiaire ou le futur stagiaire, l'encadrement – les gens qui sont sur le terrain et qui encadrent leurs équipes pour former mes gars à quoi ? –, mais c'est aussi, il faut un vocabulaire compréhensible par le RF (le responsable de formation) qui, lui, a une mission au sein de la RH – alors pardon, je raconte ma vie, là –, mais qui peut avoir des missions qui sont purement économiques, c'est-à-dire que lui, ce qu'il veut, c'est former beaucoup de gens avec un budget de formation qui lui est alloué, donc l'idée : « j'ai bien travaillé quand j'ai formé beaucoup de monde ! » – mais est-ce que c'est efficace ? Ça je ne sais pas, mais on ne peut faire que des stages de 2h et là on a fait passer beaucoup de monde, et puis là, on est content, on a répondu à l'argumentation ! Moi, ce qui m'intéressait surtout, c'était de venir sur les formations métiers, c'est surtout que les gens soient compétents, c'est qu'est-ce que l'entreprise elle a comme besoins de compétences sur le terrain pour réparer les fuites, pour éviter que, ben je dirais on se déplace trop souvent, etc. Donc on n'est pas du tout dans le même champ, et le vocabulaire, tout simplement, s'est appuyé sur ce qu'on appelle des compétences donc les compétences métiers – donc tous les GPRH, enfin je vous en passe, et des meilleures, Mme «Y» pourra vous en parler –, mais l'idée c'était quoi ? c'était d'essayer de d'analyser les postes (attention, qui peuvent évoluer dans le temps, hein), donc il y a tel poste qui nécessite telles compétences et là les compétences, ben il faut trouver les formations qui répondent à ces besoins de développement de compétences.

Le e-learning pass - c'était un outil commun pour travailler avec ce vocabulaire commun en compétence, en capacité et puis en support de cours derrière, de façon à pouvoir mieux répondre aux nouveaux besoins parce que vous allez voir la particularité, c'est que vous posez la question à quelqu'un, et il dit : moi, le Fontainier, il faut qu'il sache faire ça. ,OK vous allez voir ça à Paris, puis vous demandez la même chose à Ambert, au milieu de l'Auvergne, le gars, le Fontainier, il est polyvalent : il fait plein d'autres choses ! Donc tu te dis mais ce n'est pas le même Fontainier ! Alors voilà, il y a plein de difficultés pour mettre des postes, des compétences, pas trop « tarte à la crème », parce que sinon, si la compétence c'est « dépanner » – mais dépanner quoi ? Si on ne comprend pas trop le machin... voilà, donc c'est une vraie difficulté d'essayer de parler avec un langage commun et l'e-learning pass nous a super aidés là-dessus. Donc c'est un outil informatique qui partait des compétences demandées au sein d'un poste ou d'un profil de personnes

Sébastien : C'est un logiciel informatique que vous aviez développé ? Mais qui est tombé en désuétude, qui aujourd'hui n'est plus utilisé ?

«PF» : Ben malheureusement, «RR» étant fermé, le l'outil c'est bon [...] tout ce qui avait été capitalisé, parce que *Learning pass* c'était : s'appuyer sur la demande de formation, comment l'analyser ou comment la traiter en formation, et comment développer les supports de cours. Et dans les supports de cours, il y avait 3 niveaux, si je puis dire : soit on disait « cette capacité la personne doit l'apprendre » ! C'est de la connaissance ! Dans ce cas-là, on développait des types de fiches, de petits manuel, etc... Soit, second point, on se disait « mais attention, le gars il doit savoir doser à 10% la solution Untel... » Donc attention, là cela nécessite un petit peu de réflexion, de calcul etc : on déclinait ça en formation à travers des exercices. Et puis enfin, troisième point : soit là le client disait « Mais attendez, sur le terrain il faut qu'il sache poser le tuyau ! »... Alors là, dans ce cas-là, cela se traduit en formation par des travaux pratiques. Et donc on avait vraiment une méthode. Et tous ces travaux pratiques, ces maquettes, etc étaient capitalisés dans l'outil learning pass.

Sébastien : Et toi, tu as gardé une copie du learning pass ?

«PF» : alors je ne suis pas censé l'avoir.

Sébastien : Non

«PF» : Mais je ne suis pas parti sans rien. Alors il faut savoir que, quand Campus est arrivé et quand «RR» est tombé, on nous a dit : « mettez tout dans Google drive ! ». Je ne vous dis pas : il y a eu des gigas de données qui ont été basculés dans Google drive, donné comme « pâté aux cochons », si je puis dire. Sauf que si vous ne gérez pas une base avec de la cohérence, en 2 ans de temps tout est plié. Déjà, on ne sait plus les réactualiser. Enfin, je pense qu'ils vont avoir des difficultés pour les réactualiser, parce qu'il faut quand même des compétences. Et les compétences et les supports de cours, il faut aussi les maintenir en actualité. Ce qui veut dire qu'on faisait ça avec l'appui de la direction technique de «V» Eau, le service prévention, etc... Parce qu'on voulait avoir un aval, savoir si nos supports de cours pouvaient être diffusés, ou pas. Cela nous a emmené sur deux terrains un petit peu mouvants :

Le premier point c'est que l'information elle devient tellement technique, qu'elle ne devient plus ouverte à tous les clients. Elle devient de la formation purement interne, puisque là on va faire passer des savoir-faire propres à la maison et on n'a pas envie de le partager forcément avec la Suez (sauf quand la Suez allait racheter...);

Et puis le deuxième point, c'est quand même ce que je disais tout à l'heure : la réflexion c'est que tout le monde n'est pas en capacité de faire des métiers de l'eau. Donc ce sont des vrais métiers, à part entière, et parfois on a eu des rapprochements avec des écoles etc, mais toujours avec le souci de savoir : qu'est-ce qu'on transfère ? et qu'est-ce qu'on ne transfère pas ? Il y a une vraie difficulté là-dessus.

Amandine : Avez-vous tout de même eu une démarche d'essayer de converger par rapport à ce que vous avez fait pour le learning pass, avec le secteur public par exemple ?

«PF» : Oui alors, par la force des choses, quand nous avons été regroupés à campus. Campus, son modèle économique étant un peu en vrac, nous a dit : « il faut s'ouvrir à l'extérieur ! ». Donc c'était un peu bizarre : on allait former les gens des collectivités à ne pas prendre les entreprises privées comme «V». Vous trouvez le problème ? Mais moi, je ne sentais pas bien le truc. On m'a expliqué : « »PF», tu ne comprends pas tout ! » Oui, mais je veux dire franchement, non ! Un moment donné, c'est se tirer une balle dans le pied. Un peu ridicule le truc. Alors donc, on a quand même fait : des modèles un peu « tronqués » de formations ouverts à tout le monde. Mais c'est un peu « tarte à la crème », après. Sachant qu'on ne voulait pas tout dire.

Sébastien : Oui. « On veut bien les former, mais on ne veut pas filer ce qu'on sait »

«PF» : Voilà, voilà. On est sur le fil du rasoir. Et il y a eu aussi autre chose, c'est-à-dire qu'il y a eu l'ouverture (quand même, il faut bien tenir compte) vers la formation initiale. Donc c'est-à-dire, qu'il y a eu au niveau de l'éducation nationale, au niveau du ministère de l'agriculture, des formations qui ont été mises en place. Comme des « BTS métiers de l'eau », des BTS chargés d'[...]Jeu, des licences professionnelles maîtrise de l'eau, enfin je ne vous les énonce pas tous... Mme «Y» saura vous en parlera mieux que moi. Et évidemment, on s'est tourné vers «RR», en disant : tiens, c'est bien, on va mettre des référentiels ! Alors je ne sais pas si vous avez déjà pratiqué avec les référentiels de l'éducation nationale... ? C'est quelque chose ! C'est le bottin Larousse... Un machin épais comme ça ! Il y a tout dedans, et en même temps il n'y a rien. Mais voilà, donc il faut essayer de trier là-dedans pour essayer de répondre à ce référentiel, ou à ces référentiels. Donc il y a eu des rapprochements importants parce qu'on s'est dit : Autant avoir des gens qui sortent de l'école et qu'on puisse peut être intégrer directement chez «V». Ça ne serait quand même pas plus mal. Et là, Campus a eu un « gros marché », avec notamment les taxes d'apprentissage. Alors maintenant je ne suis plus dans le coup. Mme «Y» en saura un peu plus... Mais la taxe d'apprentissage a été répartie différemment maintenant, donc c'est un peu plus dur, à mon avis, au niveau des organismes.

Sébastien : On va avancer sans Mme «Y». Au pire on fera un résumé avec Mme «Y». Tu veux peut-être commencer à montrer un petit peu ce à quoi on a pensé et ce qu'on a fait ?

Luciana : oui.

Mme «Y» : Vous m'entendez ? Salut tout le monde ! Oui ça va. Salut «PF» ! ça va ?

Sébastien : On fait juste un petit tour de table, ici, pour se présenter. Je laisse chacun se présenter...

Amandine : Je suis responsable de la plateforme de formation Watura et de l'équipe de projets qui crée vos contenus de formation, que l'on met sur la plateforme.

Raphael : Je suis chef de projet. Je m'occupe de la production interne en français chez Watura.

Luciana : Je suis chargé de projet RH.

Sébastien : donc, oui «PF» nous a fait un brief du learning pass. Et puis l'histoire de «RR». Donc le décor a été bien planté. Donc je vais laisser parler un petit peu Luciana pour expliquer un petit peu dans quelle direction on part, et ce qu'on cherche à faire, chez nous, c'est un petit peu à la « learning pass », pour recommander la bonne formation à la bonne personne.

Mme «Y» : Parlez surtout de vos besoins, aussi, pour qu'on comprenne un peu comment on peut vous aider.

Luciana : Alors, je suis arrivée depuis un mois, le projet était déjà en cours. Raphael a bien travaillé sur le projet l'année dernière, si je ne me trompe pas. Pour notre projet, on va présenter l'objectif global, les étapes initiales et où nous en sommes maintenant, parce qu'il y a vraiment un besoin de d'adaptation, de changement de direction parfois, mais on part dans la direction de trouver des réponses pour créer une méthodologie de cartographie de métier. C'est ça la difficulté, les défis, et on va vous montrer déjà des maquettes, des propositions, pour la solution sur la plateforme Watura.

Sébastien : L'état de l'art c'est une étude récente de la filière française de l'eau qui a un petit peu identifié les besoins en termes de manque de cartographie, de référentiel métier, voilà. Et donc c'est un peu l'état de l'art. On part de là pour se dire que nous, on a besoin de travailler sur une cartographie pour derrière pouvoir proposer la bonne formation à la bonne personne.

Luciana : En considérant l'absence d'un référentiel métier ou d'une cartographie de compétences communes, je dirais, pas officielle mais commune, à toute la filière française de l'eau. Et la difficulté, parce qu'elle vient de nous expliquer cela, la difficulté de faire une liste des métiers, des compétences des métiers émergents et en évolution. On propose un projet pour établir une cartographie des compétences pour commencer. Afin de travailler, peut être, sur les métiers en tension. Et alors, je vous présente l'objectif global du projet : « Proposer des parcours de formation personnalisés, en fonction de son métier et de ses activités ».

Sébastien : Alors ça aussi c'était un petit peu l'objectif de « learning pass », «PF». C'est bien ça ?

«PF» : Oui. Alors juste, Mme «Y», je découvre le truc comme toi, aujourd'hui. Merci de compter sur moi, mais je découvre le sujet, que tout soit clair. Merci. C'était ça aussi au sein de «V» : c'était l'histoire de mettre de l'information métier en place, qui répondait au besoin de «V».

Luciana : D'accord. Et si vous avez des considérations, des suggestions, au fur et à mesure : on est disponible pour vous écouter. Alors, au sujet de la cartographie de compétences : le périmètre initial, on a pensé établir une cartographie de huit métiers, pour commencer. C'est déjà un gros défi. Pour ces huit métiers, être capable de recommander les bonnes formations à l'apprenant. En utilisant notre solution (la plateforme), on va améliorer l'expérience de l'apprenant pour essayer de proposer la bonne formation (en considérant les activités) et identifier celles qu'il nous manque pour ces huit métiers, pour notre production en interne. C'est une 2e phase du projet, je dirais.

Sébastien : Oui, c'est ça. Nous on a besoin également de savoir ce qu'il faut qu'on crée comme formation, ce qu'il manque aujourd'hui dans notre catalogue... Des formations pour trouver plus de métiers...

Luciana : Alors, juste pour vous expliquer, on a on a choisi ces 8 métiers pour commencer. Juste pour faire un point : je n'ai pas la connaissance technique pour faire le travail de cartographie, on travaille vraiment ensemble. Et on va essayer de trouver ces activités auprès d'une source

fiable, c'est aussi une question. Et alors : Opérateur agent technicien réseau assainissement. Opérateur réseau eau potable. Opérateur usine assainissement. Technicien laboratoire. Electro-mécanicien. Technicien recherche de fuite. Responsable SIG, ça veut dire aussi « technicien projeteur », ça dépend de la nomenclature... il a pour moi la difficulté d'un vocabulaire commun, d'un langage commun, même pour les métiers, pour les noms des métiers. C'est déjà une difficulté, pour moi. Les étapes, la feuille de route : on a commencé par faire des benchmarks auprès des logiciels de RHs et gestion, des solutions existantes. On a fait six benchmarks. On a trouvé des réponses par rapport aux modules existants pour la gestion d'entretiens les formations et la gestion de compétences. On a commencé à faire une analyse de notre solution et des fonctionnalités existantes sur la plateforme, pour améliorer les fonctionnalités déjà existantes d'une manière simple et rapide. On a fait des propositions de nouvelles fonctionnalités, on va essayer de vous montrer l'idée des maquettes sur lesquelles nous allons travailler.

Sébastien : Voilà, ça c'était tout le travail pour arriver à ce qu'on va vous montrer un petit peu. Voilà, peut être que là ça ne vous parle pas beaucoup, mais grosso modo on va « benchmarqué » pas mal de sites existants, de solutions existantes, et on peut peut-être revenir directement au vif du sujet : leur montrer ce qu'on a...

Luciana : Oui, c'était juste la feuille de route du projet. Et donc le projet en tant que tel : l'objectif du référentiel c'est de « créer un référentiel métier pour les métiers techniques, du monde de l'eau et de l'assainissement en France ». Nous aurons des questions a vous poser...

Sébastien : en sachant que ça, c'est un énorme mastodonte...

Luciana : Oui, c'est très ambitieux.

Mme «Y» : J'ai une question : On a commencé par une cartographie est ont fini par un référentiel. Tout le monde sait la différence entre les deux ?

Sébastien : Non, vas-y.

Question Mme «Y» : C'est quoi pour vous une cartographie ? Et c'est quoi un référentiel ?

Réponse Sébastien : Un référentiel, c'est derrière pouvoir certifier sur un métier, avoir un référentiel des différentes activités, pour pouvoir ouais c'est ça, certifier une compétence. Mais vas-y Mme «Y»...

Mme «Y» - Soit vous faites un référentiel de vos compétences, quelle que soit votre cartographie, et ça amènera à la cartographie des métiers après. Enfin «PF» tu me dément si tu ne penses pas la même chose, n'hésite pas... Pour moi : je fais d'abord un référentiel. Deux choix : soit je fais un référentiel de compétences, avec des domaines de compétences. Parce que ce qu'on voit en littérature : on va voir « électricité » « électromécanique » « gestion de projets » en tant que compétence... En fait, pour moi, ça ce n'est pas une compétence. C'est un domaine de compétence. La compétence c'est, quand je dis « électromécanique » « électricité », et j'enlève cette partie-là : « qu'est-ce que je suis capable de... » et on met un verbe derrière. Et c'est ça la compétence : c'est l'action en elle-même. C'est la mission du collaborateur, quand il va occuper ce poste. Là c'est la compétence.

Luciana : Mme «Y», les savoir-faire c'est vraiment la compétence pour vous ?

Réponse Mme «Y» : On a trois types de compétences : Le savoir d'école, le savoir qu'on appelle « opérationnel » et les savoirs « interpersonnels ». C'est-à-dire négocier, travailler en

autonomie, travailler en équipe, communiquer, ... Voilà. Mais quand j'ai dit « communiquer », est ce que je suis capable de communiquer devant une personne, de faire un exposé, de parler devant une assemblée, d'être un bon acteur... et ça c'est des compétences. Mais le domaine de compétence, c'est communiquer. Et c'est dans l'interpersonnel. Et après, nous on va parler en savoir-faire opérationnel. Donc là, il y a ce référentiel-là. Soit vous lister les domaines, et dedans vous lister des activités qui ressemblent a des compétence, et après vous les cartographier comme ce que vous disiez «PF» dans le learning pass, dans des métiers, dans des postes. Et c'est là où vous pourrez faire votre lien avec l'intitulé de votre compétence, mais clairement identifiée avec une action de formation.

Donc la « carto » pour moi, c'est vraiment un mapping de « j'ai besoin de ces compétences-là dans ce métier » Et ces métiers, c'est mon référentiel. Alors ça peut être le référentiel de compétences, ça peut être le référentiel de métiers, ...

Sébastien : okay. Donc la cartographie c'est le mapping des besoins de compétences dans un métier.

Mme «Y» : Ça peut être ça, ou ça peut être, juste tous les métiers. Quand je parle, par exemple, des métiers d'exploitation : je cartographie tous mes métiers. Mais c'est un intitulé. Ça va être ce que vous avez présenté dans la slide précédente : « électro-méca », opérateur de réseau, etc... Voilà. Ça c'est ma carto métiers. Et dedans, je vais aller chercher des compétences. Et je vais faire soit un référentiel de compétences, et un référentiel métier, et après j'irai matcher mes compétences dans tel et tel métier.

Sébastien : Ok, ça marche.

«PF» : Si je peux ajouter juste un truc... Mais c'est vrai que c'est très important de planter le décor et de ne pas se tromper, parce que vous allez avoir en face de vous peut être des clients, et il faudra savoir répondre « Quelle est la logique qu'on a retenu coté Formation ». Donc je dirais que pour distribuer l'eau potable, je vais passer d'une façon générale, il va falloir toutes ces compétences-là. Après, la grande question c'est : qui est ce qui va mettre en œuvre toutes ces compétences ? Ça sera des agents du type « opérateur » ou quoi... Ce qui veut dire que vous le prenez dans le sens que vous voulez, mais à la fin il faudra dire : un opérateur réseau, on attend quoi de lui ? Qu'il soit capable de faire... pour répondre à la mission de distribuer l'eau. Vous voyez ? [...] La GPRH (Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines) et c'est quand même un truc vraiment intéressant, parce qu'on devrait normalement parler bien des compétences attendues à chaque profil d'agents. Normalement, c'est ça...

35 : 30 Mme «Y» : [...] Pardon «PF», je te coupe. En fait moi je reçois beaucoup de coups de fils, auxquels je réponds assez sèchement parce que ça m'exaspère à force : La GPEC, il y a deux choses dans la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences). Personne ne le fait parce que ce n'est pas prévisionnel. Par contre on fait ce que «PF» vient de mentionner : de la GRH. C'est-à-dire : de la gestion des ressources humaines. Qu'est-ce que ça veut dire ? Ça veut dire qu'on regarde notre potentiel : on regarde les poste que l'on a, on regarde les salariés, leurs âges, la durée de l'emploi, est ce qu'ils ont bougé depuis longtemps, ou ils en sont dans le poste, quel âge ils ont, est-ce qu'ils vont partir dans longtemps, quelles sont les compétences qui ont aujourd'hui et effectivement, est-ce qu'il y a des nouvelles compétences qui vont arriver car il y a de nouvelles technologies, etc Et la dessus, du coup, on reçoit des coups de fils qui nous disent : « ah, j'ai vu que vous faisiez de la GPEC, donc est ce que vous faites de la formation ? ».

Là c'est le développement des compétences... le premier pilier, c'est la gestion des compétences (Ou j'en suis ? Est-ce que j'ai des compétences rares ? De combien elles sont ? Est-ce que je vais les perdre parce que les gens partent ? le poste n'est pas stable ? Les gens partent à la retraite et donc je vais perdre beaucoup de personnes ?). Et une fois que j'ai fait ça, lors de l'entretien annuel : le salarié est évalué. Il fait bien ? Il ne fait pas bien ? Il fait bien, mais il manque d'expérience ? manque de compétences ?

Donc je vais lui associer une action de formation, qui est le développement des compétences.

D'abord je regarde où j'en suis : une photo à un instant t, où je vois l'évolution du métier, je vois les compétences de mes ressources humaines. Et après, je leur développer les compétences. Donc deux choses : il y a la photo de ma population, et l'état des compétences.

Et donc, comme le disait «PF», il faut faire attention quand la personne vous parle de GPEC : est-ce qu'elle est en train de vous parler de gestion ou de développement ?

Luciana : Alors si on continue, on a des questions sur la méthodologie : c'est difficile de trouver des bonnes sources, des sources fiables, pour construire la cartographie des métiers et des activités.

Sébastien : Voilà. On avait quelques informations au niveau de «V». Si on veut aller à un niveau peut-être un peu plus large : Ou est-ce que vous iriez, vous, cherchez ces infos... ? Mme «Y», au niveau de la filière, il y a pas grand-chose qui existe là-dessus ?

Mme «Y» : Justement, j'étais en train de regarder, parce qu'il y'a un truc qui vient de sortir. Et je suis surprise, je ne le retrouve pas. Il y a un truc qui vient de sortir de la... du FPEE... justement sur l'évolution des métiers. Mais bon, on n'a pas des métiers qui évoluent tant que ça. Alors si, là où ça va évoluer c'est sur les nouvelles technologies, le numérique, ... Mais effectivement pour changer une canalisation ça ne change rien. Après il va y avoir des choses qui ne s'enseignent pas, qui vont être ce que l'on appelle l'informatique industrielle. C'est tout ce qui est télégestion, automatismes et les choses comme ça. Ça, ça ne s'enseigne pas à l'école, et ça vous ne le trouverez pas dans les fichiers ni sur les fiches de Pôle Emploi. Parce que là, vous pouvez bien vous aider à le faire... Pôle emploi, il a déjà trouvé la cartographie des métiers relatifs à l'eau. Par les fiches Rome, là il y a pas mal de choses...

Luciana : On a déjà parlé un petit peu de cela, mais pour vous, quelle est concrètement la difficulté pour la filière de l'eau de cartographier les compétences, pour avoir un référentiel métier commun ?

«PF» : Pour moi, c'est une difficulté mais il faut vraiment bien poser le truc à plat : Vos clients à vous, Watura, qui sont-ils ? Et, entre guillemets, quel est le vocabulaire qu'ils sont en capacité de bien comprendre ? Si c'est le profil « poste », comme on l'a dit, par exemple un « opérateur réseau », c'est assez parlant... Peut-être que vous allez pouvoir aborder le sujet en disant : voilà on a mis en place toutes ses compétences, on attend de lui « tout ça ». Parce qu'il ne faut pas oublier : ce dont on est en train de parler là, c'est des problématiques qui sont connues dans toutes les entreprises qui travaillent dans les métiers de service. Donc on ne se fait pas des nœuds à la tête comme ça : c'est comment trouver le vocabulaire que l'on puisse, nous, utiliser et présenter. Et qui puisse, « être compris » facilement, puisque l'idée après derrière c'est de trouver les formations qui répondent bien à des développements de compétences. L'objectif c'est quand même de faire de la formation qui soit utile à quelque chose, qui serve à l'entreprise elle-même. Donc moi ça ne me dérange pas de partir comme vous êtes parti, ça me va bien... je

dirais, faites une proposition ! Une proposition qui soit, je dirais, compréhensible. Après on peut toujours dire « Ah bah moi je n'aurais pas mis ça comme ça ! », ou « ce n'est pas complet ! », etc Mais c'est déjà un travail énorme d'avoir mis ce vocabulaire en place, si vous le faites bien. Donc moi je pense que votre approche, continuer là ! Poursuivez-là !

Comme disait Mme «Y», il y a un peu des référentiels un peu partout. Il y a un mot important à faire, je dirais, dedans : Si vous parlez d'activités ou de compétences, il faut mettre des verbes d'action dans les phrases. Si vous ne mettez pas de verbes d'action, on reste dans des champs un peu du type « domaine »... Exemples : c'est de « l'électricité » ... ou, c'est du « dépannage ». Dépanner tel ou tel appareil, ce n'est pas pareil !

Mme «Y» : Il ne faut pas mettre du « je sais faire », du « je connais »,... Ça, ça ne va pas.

Luciana : Ce serait plutôt « réaliser », « identifier », « construire », ...

Mme «Y» et «PF» : voilà !

«PF» : Il y a la liste des verbes de Blum qui sont pas mal. Il faut mettre un maximum de verbes d'action, ça permet de donner du sens. [...] Exemple : « formation compteur ». Eh bien oui, mais il y a celui qui pose, ou bien celui qu'il le relève, il y a celui qui l'achète, ... Ce n'est pas forcément la même personne là...

Amandine : Pour votre information, on est déjà dans cette démarche là quand on crée nos formations en fait.

«PF» : C'est déjà un grand pas. Après, ce vocabulaire sans trop de précision pour que votre client à vous, qui est plutôt dans la RH, comprenne : « Et bien oui, mes gars ils ont besoin de faire ça ! »

Luciana : il y a un écart de connaissance entre les RH et la partie technique, qui requiert de vraiment trouver le bon vocabulaire...

«PF» : Voilà, c'est donner du sens aux formations (en forme quelqu'un à quelque chose), et deuxième chose : c'est donner du sens aussi à tous les acteurs qui sont autour. Aussi bien que le RH, qu'il soit convaincu et qu'il trouve la bonne formation pour la bonne personne. Et puis celui qui va suivre la formation : qu'il soit convaincu que ça va lui servir à quelque chose.

Et tant qu'on n'est pas arrivé à peu près à identifier ça, ce n'est pas facile. Moi, votre approche avec les postes, pourquoi pas.

Sébastien : Du coup si il nous reste dix minutes, tu peux peut-être montrer le produit final ? enfin la maquette, ouais...

Luciana : Je vais essayer de vous montrer une idée des maquettes.

Amandine : On avait prévu de montrer une première itération sur comment techniquement ça se mettrait en œuvre dans notre plateforme... quelle fonctionnalité on donne à l'utilisateur pour justement... en partant du principe que le référentiel métier on l'a défini, il est cadré etc... en tous cas qu'on a un vocabulaire commun.

Raphael : l'idée du produit final, enfin l'objectif, c'est que quand on accueille un nouvel apprenant sur la plateforme, on soit capable donc de lui faire des recommandations. L'objectif est donc de pouvoir recommander les bonnes formations pour les bons apprenants, et donc d'avoir un processus d'onboarding, en fait, qui permette de bien définir leurs profils, en fonction de leurs métiers. Pour que derrière, une fois qu'ils arrivent sur la plateforme sur leur page

d'accueil, ils aient des formations qui les intéressent et qui les pousse à regarder des formations. Et donc en fait, au final, faire en sorte que les apprenants passent plus de temps sur la plateforme. Alors comment on imagine faire ça ? C'est tout d'abord déterminer quel est leur métier. Donc là, on leur demande s'ils travaillent sur de l'eau potable, de l'assainissement, et pourquoi pas les deux. Sachant qu'on va rester sur notre cible actuelle, donc tout ce qui est métier technique. On ne va pas aller sur les métiers supports, pour l'instant en tout cas.

Raphael : Donc une fois qu'on a sélectionné notre domaine, on va pouvoir aller chercher l'intitulé de notre métier, qui sera basé sur ce qu'a montré Luciana tout à l'heure. Donc on va « uniformiser » les nomenclatures des métiers. Par exemple, on aura « agent réseau potable », « agent canalisateur », etc... Voilà, donc à partir de la sélection de l'intitulé de mon métier, et du référentiel qu'on aura construit, on va avoir une liste d'activités. Alors pourquoi des activités, parce qu'en fait ça permet de réduire la saisie. Vous allez le voir, parce que si on met l'ensemble des compétences qu'il peut y avoir sur un métier, il peut y en avoir beaucoup ! Donc on essaie de d'avoir un processus qui reste relativement court, pour ne pas perdre nos apprenants. A partir du métier que j'ai choisi, je vais définir quelles sont mes activités. Comme l'a dit «PF» tout à l'heure, effectivement pour un même intitulé de poste, on peut avoir un panel d'activités qui soit assez différentes selon la typographie du service, ou sa taille. Et donc on va pouvoir choisir les activités qui correspondent à son métier, par exemple, et retirer également celle qui sont un petit peu « hors-sujet », pour vraiment se faire un profil d'activité personnalisé. Donc une fois qu'on a personnalisé son profil d'activité, on va avoir donc un profil qui est unique, en fait. Et derrière on va pouvoir accéder à son espace de formation, où on aura donc des recommandations. Je ne sais pas là, je n'y arrive pas... Mais en tout cas après on arrive sur la page d'accueil, et on va avoir donc les formations qui correspondent aux activités qu'on pratique réellement. On aura nous, au niveau de la base de données, fait un lien entre les activités et les compétences qui sont délivrées par nos formations. Donc c'est un petit peu le produit qu'on vise pour l'instant. Je ne sais pas si vous avez des questions par rapport à ça ?

Mme «Y» : non c'est parfait !

Sébastien : Ah, tu penses que c'est la bonne méthode ?

Mme «Y» : Ouais, moi je pense qu'effectivement il faut être assez simpliste parce que sinon, vous l'avez dit, il ne faut pas perdre la personne qui va aller chercher de l'info connectée. Elle, ce dont elle a besoin (la finalité) c'est d'aller chercher une capsule qui va répondre à sa problématique de développement de compétence. Donc il faut rapidement qu'elle trouve le lien, quoi. Il ne faut pas qu'elle clique 15 fois avant d'atterrir.

Par contre, c'est peut-être mon côté un peu maniaque, alors c'est là où j'aurais fait une carto. Peut-être par rapport à... Est-ce que tu peux revenir à la slide précédente ? Moi j'aurais bien mis le niveau. Est-ce que c'est « débutant », « opérationnel » ou « expert » ?

C'est là où la « carto » elle va prendre son sens par rapport au référentiel : dès qu'elle va cartographier par rapport au verbe d'action, si on est sur quelqu'un qui vient de débiter son activité (qui vient de prendre son poste nouvellement) et donc qui ne va peut-être pas avoir la même complexité de développement, ou quelqu'un qui lui a besoin de se renforcer pour son maintien dans l'emploi ou quelqu'un qui veut devenir plus expert.

Raphael : Alors on y a réfléchi, et en fait on a mis ça de côté pour une raison assez pragmatique. Comme à l'heure actuelle, l'objectif est de recommander nos formations : soyons clair, on n'a pas assez de formations, elles ne sont pas assez décomposées pour pouvoir

alimenter typiquement 3 niveaux de de compétences. Même si ça serait effectivement le top de faire ça. Donc c'est vrai qu'on a un peu mis de côté cet aspect, puisqu'on va simplement mettre des formations en face de chaque métier. Mais par rapport au niveau, pour l'instant on n'est pas assez mûrs, honnêtement.

Mme «Y» : d'accord, je comprends. Okay.

Raphael : mais c'est effectivement un axe de développement suivant. Peut-être. Mais pour l'instant, il faut qu'on élargisse beaucoup plus le catalogue, pour être capable d'aller sur ce niveau de finesse.

Mme «Y» : «PF» qu'est-ce que tu penserais ici d'avoir un peu les cartes, comme les cartes métier. C'est à dire que quand je suis agent, je décompose les domaines et là on clique.

«PF» : Je pense que la cartographie, elle donne une vision complémentaire. Elle donne une chronologie dans la somme des connaissances, des formations qu'on peut mettre dedans. On ne devient pas un expert « brutalement » ... il faut avoir passé ces échelons-là, dedans. Donc l'approche, moi, me plaît bien. Après il faut mettre vos contenus de formation, mais sauf que les contenus de formation il faut leur donner un sens. Et puis il y a une chronologie aussi. Donc ça, cette cartographie par domaine, ce rangement par domaine ou quoi, mais quelque chose qui dit que ce stage là il se fait avant l'autre. Après, le client il doit pouvoir se repérer en voyant ça.

C'est déjà pas mal : on lui donne le vocabulaire des postes, le vocabulaire des compétences, ... Il faudrait avoir un petit bouton à la fin pour dire : pour ce poste-là, est ce qu'il ne lui manque pas une compétence ? C'est dommage que vous n'avez pas fait une formation là-dessus, parce que là mes gars ils sont amenés à faire ça et ils ne savent pas le faire. Je ne sais pas si vous m'entendez bien, parce que je vous entends vraiment par morceau.

Sébastien : Est-ce que «PF», tu peux nous accompagner dans cette construction, on va dire de l'apport technique, de l'apport des métiers de l'eau au sens large ?

«PF» : Mais Mme «Y» connaît bien la cartographie, parce qu'elle a travaillé sur l'offre deux ans. Moi je connais bien, en particulier, l'électromécanique, le domaine d'électricité, de l'énergie électrique, etc... Voilà là je peux, je pense, vous aider à vous faire bénéficier de retours d'expérience là-dessus. Et puis sur les métiers, donc effectivement on avait déjà ces cartographies dans la tête, il n'y a pas de souci. Maintenant il faudrait quand même les réactualiser, c'est pour ça que Mme «Y» est importante. Mais il y a déjà eu un capital énorme qui a été fait chez «V».

Sébastien : Est-ce que ce capital énorme qui a été fait chez «V», il s'applique aussi aux municipalités, ou ça s'applique vraiment qu'à «V» ?

Mme «Y» et «PF» : Oui !

«PF» : Pour tous les gens qui travaillent dans les métiers de l'eau, c'est des vraies difficultés. Les gens qui sont, alors moi je travaille aujourd'hui au titre de certaines agglomérations, interco, voilà. Mme «Y» t'es partie ?

«PF» : Ce que je veux dire c'est que sur le domaine de l'électricité et de l'énergie électrique, je t'avais donné pour info une cartographie de l'offre formation dans le champ électrique. Au cours de nos premiers échanges, je t'avais donné ça, mais je saurais la retrouver et te la renvoyer, ouais. Il faudrait que je te fasse les commentaires, là-dessus, pour bien voir ça. Ça va complètement en adéquation avec ce que vous êtes en train de présenter. La question : vous,

vous avez en tant que organisme de formation : Vous allez démarcher des gens qui sont dans les métiers de l'eau, et parfois il va falloir les rassurer en disant que vos formations elles répondent a un réel besoin et que eux, en même temps, ils y voient un bénéfice. Parce qu'il comprendra mieux en tant que RH les compétences attendues sur le terrain. Parce que des fois il y a peu des lacunes. Donc si vous faites un bel outil intermédiaire qui favorise cette communication (comme je le vois là : « opérateur réseau », tout le monde arrive à comprendre). Mais après, quand tu vas lui parler de poser des réseaux d'eau potable, youpi ! Il y a celui qui le fait, et celui qui ne le fait pas.

Sébastien : Est-ce que tu pourrais nous faire une démo du « learning pass », ou pas ?

«PF» : Ah non, mais alors le « learning pass » ne marche plus. Carrément, il a été abandonné ! Mais par contre je peux vous décrire comment ça marchait. Mais le raisonnement, il est plus que simple. Sébastien, c'est ce que je t'avais un peu expliqué la première fois qu'on s'était vu à Paris. Mais ça, je vais te retrouver ça. Il faudrait qu'on refasse une visio et que je vous remette ça. Alors, ok pour vous aider, avec plaisir. Maintenant, attention sur les métiers du type usine d'eau, traitement d'eau, etc... j'ai une connaissance qui est plutôt littéraire qu'autre chose. Je sais le type de compétences, mais par contre je ne sais pas les animer.

Sébastien : Non mais on trouvera. Dès qu'on aura la methodo, si on le fait déjà sur la partie réseau, si on commence par quelques métiers « électrotechniciens » etc, ... Après sur la partie purement process on pourra aller chercher quelqu'un d'autre, qui valide.

«PF» : Vous serez obligés d'avoir des experts un peu sur les différents thèmes, mais je dirais que ce n'est pas de l'expertise technique trop poussée dont vous avez besoin, c'est de la connaissance des métiers.

Sébastien : c'est ça. On a d'autres personnes.

«PF» : ouais et puis je dirais, si la plateforme c'est un outil qui devient un outil facilement compréhensible utilisable par un RH d'une aggro, d'une interco etc, le gars il va vous la prendre. Ils sont en peine de répondre à ça, les pauvres. Surtout dans les agglos, parce qu'aujourd'hui il se retrouve avec un tas de personnes à gérer, sans trop savoir qui fait quoi là-dedans.

Sébastien : Nous on a deux objectifs : c'est donc « recommander la bonne formation pour la bonne personne, en fonctions de son métier, et de ses activités » et, derrière, développer le contenu qui manque et qui pourrait servir le plus grand nombre de personnes. Et après, à la fin, ça va être aussi de proposer des formations pour les plans de formation tous les ans. Pour que les personnes puissent aussi choisir la formation en lien avec leur métier, et derrière pouvoir vendre ou construire des programmes de formation, tu vois ? qu'on arrive à boucler la boucle ...

«PF» : ce qui est important dans ce que disait Mme «Y» tout à l'heure, tu sais l'histoire de la cartographie. Une cartographie, c'est quoi ? C'est avoir une réponse qui s'échelonne. Toi tu veux aller de «RR» à Paris, tu vas passer par telle ville, telle ville et telle ville avant. Voilà, on ne saute pas totalement d'un point A à un point B. Donc là, c'est pareil : si tu fais une cartographie qui répond à un besoin d'un profil de terrain (un opérateur réseau : voilà ce qui il est amené à faire et voilà la succession de stages ou de formations qui peuvent l'amener à être compétent là-dessus), et bien tu vas aussi répondre à la partie réglementation, qui aujourd'hui dit que les responsables de formation doivent essayer de mettre en place des parcours de formation. Donc quand on parle de parcours, ce n'est pas simplement « j'ai dix stages à lui faire passer », c'est « j'ai dix stages, mais dans un ordre donné ». Et donc la cartographie elle t'apporte cet ordre.

Moi ce que je vous propose si vous êtes d'accord : on se refait une visio, et je vous prépare les éléments de ce que j'ai en tête là, parce que je peux vous les montrer en diaporama... je vous monte un truc là. Et je pense que ça devrait quand même aussi vous aider, quoi. Mais vous êtes sur la bonne voie pour moi. Il n'y a pas de contre-sens dans ce que vous m'avez expliqué.

Sébastien : C'était super cet atelier avec vous pour notre prise de conscience. J'espère qu'on se revoir bientôt.

Luciana : Merci beaucoup !

Raphael : Merci beaucoup !

Amandine : Merci beaucoup !

«PF» : Votre démarche me plaît bien. On se revoit bientôt. Merci.

Entretien N° 2

Date : 18/03/2022

Interviewée : Responsable Adjoint Ressources Humaines

Entreprise : « Collectivité Locale » – Public

Retranscription

L : Tout d'abord, merci d'avoir accepté de participer de cet entretien et de consacrer votre temps pour nous aider à trouver certaines réponses au niveau de l'accompagnement de compétences, plus spécifiquement pour les professionnelles du secteur de l'eau et de l'assainissement.

L : Je vous propose de vous présenter et également présenter votre entreprise, rapidement. Serait-il possible ?

PM : Je suis Pierre «PM», responsable formation dans une communauté de communes, il s'agit d'une collectivité territoriale qui gère un territoire d'environ 30.000 habitants regroupant plusieurs communes. Et dans le cadre de ces compétences propres, on a donc effectivement l'assainissement, et c'est dans ce cadre que nous faisons appel à Watura. Nous sommes avec vous depuis 2020.

L : Au sujet du sujet compétence, formation : Avez-vous des difficultés particulières pour gérer la montée en compétence au sein de votre organisation ? Comment cela fonctionne ?

PM : Sur l'eau et l'assainissement, comme vous l'évoquiez nous sommes sur des métiers très techniques, des évolutions réglementaires régulières et des évolutions sur les pratiques. Ce sont des métiers assez compliqués avec des interventions très techniques, spécifiques. Effectivement, pour pouvoir effectuer une montée en compétence et former le plus grand nombre, il faudrait faire des actions de formations régulières, ce qui a un enjeu financier considérable. Pour ce faire, il faudrait faire venir un formateur ou envoyer sur place des agents de formation avec une certaine fréquence, on engendre une absence sur le poste (formé et formateur) et c'est pour cela que dans le cadre de notre plan de formation (vrai sur d'autres domaines également), je fais souvent appel à des plateformes de formation et à de la micro

formation. Cela permet de garder une veille plus importante que si on devait faire appel à des formateurs et des actions un peu longues et en présentiel.

Là avec des plateformes comme Watura, les agents peuvent consulter les nouveautés, les nouvelles formations, les nouvelles réglementations, prendre le temps d'acquérir cette compétence là avec une plateforme. Toutes sont quand même très ergonomiques, très bien faites, et sur des parcours de micro formation, qui évitent des absences prolongées sur poste de travail, c'est du condensé, c'est du rapide, mais en même temps c'est pertinent. Et cela responsabilise également chacun de mes agents, qui peuvent construire leurs propres parcours de formation, évidemment en lien avec leurs managers. Il y a Monsieur MA, qui est le directeur de l'eau et de l'assainissement, qui lui coordonne le suivi des formations, qui sélectionne aussi des formations pour les agents. Il leur dit : « Voilà désormais cette formation est disponible, ce serait bien que tu la fasses », etc... donc nous avons aussi cet aspect « coordination » qui est permis par la plateforme et par les évolutions statistiques, parmi les profils d'utilisateurs. Cette plateforme là nous permet de suivre la montée en compétence, de voir les résultats qui ont été obtenus sur les formations, de faire des petites statistiques pour pouvoir le taux de suivi, de réalisation. Voilà, c'est très utile comme outil.

L : Je vais vous poser une question générale : Connaissez-vous l'étude de la filière de l'eau, demandée par le ministère du travail en 2020, qui parle de compétences et de la difficulté d'avoir un référentiel. Est-ce que vous connaissez ?

PM : Non, pas du tout.

L : Nous l'avons utilisé comme état de l'art pour notre travail de recherche. Ils mentionnent dans l'étude, qui est très complète, d'absence d'un référentiel métier commun pour toute la filière de l'eau. Et maintenant c'est un enjeu, c'est une problématique, parce qu'ils ont des difficultés de recrutement pour remplacer certains postes stratégiques d'ici 2020 à 2025, car une grande partie de leurs effectifs vont partir à la retraite. Et, quand on croise tout ça, la formation c'est les cœur de l'apprentissage continu, et du maintien du savoir-faire.

PM : Tout à fait. Si demain on subit une démission ou un départ à la retraite, le fait de posséder cette plateforme là ça permet aussi de former les nouveaux arrivants. Cela a lieu quasiment immédiatement, sur des thématiques qui pourraient être un peu compliquées. Au lieu de directement envoyer la personne qui arrive dans des formations en présentiel, un peu plus longues, l'outil est directement à disposition. Pas forcément pour offrir des compétences très profondes directement, que l'on pourrait acquérir si l'on passait une semaine quelque part (en une semaine, on pratique, on fait plein de choses). Mais parfois c'est juste ce petit « gap », ce petit besoin, dont on a besoin et qui est là en 20 minutes sur Watura, en fait.

L : Exactement, c'est toujours dur de choisir le meilleur moment pour faire les formations... c'est vrai que c'est un avantage.

Alors sur notre sujet « référentiel métier » (maintenant je rentre vraiment dans le sujet de notre recherche) : Est-ce que vous avez un référentiel métier au sein de votre entreprise ?

PM : Nous avons le CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale) qui est là, entre autres choses pour encadrer notre organisme de formation. Lui a des « fiches métiers ». Donc nous avons des « fiches métiers », qui se rapprochent plus de « fiches de poste » aussi, c'est un peu entre les deux. Et nos centres de gestion nous fournissent également des fiches métiers, qui

sont inspirées directement du CNFPT. Tandis que nous au niveau de l'administration, nous avons des fiches de poste qui sont faites vraiment sur mesure pour les pour des agents.

L : Oui, je connais bien les « fiches de poste », c'est l'une de nos sources pour construire notre base de compétences pour certains métiers. Pour parler spécifiquement de cette source : La trouvez-vous complète ? Est-ce au niveau de détail dont vous avez besoin pour vos formations ?

PM : Cela dépend des métiers. Parfois les fiches sont très générales (nous sommes au niveau d'un métier donc c'est normal que ce soit plus général qu'au niveau du poste, puisque c'est un peu la pyramide : métier-poste-activités-etc). Pour l'assainissement, je trouve qu'elles sont pertinentes. D'ailleurs on les utilise sans avoir besoin de retoucher grand-chose. Pour certains métiers en dehors de ce domaine-là, je suis un peu plus dubitatif.

L : D'accord. Et à votre avis, quels sont les métiers clé dans le secteur de l'eau et de l'assainissement. Ce n'est pas le cas pour tous les métiers. Peut-être y a-t-il 5 principaux métiers dans la pyramide ?

PM : Je dirais qu'ils sont tous clé. C'est difficile de faire un choix parmi ces métiers. Nous sommes sur une mission de service public afin d'assurer l'assainissement, la potabilisation de l'eau pour les habitants... Mais cela va même au-delà, puisqu'aujourd'hui nos agents électro-process vont travailler à la piscine, puisque nous gérons un centre aquatique, mais se sont eux également qui font des relevés au niveau de l'eau potable du ph, etc... Donc voilà, ils ont cette mission aussi dans cet établissement-là, et tout cela fait partie d'une mission de service public. Il s'agit de notre prérogative portée vers les habitants de notre territoire, donc tous les métiers finalement sont importants. Car c'est un travail en transversalité, dans le cadre d'une mission de service public. Donc je ne pourrais pas faire de liste. Pour moi, tout est important. Que ce soit dans ce domaine-là, ou dans les autres...

L : Oui, je suis tout à fait d'accord. Pour former à ces métiers, avez-vous des difficultés ? Il a tout de même des métiers très spécifiques. Quand on parle par exemple d'un électromécanicien : on peut avoir recours aussi à de la télégestion (qui recroise certaines connaissances) pour son métier d'électromécanicien. Mais il y a d'autres métiers qui sont encore plus spécifiques, pour lesquels nous pouvons vraiment séparer les tâches, etc... Pour vous quels sont les métiers les plus délicats à former, quand on considère les compétences techniques ?

PM : Les électromécaniciens, ça peut en effet être compliqué. Pas forcément parce qu'il n'y a pas d'offres de formation, mais parce que c'est de l'offre chère. Oui, je pense que plus c'est technique, plus c'est compliqué. Après, grâce à votre plateforme, on couvre un scope non négligeable. Le CNFPT également nous offre un certain nombre de formations. Nous avons de la chance, dans la fonction publique par rapport à cela.

L : Avez-vous déjà essayé de construire un référentiel métier en interne ?

PM : Pour l'instant nous sommes uniquement sur des fiches des postes. Mais ce serait une mission intéressante, effectivement.

L : Pourriez-vous imaginer quelles sont les difficultés pour le construire, au niveau des postes en tant que tel ? Parce qu'on a des particularités dans la ville, dans la campagne, en gestion publique et privée, Avez-vous une notion de ces principales difficultés ?

PM : Construire ce type de fiche de poste, en tant que responsable formation, cela peut être compliqué. Je suis un jeune profil en sciences humaines, généraliste, c'est à dire que je ne suis pas un spécialiste dans les métiers que j'accompagne. Pour autant, comme je suis les formations, et que je fais les fiches de poste, je m'imprègne aussi de la culture des métiers. Mais je ne suis pas un expert et ça je pense que c'est une difficulté que l'on peut rencontrer si on travaille seul. Je pense que construire un référentiel métier, construire des fiches de postes, c'est un travail qui se fait à la fois avec des experts dans les métiers, et avec quelqu'un comme moi qui ai une expertise sur la façon dont une fiche de poste se construit, un référentiel métier, etc. Pour moi c'est donc toujours un travail qui doit être fait en transversalité. Nous avons des compétences, chacun dans ses propres secteurs, et cela devient un travail en commun.

L : Effectivement, les experts sont vraiment la clé du succès pour avoir un référentiel métier complet et techniquement suffisamment détaillé. Dans le processus d'accompagnement des compétences, rencontrez-vous des problématiques et des difficultés pour les étapes d'accompagnement de compétences ? Et quelles sont ces étapes d'accompagnement de compétence chez vous ?

PM : L'accompagnement de compétence chez nous se fait déjà lorsqu'on réfléchit au plan de formation. En effet, l'analyse de besoins en formation, ce n'est pas qu'une analyse de besoins en formation justement, nous ne sommes pas sur du démarchage du type « Quelle formation voulez-vous faire l'an prochain ? ». L'analyse de besoin c'est une analyse de besoins en compétences. Donc c'est à ce moment-là, que moi je commence à rencontrer les managers, à rencontrer mes agents et les travailleurs pour faire le point avec eux sur ce qu'ils font aujourd'hui, ce qu'ils voudraient faire, ce qu'ils ont besoin de faire, ce que le service a besoin qu'ils fassent, ... Vous voyez, s'il y a une politique qui est mise en place par nos élus : de quelle façon a-t-elle un impact des besoins en force de travail ? Donc là on réfléchit sur la compétence. Je dis toujours, il ne faut pas réfléchir sur la formation uniquement, il faut réfléchir sur la compétence. Et de la compétence, ou du besoin en compétence, on définit un parcours de formation. Pour moi, c'est vraiment un moment privilégié, c'est en fin d'année à partir du mois d'octobre pour faire le point sur les besoins, se projeter sur des besoins, ... Est-ce qu'ils sont immédiats ? Est ce qu'il y a un nouvel outil qui va arriver ? Car parfois il y a des outils qui arrivent, démisés à jour de logiciels, une nouvelle politique qui nécessite une nouvelle action, une nouvelle activité, ... Et à ce moment-là on fait le besoin sur les compétences. Après c'est un travail que je fais toute l'année aussi, parce que j'ai des demandes toute l'année. Toute l'année, je suis sollicité pour des formations, on m'informe de certaines évolutions, ... Et puis il y a des choses aussi malheureusement un peu regrettables de l'ordre de l'incapacité, de l'inaptitude, Parfois il y a des personnes qui ont des soucis de santé, des choses comme cela... Donc il faut songer à les reclasser... On va donc donner d'autres missions, etc... Donc c'est vraiment un travail. La compétence est au cœur de mon métier. En tant que responsable formation, elle est au cœur de mon métier. Elle se gère tout l'année. Mais voilà, pour les étapes, pour vous donner vraiment l'étape : c'est l'analyse de besoin dans le cadre du plan de formation. C'est vraiment un moment privilégié dans l'année, un moment d'ailleurs qui est couplé avec les entretiens annuels, car je commence à peu près un mois après les entretiens annuels obligatoires. Et l'entretien annuel, c'est vraiment le lieu pour évaluer les compétences puisqu'elles sont évaluées dans tous les cas. Car les agents perçoivent aussi une prime, qui est également fonction des compétences, de l'évaluation de leurs compétences. Et c'est à ce moment-là aussi, que le manager et l'agent se posent, et font le point : « sur telle mission, il te manque telle compétence » ou « tu devrais développer telle compétence ». Et cela revient vers moi, puisque

j'utilise aussi les entretiens pour voir les besoins en formation et voir effectivement ce qui manque et ce qu'il faut combler.

L : C'est effectivement un moment très important pour les deux côtés : pour l'entreprise et aussi pour les collaborateurs. Concrètement, quel logiciel utilisez-vous pour faire la remontée des besoins ?

PM : Je suis traditionnel, j'utilise toujours Excel. Cela permet de faire des tris, etc. En outre, nous avons notre logiciel de SIRH. Mais nous n'utilisons pas encore le volet formation. Dans tous les cas ce serait vraiment un volet focalisé sur la formation, et les entretiens annuels sont renseignés sur la plateforme du centre de gestion, qui s'appelle AGIR. Là-dessus on peut voir l'évaluation des compétences. Mais en ce qui me concerne, je suis vraiment sur Excel, moi.

L : Avez-vous des étapes chronophages, pendant la récolte des besoins, pour compiler toutes les informations ?

PM : Il faut mettre en forme tout le tableau, remplir toutes les cases... Parce que moi, j'essaie d'être précis : le type de formation, les sessions, les dates. J'ai mis en place également des axes, donc mon plan de formation il est déroulé par axes. D'ailleurs la plateforme Watura, l'acquisition des licences Watura, est dans l'axe que j'ai appelé : action en e-learning, destiné à faire monter en compétences sur des métiers techniques. Puisqu'aujourd'hui, nous avons souscrit à des licences auprès de plusieurs prestataires, et ce sont des licences exclusivement sur des contenus, des formations, des métiers techniques. Donc pour répondre à votre question cela prend du temps, parce qu'il faut tout balayer toutes les lignes, mettre les axes etc... Et je crois que sur mon plan de formation, nous sommes 180 (je gère 180 personnes). Je dois avoir à peu près 400 lignes, donc c'est déjà pas mal. La paperasse (dématérialisée) est longue également...

L : Et par exemple, si on vous proposait une solution personnalisée pour l'accompagnement de compétences : quel serait votre principal besoin aujourd'hui ?

PM : Peut-être quelque chose liée à l'expertise métier. De la vulgarisation... des items un peu plus « vulgarisés » pour vraiment comprendre les métiers et leurs activités... Parfois, même quand je lis certaines compétences, il y a un petit temps de réflexion et de recherche. C'est vrai que peut être, si j'avais un outil d'accompagnement des compétences, j'aimerais qu'il soit vulgarisé un peu. Sur certains termes, etc... Pour que je comprenne un peu plus ce qu'ils font.

L : Et au niveau de l'outil en tant que tel, quel serait votre premier besoin pour faciliter le processus, pour faciliter « votre vie » ?

PM : Que tout soit dématérialisé et automatisé ! On perd vraiment énormément de temps à faire des copiés-collés, et à faire de l'organisation de tableaux... Là où je pense qu'on pourrait avoir une plateforme. Rien que pour le plan de formation : si j'avais quelque chose ou tout remontait automatiquement... ou tout rentrerait dans les bonnes cases... cela me ferait déjà gagner énormément de temps. Je pense que, nous sommes en 2022, et je pense que l'automatisation c'est la clé. Mais après ça n'évitera pas qu'il restera toujours un peu de travail à la main à faire...

L : Heureusement ! Et pour finaliser, je reviens sur le sujet « référentiel métier ». Pensez-vous que l'absence d'un référentiel métier commun, pour toute la filière de l'eau, représente un problème pour les gestionnaires ? En d'autres termes, est ce que vous trouvez intéressant, si possible, d'avoir un référentiel métier commun, reconnu ? Cela changerait quelque chose ?

PM : C'est intéressant d'avoir un référentiel commun qui fait des liens entre les différents métiers et les différents postes. Cela peut être intéressant pour un gestionnaire, par exemple un gestionnaire comme moi sur la formation et la carrière. Quand demain il y a des accompagnements à la mobilité ou quand on doit réorganiser un service, réorganiser des missions... parce qu'évidemment moi j'ai un esprit collectif, pas individuel. Et quand vous travaillez dans un service, même si vous avez un emploi particulier différent de votre collègue, il n'est jamais exclu qu'on puisse vous demander un coup de main. D'ailleurs nous, sur nos fiches de poste, on a toujours une activité qui est une activité liée à la participation au service. Et demain, c'est vrai qu'avec un référentiel métier qui ferait des liens entre certains métiers et certaines fonctions, on pourrait un peu plus facilement gérer l'activité du service en transversalité. Savoir concrètement qui peut faire quoi, parce que c'est souvent aussi de cela qu'il s'agit. Parfois on peut mettre en porte-à-faux certains travailleurs, parce qu'on va leur demander certaines choses mais ils ne sont pas forcément compétents... et nous ne le savons pas forcément... Ce n'est pas un aveu de faiblesse, ni un aveu d'échec, mais c'est compliqué. Il y a énormément de métiers, énormément de compétences, qu'on ne connaît pas toujours. Chacun a son expertise et c'est vrai qu'avoir un vrai référentiel comme cela, ce serait très intéressant. Et même d'un point de vue « fonction publique » : en termes de mobilité, il est plus intéressant et plus facile de gérer une mobilité et de comprendre là où on peut placer tel travailleur si on a vraiment derrière tout un référentiel qui fait des liens. Ce n'est pas perdu.

L : Et les techniciens, ou les professionnels techniques : sont-ils motivés à se former ?

En général oui. Nous avons nos champions de la plateforme Watura qui font énormément de formations. D'autres qui en font moins... le directeur de l'eau et de l'assainissement lui, il suit vraiment bien les formations, et il invite ses agents à en faire. Ils sacralisent des temps pour le faire, etc... Mais voilà, c'est la 3e année où nous souscrivons, et cela nous a paru normal de continuer, car il y a des gens aujourd'hui qui consomment vraiment les actions de formation.

L : Super ! N'hésitez pas à nous demander des nouvelles fonctionnalités ou à donner des suggestions. Nous sommes toujours sur l'amélioration continue et alors nous sommes totalement ouverts... Vous connaissez Célia peut être, qui fait de l'accompagnement... et nous sommes totalement ouvert pour vous accompagner.

PM : Alors ça sera fait !

L : Auriez-vous des commentaires ou des considérations sur le thème ? Ou quelque chose que vous voulez ajouter ?

PM : Non. Je tiens à vous remercier et remercier une nouvelle fois Watura, car c'est un super outil. Et je sais que, même si ça ne se voit pas tous les jours, je sais c'est que c'est un outil qui nous fait faire des économies. L'argent étant le nerf de la guerre, je suis persuadé (je n'ai pas l'antériorité de mes prédécesseurs car je ne suis sur le poste que depuis 2 ans) qu'on a fait des économies de formation dans l'eau et dans l'assainissement depuis qu'on a Watura. Alors même que ce n'était pas l'objectif principal, tout du moins l'un des objectifs principaux, mais le fait d'être dans cette dynamique de micro- formations avec des licences, qui j'ai envie de dire, ne sont pas chères (cela peut paraître péjoratif car on pense souvent « si ce n'est pas cher, c'est que ce n'est pas bien », mais c'est pas du tout ça). Disons que c'est très raisonnable, en fait. Et nous on l'aime. On souscrit avec plaisir parce que derrière, nos agents ils se forment, ils se mettent à niveau et on fait des économies d'échelle sur notre sujet. Et puis, il y a tout l'outil de suivi derrière. C'est vraiment très intéressant. Et toute votre assistance également : à chaque fois que je suis avec quelqu'un de Watura, voilà j'ai eu une conseillère commerciale attirée il

n'y a pas longtemps, ce sont toujours des gens adorables... on sent la motivation dans projet, et ça fait plaisir ! Merci !

L : Merci encore, nous sommes très heureux d'être avec vous. D'être avec des entreprises engagées comme la votre, et ça nous fait plaisir de savoir que cela ne coûte « pas cher » . C'est notre but d'apporter la connaissance, pas seulement d'avoir un profit à la fin de l'année. C'est vraiment notre but : augmenter le volume des ventes en utilisant une plateforme qui ne coûte pas cher pour les entreprises, afin que cela soit possible d'apporter des connaissances et que cela soit gagnant-gagnant à la fin. Mais je vous remercie encore une fois d'avoir consacré votre temps pour cet échange. C'était très riche, très intéressant. Merci beaucoup. Vous nous avez donné de très bons feedbacks : es- ce que je peux transmettre ces feedbacks à notre équipe de « customer success » ? Car peut-être vont-ils vouloir publier quelque chose. Car c'était vraiment un bon retour, intéressant.

Entretien N° 2

Date : 21/03/2022

Interviewée : Responsable des formations

Entreprise : « Collectivité Locale » – Public

Retranscription

L : Tout d'abord, merci d'avoir accepté de participer de cet entretien et de consacrer votre temps pour nous aider à trouver certaines réponses au niveau de l'accompagnement de compétences, plus spécifiquement pour les professionnelles du secteur de l'eau et de l'assainissement.

Alors je vous propose de vous présenter s'il vous plaît et de parler également de l'entreprise si possible, rapidement. Et ensuite, nous entrerons dans des questions spécifiques liées au référentiel métier.

«CO»

Je travaille au sein d'une « Collectivité Locale ». C'est un établissement public, donc c'est un peu particulier, sachant que nos techniciens ne sont pas des gens qui interviennent sur le terrain vraiment. L'agence récolte des redevances (des taxes en fait) sur la consommation d'eau auprès des industriels, des collectivités, des agriculteurs et redistribue l'argent qu'elle a récupéré ainsi, pour aider des opérations de dépollution de l'eau auprès des mêmes acteurs, industriel, collectivité et agriculteurs. En fait les agents qui interviennent sur la gestion de l'eau et de l'assainissement, interviennent soit du côté de la « redevance », c'est à dire qu'ils étudient les dispositifs d'épuration de l'eau pour voir si ils sont conformes aux normes règlementaires (et donc les États viennent aussi au niveau des aide lorsqu'ils analysent et ils conseille les industriels ou l'activité sur leur système de mise en œuvre d'épuration. Du côté « Aide » maintenant, les agents sont de plus en plus multithématiques, nous les appelons des « chargés d'interventions » : Ils interviennent aussi bien sur le grand cycle que sur le petit cycle de l'eau, donc ils ne sont pas uniquement coté assainissement ou eau potable, ils travaillent également sur la protection du milieu, désormais.

L : J'imagine que cela change beaucoup au niveau des type d'interventions... Avez-vous déjà des métiers spécifiques pour certaines interventions ? Ou alors sont-ils aussi un peu multi-tâches ?

C O : Oui. Tout à fait. Et en fait, sur cette facette « intervention », ils ont en plus la compétence « savoir-être », avant des savoirs et des savoir-faire. Ils sont des espèces de commerciaux mais qui ne le sont pas vraiment, qui doivent faire diffuser la « bonne parole » de notre agence. C'est à dire que nous avons un programme d'intervention, qui dit que pour aider à la protection de la qualité de la ressource, il y a certaines opérations qui sont plus ou moins bien aidées. D'abord qui est aidées : c'est-à-dire que si ils ne rentrent pas dans le critère, l'agence n'interviendra pas pour aider. Et si à l'aide elle le fait suivant la mesure prévue, et à bon escient par rapport au programme. Les chargés de redevance eux, par contre, ils sont dans le contrôle (le conseil un peu moins) des systèmes d'autosurveillance des dispositifs d'épuration.

L : D'accord c'est clair. Dans votre rôle, quels sont les principaux projets ?

C.O. : J'interviens au niveau du recrutement. J'interviens donc à la prise de poste, et au moment aussi où les gens veulent évoluer. C'est pour cette raison que, par rapport à la plateforme Watura, nous avons 2 publics distincts : Nous avons les agents qui entrent en fonction, qui ont besoin de d'avoir une connaissance rapide des termes de l'assainissement et de l'eau potables. Et puis nous avons des agents qui souhaitent se reconvertir, donc plutôt administratifs qui ne connaissent pas forcément les métiers techniques, et on les met en relation avec la plateforme, pour qu'il puisse acquérir rapidement un vernis technique avant de passer à des formations de plus approfondies.

L : Je pense que nous allons passer une quinzaine/vingtaine de minutes sur cet échange rapide : je ne veux pas trop prendre de votre temps précieux.

Pour commencer je vous pose une question généraliste : Est-ce que vous connaissez l'étude dont je viens de vous parler, l'étude de la Filière de l'eau réalisée en 2020 ?

C.O. : Non.

L : D'accord. Si vous le souhaitez, je peux vous envoyer l'étude. Il y a pas mal d'informations techniques, le document souligne les enjeux et les difficultés de recrutement de 2020 à 2025 (nous parlons donc d'effectifs importants qui vont prendre leurs retraites et qui sont vraiment spécialisés) concernant les métiers clés pour le secteur. Si vous le voulez, je peux vous envoyer cela. C'est très technique, mais également très intéressant.

C.O. : C'est mené auprès de quel public, cette étude ? Qui étaient vos interlocuteurs ?

L : C'est une étude commandée par le ministère du travail, réalisée par Ernst & Young. Dans l'étude, ils parlent beaucoup de la difficulté de recrutement, pour certains métiers en tension qui se développent et ont beaucoup changé depuis quelques années. L'étude s'adresse aux professionnels de recrutement, aux responsables formations et aussi à toutes les entreprises publiques et privées, afin de leur montrer la difficulté de remplacer ces professionnels et également leur souligner le besoin en formation. Ils insistent sur le besoin de développer les formations et d'avoir un référentiel métier pour l'accompagnement de la montée des compétences dans ce secteur.

Quels sont pour vous les métiers clés dans le secteur de l'eau et de l'assainissement ? Pensez-vous qu'il y a certains métiers qui sont clés pour le secteur ?

C.O. : On ne les connaît pas vraiment les métiers, parce que comme je vous le disais, notre structure est dans une position particulière par rapport à ces métiers. C'est vrai que nos agents interviennent auprès des techniciens dans les collectivités. Donc c'est sûr qu'eux doivent avoir en face d'eux des interlocuteurs qui maîtrisent le sujet, sinon... Il est difficile de mener un projet si en face il n'y a pas l'équipe technique qui peut répondre aux exigences.

L. : Avez-vous un référentiel métier (ou des fiches de poste) au sein de votre entreprise ? Concrètement, comment vous l'utilisez ?

C.O. : On a tout ça, mais nous sommes un peu particuliers, parce qu'en fait on les a récupérés de notre tutelle. Nous dépendons du ministère de l'écologie (de la transition écologique). Il y a un répertoire des métiers qui a été fait au niveau de la fonction publique d'état, donc on s'est calqué dessus : on a eu plus ou moins de bonheur, car nos métiers sont un peu différents de ce qu'on attend normalement dans un ministère... Et puis voilà, en fonction de cela nous avons un référentiel des compétences qui a été établi en interne.

L. : Ce référentiel en interne, il a été construit en interne aussi ou vous l'avez juste récupéré ?

C.O. : Alors on s'était aussi appuyé sur un dictionnaire de compétences, qui est interministériel, qui existe aussi pour tout ce qui était savoir-faire et savoir-être. Par contre sur le « savoir », nous avons dû développer nous-mêmes notre partie compétences, car nous n'entrons pas non plus dans le cadre.

L. : C'est bien de savoir que vous avez déjà un référentiel métier, mais comment a-t-il été construit concrètement ?

C.O. : Ce référentiel métier, nous l'avons récupéré. Il a été fait en « Inter-ministère ». Donc je suppose que c'était la direction générale de la fonction publique qui a piloté la réalisation de ce répertoire. Nous, nous essayons désormais de faire rentrer nos métiers dans ce répertoire. Mais nous avons eu quelques difficultés sur certains métiers, des métiers techniques justement. Nous n'entrons pas dans le cadre.

L. : Avez-vous construit une base en interne pour ajouter les compétences, les savoirs. Plus concrètement, comment avez-vous construit cette partie-là qui est aussi technique ?

C.O. : En fait c'est un gros travail qui a été mené par une personne qui était là en contrat à durée déterminée. Elle a fait ça pendant un an et demi. En fait, elle a interviewé tous les métiers. Elle nous a fait un référentiel dans lequel tous les métiers sont définis, c'est-à-dire : la finalité du métier, les principales missions et les connaissances qui doivent aller en face des missions. Tout ça elle l'a fait sous une forme un peu littéraire, c'est à dire qu'elle a réexpliqué en fait tous les cadres dans lesquels étaient toutes les compétences. Et donc dans un second temps, nous avons converti ces compétences-là dans le fameux dictionnaire de compétences interministériel. Pour les cas où nous trouvions des corrélations.

L. : D'accord, intéressant. Quelles étaient les difficultés au niveau des descriptions des compétences, des missions quels étaient les freins et les difficultés pour le construire ?

C.O. : Bien souvent le fait qu'on avait des postes qui était multi thématiques. Et c'est de plus en plus le cas, avec les restrictions d'effectifs. On se retrouve avec des personnes qui ont plusieurs postes, plusieurs missions, donc effectivement les missions ont évolué.

L : Oui, exactement. Depuis une dizaine d'années, il y a aussi la technologie, la télégestion et certaines activités qui ont également évolué... Et cela vous a posé des difficultés ?

C.O. : C'est plus lié à notre fonctionnement interne. C'est à dire que ce n'est pas tellement les technologies qui ont évolué, mais plutôt que nous avons dû réorienter les missions des agents, du fait des réductions d'effectifs. Des agents se sont retrouvés à faire des missions différentes, c'est à dire que notamment nos chargés d'intervention qui étaient spécialisés assainissement, eau potable (vraiment dans la technique d'épuration et du traitement de l'eau), ils ont dû aussi s'intéresser au milieu, de plus en plus. Effectivement nous les avons accompagnés sur ces aspect-là.

Nous avons d'ailleurs demandé si Watura pouvait aussi s'orienter un peu sur ces métiers-là, parce que nous étions en recherche d'accompagnement de nos agents.

L : Intéressant. Quand cela a-t-il eu lieu exactement ?

Il y a deux ans. Nous avons demandé si on pouvait obtenir des choses sur la biodiversité, aménagement de rivières, des choses comme ça.

L : Et quand on parle de processus d'accompagnement de compétences, est-ce que vous avez un outil pour l'accompagnement de compétences ? Comment cela se passe en pratique en interne, pour accompagner les compétences, formation et le développement de compétences ?

C.O. : Il y a beaucoup de formation et il y a du tutorat, la transmission d'information. Alors, pas souvent avec les gens qui partent, parce que bien souvent on les remplace alors qu'ils sont déjà partis. Il n'y a pas de relais de savoir entre une personne qui a de la connaissance et qui s'en va, et celle qui la remplace. Mais les équipes, nous avons des réseaux métiers, s'aident de ces réseaux-là : les nouveaux arrivants sont pris en charge et sont formés...

L : Avez-vous un outil pour ce faire ? Par exemple, comment faites-vous pour réaliser les plans de formation ?

C.O. : On n'en est pas là. C'est plutôt empirique. On va dire que c'est « au cas par cas ». Les réseaux métiers nous aident parce qu'eux ont la connaissance des points essentiels que doivent connaître les tout nouveaux arrivants (ce qu'ils doivent maîtriser pour pouvoir arriver à travailler dans de bonnes conditions). Donc eux ont plein de formations, très bien arrêtées... Alors je pense notamment aux gens qui travaillent dans les redevances. Pour les chargés d'intervention c'est un peu moins vrai. Car c'est tellement divers, que c'est difficile d'accompagner quelqu'un sur la totalité des sujets.

L : Alors par exemple, si un fournisseur de logiciels vous proposait une solution personnalisée pour l'accompagnement de compétences, quel serait votre principal besoin aujourd'hui ?

C.O. : C'est le besoin que vous satisfaites déjà en partie : c'est l'acquisition de compétences de base dans un domaine.

L : D'accord cela est attendu au niveau de contenu de formation par exemple.

C.O. : Oui, on a cela chez Watura : pour tout ce qui est technique, cela nous aide beaucoup. C'est déjà la première étape de confrontation avec le métier. Ce n'est pas suffisant, mais c'est déjà une bonne prise de conscience.

L : D'accord. Votre effectif, comment est-il composé ? Au niveau des métiers, pourriez-vous m'expliquer de manière simple votre organigramme en résumant, s'il vous plait ?

C.O. : Il y a pratiquement 1/3 de notre effectif qui est constitué de chargés d'intervention. C'est le coeur du métier de l'agence. L'agence elle récupère de l'argent, mais si elle ne peut pas le redistribuer, elle ne sert à rien. Sa vocation c'était quand même au départ d'aider les mesures de dépollution. Donc un tiers largement est consacré à l'intervention. Après on va dire qu'il y a un peu moins d'un tiers qui consacré à la redevance, et le reste ce sont des administratifs et les managers, les encadrants.

L : D'accord. Pour les personnels administratifs par exemple, avez-vous aussi des formations techniques à leur proposer ? Comment ça se passe en interne ?

C.O. : Là, il y a moins d'interactions. C'est à dire que ce sont des missions transverses. On va avoir des juristes, des chargés de gestion du personnel, des gens qui s'occupent de la logistique, des informaticiens, mais c'est à chacun dans son domaine.

L : D'accord. Pour revenir encore sur le sujet « référentiel métier » : Quand on parle d'absence d'un référentiel métier pour toute la filière de l'eau, c'est un projet très ambitieux d'avoir un seul référentiel métier. Quand on parle par exemple de métiers multi-fonctionnalisés et de métiers trop techniques...

Pensez-vous que l'absence référentiel métier commun pour toute la filière de l'eau se traduit par un problème pour les gestionnaires du service de l'eau ?

C.O. : Je ne sais pas. Car il y a quand même des référentiels, qui sont certes parcellaires, mais il y a sûrement un référentiel des métiers, par exemple, de la fonction publique territoriale. On décrit dans ce référentiel ce que doit faire un technicien qui intervient dans le domaine de l'eau.

Mais ce sont en effet des bouts de référentiels par ci par là. Il n'y a pas de référentiel, je pense, qui soit général, pour tous les métiers.

L : Mais pensez-vous que c'est possible d'établir un seul référentiel ?

C.O. : Franchement, je l'ignore. Car je ne connais pas tout le panel des métiers qui peuvent être proposés dans le domaine de la gestion de l'eau. Cela évolue sans cesse.

L : Cela évolue et c'est vrai que cela change quand on parle de petites villes, de grandes villes, du secteur privé, du secteur public, ... C'est notre difficulté actuelle : comprendre comment établir notre référentiel interne pour aider les clients grâce à un « onboarding »... C'est là qu'est notre projet, afin proposer des formations personnalisées... Car déjà au niveau des utilisateurs, pour comprendre leurs activités, pour choisir quelles sont leurs activités ou les formations à suivre, il y a déjà la description différente de chaque activité, pour chaque métier, quand on parle privé-public par exemple.

Auriez-vous des commentaires des considérations sur les thèmes « référentiels aux compétences » ou « recrutement » ?

C.O. : Déjà Watura vous proposiez des parcours personnalisés suivant le type de public. C'est déjà une première une première chose. Cela peut vous aidez, peut-être, à classifier un peu vos publics : voir qui se connecte sur quoi. Après, c'est vrai que cela n'aide que sur un petit bout du problème...

Oui, il s'agit déjà de commencer par cela : établir des parcours en fonction du métier que vous avez en face.

L : Et connaissez-vous notre parcours « tutoré », que nous proposons pour la découverte des métiers « potabilisation de l'eau », etc ?

C.O. : Oui. Celui-là est celui qui nous intéresse le plus actuellement. Après, les métiers/parcours que vous proposez sont souvent trop techniques pour nous. C'est à dire qu'à un moment Watura devient trop orientée « technicien », dans une collectivité qui doit intervenir sur vos installations. Cela, nos agents ne le feront jamais. Ce n'est pas leur métier. Ils restent sur la conception des travaux, pas après sur la réalisation concrète des installations.

L : Nous arrivons à la fin. C'était vraiment un échange rapide, pour ne pas prendre beaucoup de votre temps. Je voudrais vous remercier pour m'avoir consacré votre temps. C'était très riche, et très intéressant pour nous.

L : Merci beaucoup ! Je vous souhaite une très bonne journée. Avez-vous d'autres commentaires et d'autres considérations à ajouter ?

C.O. : Je ne peux que vous souhaitiez bon courage, parce que c'est un travail énorme. Cela a trainé chez nous, et nous en sommes désormais au stade où il faut qu'on refasse notre référentiel. Et cela nous effraie un peu !

L : Il faut vraiment travailler à fond, et il y a toujours des changements qui surviennent : c'est compliqué ! Merci beaucoup, je suis ravie d'avoir fait votre connaissance par Visio ! Bonne journée.

C.O. : Merci à vous aussi ! Au revoir !

Entretien N° 4

Date : 30/03/2022

Interviewée : Responsable Formation

Entreprise : « Collectivité Locale » – Public

L : Tout d'abord, merci d'avoir accepté de participer de cet entretien et de consacrer votre temps pour nous aider à trouver certaines réponses au niveau de l'accompagnement de compétences, plus spécifiquement pour les professionnelles du secteur de l'eau et de l'assainissement.

Je vous propose de commencer par vous présenter et de présenter votre entreprise.

Je vous poserai ensuite quelques questions sur la thématique Compétences – mais je suis à votre écoute si vous pensez à des problématiques sur ce thème qui ne seront pas abordées dans les questions que j'ai préparées.

Moi je suis responsable RH développement des compétences, nous sommes deux à ce poste, pour une société de 570 collaborateurs. Nous sommes une concession hydraulique régionale en Provence pour distribuer l'eau qu'on amène du Verdon par tout un réseau de canaux, galeries, et des réseaux secondaires. Principalement à destination de clients irrigants, des agriculteurs mais aussi pour les collectivités, quelques industriels et aussi encore pour des particuliers qui ne sont pas desservis par l'eau de ville, à qui il reste à organiser la potabilisation de l'eau brute, parce qu'ils n'ont pas l'eau potable. Donc nous avons une bonne centaine de collaborateurs qui

travaillent à l'exploitation de ce réseau, qui sont adossés à une structure de maintenance, de méthodes et de procédés de suivi de réglementation, et cetera. On a une bonne centaine aussi, ou peut-être 200 personnes, qui sont sur une branche d'ingénierie et services, et qui travaillent plutôt à l'image d'un bureau d'étude en fait. Oui et on a aussi un ensemble de fonctions support qui accompagnent tout ça.

Nous on a déclenché Watura en 2020, c'était une super option de formations. On avait traditionnellement une offre qui était 100 % présentielle. Et donc la crise nous a beaucoup impactés.

On a cherché des options et on est tombé sur vous. Et donc on a découvert un nouveau monde de formations pour nos collaborateurs. Que l'on a choisi de l'utiliser pour les exploitants en particulier, qui bénéficiaient jusque-là d'un parcours métier constitué par des formations présentielles, qui sont animées par des experts chez nous, ou des techniciens, des ingénieurs, et donc des formations internes, principalement (90 %). Celles-ci permettent à la fois d'accompagner un nouvel intégrant sur son poste d'exploitant, avec des formations incontournables au départ, et ensuite il y a un panel de formations qui accompagnent la montée en compétence sur la partie maintenance, et des choses plus complémentaires, peut-être plus optionnelles aussi.

Comme par exemple pour mieux comprendre notre clientèle agricole, pour développer des compétences en qualité de l'eau, pour savoir intervenir en présence de chiens sur le terrain, etc... Ce sont des choses très variées qui touchent aussi à la santé et à la sécurité. Et donc on a trouvé notre bonheur dans votre catalogue pour cette population.

On a pu faire beaucoup de liens avec notre parcours qui était en place, et on a repéré les modules qui peuvent constituer pour nous des prérequis avant d'une formation présentielle ou un complément. Honnêtement, on a une population qui n'est pas très branchée au digital, donc c'est un combat régulier de les reconnecter et de leur rappeler qu'ils ont cette option-là. Et donc nous le communiquons de toutes façons à chaque fois qu'on les inscrit sur une formation en présentiel chez nous, qui peut trouver un prérequis chez Watura. Donc on leur rappelle : "consultez ce module avant de venir", et cetera... on relance là-dessus, et ça fait son petit chemin. Ce n'est pas encore une appétence spontanée.

Et pour nous, comme on transporte et on distribue de l'eau brute, comme je vous le disais, alors que vous, vous avez beaucoup de modules de formation qui sont tournés sur la potabilisation de l'eau, et ça ne concerne pas tous nos collaborateurs, loin de là.

Et donc on avait identifié à peu près 25 modules, en particulier, qui faisaient sens pour nos exploitants et que nous leur recommandons d'office, parce que ça s'articule avec notre parcours ou parce que c'est une bonne introduction sur le sujet. Après, plus à la marge, on a quelques collaborateurs plutôt issus de la "direction de l'ingénierie et services" ou de la "maintenance" : ces métiers techniques sont souvent intéressés, ce sont souvent plutôt des nouveaux arrivants à qui il manque un peu de recul sur les métiers de l'eau, ou si c'est une totale découverte. Le fait est que les managers nous le demandent régulièrement, pour accompagner les nouveaux collaborateurs. Mais il s'agit là d'accès plutôt temporaires. Ce sont quelques mois d'utilisation et après on sent que ça s'essouffle.

Quand on part sur ce principe-là, on se dit que pour nos exploitants c'est plus pérenne parce qu'on a vraiment "matché" avec notre parcours. Et pour d'autres types de population c'est à la demande et plutôt limité dans le temps.

1 - Pour commencer, je voudrais savoir si connaissez l'Étude commandée par le Ministère du Travail, de l'emploi et de l'insertion *Étude prospective emplois, métiers et compétences de la Filière Française de l'Eau - Rapport final complet de la Filière Française de l'Eau*, réalisée en 2020.

Non.

2 - À votre avis, quels sont les métiers clés dans le secteur de l'assainissement ?

Nous arrivons à recruter des gens qui arrivent quand même avec une expertise. Je dirais malgré tout que les techniciens, pour être en finesse avec leur métier, c'est peut-être là que nous avons le plus de besoins en compétences. Quand on regarde les parcours de nos exploitants également, on se rend compte qu'il n'y a pas "d'école de l'exploitation" ... et donc effectivement ce sont des profils qui commencent quand même à être professionnalisés dès la formation initiale, mais au départ on constate qu'on a pu embaucher des plombiers, des électriciens, ... Et donc ceux-ci partent avec une approche très partielle des compétences nécessaires pour leur poste et donc c'est pour ça qu'il y a huit à dix ans, nous avons déployé ces parcours internes car on ne trouvait pas l'exhaustivité des compétences dans la palette de compétences qu'on attendait pour ce poste sur le marché. Donc nous les avons développés en interne. Cela s'estompe un peu dernièrement mais reste une réalité.

3 - Disposez-vous au sein de votre entreprise d'un référentiel métier ? Comment l'utilisez-vous concrètement pour le recrutement, mais aussi pour l'accompagnement des compétences ?

Oui.

Oui, oui, oui. On a des "fiches emploi" et qui peuvent se décliner ensuite en postes pour lesquels on précise, on demande aux managers de rédiger les missions spécifiques aux postes à travers des entretiens annuels. Nous utilisons les entretiens annuels pour récolter les besoins. C'est assez récent, avant on avait une classification d'emploi, qui était traduite par des "fiches emploi" qui sont annexées au contrat, et on signait également des fiches de poste, qui précisaient les missions spécifiques et en particuliers du poste.

En fait on a réussi à simplifier ce dispositif documentaire, en retirant les fiches de poste et en matérialisant les missions spécifiques du poste, à travers l'entretien annuel et le suivi de cet entretien. Par contre, nous avons toujours notre référentiel de "fiches emploi", qui entrent dans les cas d'une classification de nos emplois, pour toute la société.

3 - Si oui, comment a-t-il été construit ? Combien de temps a duré le projet pour construire le référentiel métiers ? Quelles étaient les difficultés pour le construire ?

Je n'étais pas là à l'origine, mais historiquement ça fait longtemps qu'on a ces "fiches emploi", mais on a fait un gros travail l'année dernière d'homogénéisation, de révision et de positionnement dans une grille de qualification dont on a volontairement restreint les niveaux pour avoir une meilleure gestion de notre système de rémunération. Donc il y a eu des impacts "paye" et sociaux, mais du coup ça a été une belle mise à plat et on a recentré les fiches emploi, la distribution des emplois, et on les a positionnés. On a utilisé pour cela notre commission emploi-formation-compétences, l'une des commissions du CSE, avec des membres constitués à la fois par des représentants du personnel et des managers, afin de les peser ensemble (ils ont relu toutes les "fiches emploi"). Et ils ont pesé tous ces emplois pour les recaler dans cette nouvelle grille de classification.

4 - Pourriez-vous décrire la façon dont est constituée la pyramide (ou l'organigramme) des effectifs techniques au sein de votre entreprise ?

Alors justement on essaie de les regrouper par emploi, cela reste le même emploi, et ça permet aussi d'identifier les passerelles, mais par contre leurs spécificités sont exprimées dans leur postes.

5 - Comment s'effectue la gestion des compétences des professionnel(le)s techniques ? Utilisez-vous une base de référence interne ou externe pour orienter l'évolution technique de ces collaborateurs/-trices ?

On a un logiciel de gestion des ressources humaines (SI-RH) qui est en place seulement depuis 4/5 ans, qui permet de gérer la paye et dans lequel on exploite la fonction de traçabilité de la formation. En formation, on n'a pas exploité de référentiel de compétences dans notre SIRH, nous ne faisons pas de gestion de notre plan dedans, on trace uniquement la saisie des stages, des sessions, des participants... Et du coup ça nous permet d'avoir un pilotage financier de notre plan de formation, mais c'est tout. Après ça, on a développé une application métier pour les entretiens annuels avec la volonté que ça serve aussi à faire des entretiens intermédiaires, pas seulement une fois dans l'année, et on l'a imbriqué avec notre processus de collecte des besoins de formation. Puisqu'ils peuvent individuellement venir saisir des souhaits, des demandes de formation. Que nous collectons, arbitrons, et traitons collectivement et pour lesquels on revient vers les managers si ça ne rentre pas dans l'enveloppe budgétaire globale attribuée. Nous avons donc mis en place un certain nombre d'outils de monitoring (excel).

On utilise un fichier Excel, qui est alimenté par le suivi des participants dans leur niveau d'engagement, les inscrits (les formations engagées), les présents ou les absents (les formations réalisées) cela nous permet, par des rafraîchissements réguliers, de savoir où est-ce qu'on est dans la consommation et l'avancement de notre plan. Et puis les besoins qui remontent depuis l'entretien viennent s'intégrer également dedans. C'est ainsi qu'on monitore comme ça notre avancement, et puis la projection de consommation de l'enveloppe globale.

5 - Concernant une solution personnalisée pour l'accompagnement des compétences, quel serait votre principal besoin ?

Pour le moment je pense qu'on est pas mal outillés, on cherche plus à réduire le nombre d'outils. Nous sommes en train de développer à notre DSI de développer un outil de Reporting, un peu plus consolidé, un peu plus industrialisé que le fichier Excel. J'espère que dans les prochains mois on aura aussi cet outil disponible. En fait on était intéressé que ça soit le plus connecté à notre SIRH pour se rapprocher de nos utilisateurs, de nos collaborateurs, des managers et également de nos formateurs internes. Car comme je vous le disais, on a encore beaucoup de formations présentielle. On accompagne une cinquantaine de nos experts en tant que formateurs à l'interne, et donc là aussi, on souhaite relier leur performance d'animation à leurs profils.

Notre conviction s'est d'être au plus proche de cette source de données, qui constituent la base de données des collaborateurs. On voit que parfois nous avons dû déporter des choses dans d'autres applications, nous devons faire communiquer tout ça, et donc la gestion des données RH, je pense que c'est ce qui est le moins abouti à l'heure actuelle. Mais oui avoir des vraies données de performance, parce qu'on voit bien qu'on passe du temps à ressaisir des choses, ou à voir comment les faire communiquer (via l'Excel ou via différentes saisies). Je pense que cette unicité de la donnée RH et SIRH est importante. Actuellement nous avons la chance d'avoir un

bon service informatique, qui peut faire pour nous des développements, quand on obtient un accord dans leur feuille de route.

On le voit même pour les questionnaires de satisfactions à chaud : on avait une application métier depuis plusieurs années, mais elle est déconnectée de notre SIRH, et donc on est en train d'aller vers un abandon de cette interface. Nous explorons deux pistes : soit l'intégrer à notre SIRH mais la fonctionnalité n'a pas l'air d'être suffisamment performante.

Autrement on a l'intention d'investir dans un LMS parce qu'on aimerait pouvoir créer nos contenus, et les diffuser, capter des tutos des gestes métier, pouvoir aussi déployer des modules sur étagère de "soft-skills". Donc là aussi, on explore. Nous n'en sommes qu'à un stade d'expression de besoins. On se dit également qu'un questionnaire de satisfaction pourrait trouver sa place là-dedans...

Alors, je ne sais pas si j'ai vraiment répondu à votre question, car à l'heure actuelle nous ne nous projetons pas dans un ajout d'outils supplémentaires. Je pense que nous sommes déjà bien outillés effectivement, et on est plutôt dans une tendance d'éviter d'en rajouter d'autres.

Dernière question : quand on parle l'absence de référentiel métier commun pour toute la filière de l'eau, pensez-vous que pour les gestionnaires cette absence de référentiel peut représenter un problème ?

Je pense que ça dépend de l'échelle des entreprises. La nôtre est plutôt bien outillée. Mais je conçois que pour de plus petites structures qui n'ont pas forcément la ressource pour s'outiller, se structurer comme on a pu le faire, cela pourrait être très intéressant d'avoir ce genre de référentiel, évidemment. Pour pouvoir facilement recruter, identifier des potentiels, maintenir des compétences, ... Oui ça paraît être une excellente idée. Même pour nous qui sommes outillés, ça peut être une façon d'aller confronter la manière dont on a structuré nos propres référentiels métiers avec ceux du marché.

Entretien N° 5

Date : 05/04/2022

Interviewée : Responsable RH Formation et Compétences

Entreprise : Multinationale française leader mondial dans la gestion de l'eau

Retranscription

L : Je voudrais échanger avec vous sur la vraie difficulté d'établir un référentiel métier commun pour toute la filière de l'eau, et identifier les freins et les difficultés pour construire un référentiel métier à l'interne pour les fonctions techniques.

Comment vous avez fait pour établir une méthodologie de construction d'un référentiel métier ? Et selon votre expérience quels sont les plus gros défis pour le faire ?

Je souhaiterais comprendre toutes les difficultés auxquelles vous avez été confrontée.

L : Pourriez-vous s'il vous plaît nous donner aussi la définition des notions de compétence, de savoir-faire et de savoir être ? à votre avis quelle est la définition pour chacun de ces thèmes ? et pourriez-vous également parler de la construction de référentiel métier s'il vous plaît ?

N : Vous parlez bien d'un référentiel métier et pas d'un référentiel compétence ? Ce que je voudrais, c'est comprendre quel est votre besoin au niveau des définitions ?

L : vous avez raison j'ai évoqué un référentiel métier, mais de fait nous parlons de référentiel compétences pour le projet.

N : Ce que je pense, c'est que ce qui est important pour ces projets, c'est un référentiel compétences et non un référentiel métier. Car vous avez des compétences associées aux métiers.

Nous les professionnels qui manipulons les métiers, dans notre cas, on est plutôt parti pour un référentiel métier. C'est-à-dire qu'on a regardé par rapport à notre organisation, et c'est en général comme ça que nous nous organisons pour construire une entreprise : on regarde les métiers qui sont nécessaires pour que cette entreprise fonctionne.

Et après on dit : il me faut un directeur, il me faut une secrétaire, il me faut un contrôleur de gestion, il me faut un formateur, il me faut un pédagogue, il me faut un chargé de formation, etc... et on structure comme ça.

Et après on regarde le contenu. Il se trouve facilement sur internet dans les fiches du Rome, par l'ANPE (**Agence nationale pour l'emploi**). Et initialement, avant que je quitte ce poste-là chez l'entreprise, en fait il avait juste une énumération des métiers, Donc il y avait un électromécanicien, un conducteur d'usine, un opérateur d'usine, un opérateur de réseau, un opérateur de travaux, etc Il y avait un chef à tout ça, un chef de chef et voilà ! Et comme ça on a construit la partie technique pour les métiers.

Pour la partie d'après, qu'on appelle support (qui inclut la partie financière, la RH, etc..) on avait juste une liste avec des intitulé de métiers. Et après il a fallu décrire ce que font ces gens-là.

Quand j'ai construit le référentiel métier, j'ai construit la fiche de la façon suivante : avec un objectif assez simple, qui correspond aux grandes lignes qui justifient les métiers, et qu'après j'ai détaillé en activités. Je suis allée voir sur les fiches Rome, et je les ai classées en fonction de leur domaine, en tenant compte aussi de leurs activités.

J'ai essayé de faire en sorte que leur domaine puisse être un domaine en formation. C'est-à-dire, je dis n'importe quoi (c'est juste pour vous donner un exemple) : quand on a besoin de quelqu'un qui fait un prélèvement d'eau pour analyser en continu l'eau tout au long de sa « fabrication », de la source jusqu'au robinet du conservateur. Il faut qu'il prépare son matériel, il faut qu'il prépare les outils pour réaliser ces prélèvements, il faut qu'il revienne au bureau et qu'il les donne au laboratoire, etc...

Là on avait donc les différentes étapes, qui sont donc des missions constituées des grands chapitres nécessaires afin d'effectuer ses prélèvements.

Et puis à la fin, il y a un autre chapitre dans lequel effectivement il s'agit d'identifier les connaissances de base. Là, c'est tout ce qu'il y a d'un peu utile à savoir même quand la personne est débutante. Il est important qu'elle sache quels sont les premiers gestes métier, c'est le savoir d'école, requis même sans avoir de l'expérience.

Après on donne quelques notions de savoir-faire, qui sont là des actions qui demandent un peu plus de pratique. Et donc les « verbes » qui vont commencer à écrire cette mission, vont déjà nous préciser quel est le niveau d'expertise ou de maîtrise qu'a la personne.

J'utilise un exemple : « utiliser le chalumeau » ou « référencer un planning » etc. Là on est déjà dans une partie où je visualise ce que je dois faire.

Et après, effectivement, il y a le troisième pavé, où se trouvent les aptitudes, les compétences interpersonnelles, les comportements, comme par exemple avoir un bon relationnel etc.

Nos fiches elles sont construites avec un objectif général, avec des domaines et des missions. Les domaines se rapprochant d'une formation. Parce que le manager, lui, va faire sortir cette fiche lors d'un entretien avec son collaborateur pour guider le collaborateur. Pour lui dire : « cette activité je sais que tu ne sais pas la faire », par exemple. Et bien il va aller voir dans le catalogue des formations sur le traitement d'eau pour identifier quelle est la formation qui lui correspond. Et donc c'est intéressant de construire un catalogue avec des gestes métiers, et non pas avec des grands axes génériques « traitement d'eau », parce qu'en effet on ne sait pas ce qu'il y a derrière.

En effet, le RH qui reçoit la demande de formation au travers du manager, si on lui dit « traitement d'eau », il ne sait pas ce que le salarié ou le manager veut. Alors que si, au travers de l'outil, on lui dit : c'est dans le domaine « traitement d'eau » et c'est « réaliser un échantillon d'eau », on entrevoit d'avantage ce qu'on peut lui proposer comme formation.

C'est encore un « générique », c'est pour cela que j'appelle ça un métier. Après, on a des collaborateurs qui vont devoir exécuter ce métier. Ils vont le faire dans un environnement particulier : quelqu'un ne va pas faire dans un château d'eau comme il va le faire dans une usine. Et ça s'appelle le poste.

Donc, le métier, il est très générique. Il n'est pas forcément associé à un salarié, à un collaborateur. Alors que le poste, il est associé à un salarié dans un environnement spécifique. Et effectivement, toutes les activités que je vous ai listé, associées à des domaines, il s'agit de les identifier comme étant des compétences. Et justement ces « activités compétences », comme elles sont associées à un domaine et que ce domaine peut être associées à un besoin en formation, c'est là où c'est intéressant.

Donc ce qu'il faudrait que Watura puisse faire, les modules de formation, en utilisant un référentiel de type Rome ou autre, essayer de regarder les intitulés : Dans quels domaines la formation est-elle classée ? et peut-être distinguer, par exemple, lorsqu'il s'agit de « prélèvement d'eau » non pas si cela relève du « traitement d'eau », mais qui réalise ce traitement d'eau.

Effectivement, approfondir cela est un travail de titan. Je pense que, justement au travers des « Fiches de Rome » de l'ANPE, vous pouvez aussi filtrer par compétences. Et quand vous choisissez la compétence, vous aurez toute la liste des métiers qui ressortira.

Et donc effectivement, c'est là où vous pouvez croiser « à l'inverse », et recouper : quand je fais cette formation, qui correspond à un besoin de compétences (cette formation répond à une évolution de compétences), à quel métier se raccroche-t-elle ? Vous faites alors, en tant qu'organisme de formation, le chemin en remontant. Tandis que nous, en tant que RHs, on descend.

Par exemple si vous dites : « je réalise quelque chose », où bien « je conçois », ou encore « je structure ». Le premier, c'est de la pratique et donc un niveau de base. Le deuxième c'est déjà quelque chose qui, intellectuellement, est d'un niveau supérieur donc on est déjà dans un métier d'un niveau plus élevé.

Donc la facilité va être dans le choix des verbes utilisés pour nommer une formation, qui vous permettra ensuite de savoir si on va la proposer plutôt pour un niveau « débutant » ou plutôt pour un niveau « expert ».

Pour vous donner un exemple : quand on va faire former en électromécanicien. Lorsqu'on va l'envoyer en formation, l'organisme de formation ne sait pas depuis quand il est électromécanicien. Peut-être qu'il se trouve être sur ce cœur de métier depuis très longtemps, mais, pour différentes raisons, il aura été amené à se développer pour des missions supplémentaires sur du prélèvement d'eau. Et là, il est complètement novice. Donc il faut faire attention au fait que, même si ça vous paraît un métier technique et expert, la personne qui l'occupe peut, elle, avoir des missions pour lesquelles elle n'est pas habituée à le faire, et donc elle sera à ce moment-là une débutante.

C'est pour cela que je dis qu'il faut être prudent quand on est un organisme de formation, à ne pas donner systématiquement un niveau de difficultés parce qu'on ne sait pas qui peut demander cette formation. Car à un moment donné dans son parcours, elle peut être amenée à dévier et réintroduire de la nouveauté.

Par contre, par rapport au contenu, on peut choisir de dire que c'est assez facilement accessible. Donc c'est accessible à toute personne. Ou bien il y a des notions un peu plus compliquées, et à ce moment-là, il faut introduire une condition du type : s'il s'agit d'une personne de niveau 1, il faut commencer forcément par un module défini. Une fois que ce dernier est acquis, effectivement, il est possible de passer au second niveau, car les bases auront été acquises. Je prends par exemple le cas de la chimie : on ne va pas immédiatement parler de molécules complexes ou du processus de saponification si on ne vous a pas expliqué les bases.

Il y a donc des formations par lesquelles il est obligatoire de passer, c'est l'initiation. Les professionnels sont obligés de passer par ces formations de type « prérequis » pour arriver au niveau des experts. Il faut faire d'abord des initiations en utilisant les compétences de base.

Après, ce que je vous conseille, et c'est également le défi que je me suis fixée, c'est de faire votre cartographie des métiers. Nous avons créé un contenu qui est assez générique, mais franchement, personne n'en fait rien. Soit parce que c'est trop générique et donc les gens ne se reconnaissent pas, soit parce que la formation derrière ne contient pas forcément tout ce qu'il faut derrière. Par contre, ce que j'ai fait (et cela revient normalement à l'entreprise) en tenant compte du fait que les gens peuvent bouger d'un poste à un autre (pour répondre au besoin d'un salarié qui occupe un métier et souhaite savoir vers quel autre poste il pourrait aller), c'est de créer des cartes. Mais là encore, je n'ai pas introduit de notion de difficulté. Je n'ai pas dit : « si vous partez de tel poste pour aller à tel autre poste, cela va vous prendre 3 ans », ou alors « 5 ans », ou « cela va vous prendre 6 mois et il faut faire telle et telle formation ».

Justement parce que comme il s'agit de postes, je n'ai pas la connaissance de la personne qui va demander de passer d'un tel métier à un autre. Et donc ce n'est pas à moi (en tant que responsable RH) de le définir.

Par contre, je peux dire qu'à l'intérieur du nouveau poste, il y a un certain nombre d'activités, et que pour correctement les exercer, il faut être à un niveau opérationnel. Dans toute la liste, il y a des domaines qui sont des domaines transverses. Je pense par exemple au reporting, au management, ou à la sécurité. Donc si par exemple je suis un opérateur de réseau, mon cœur de métier va être le domaine « réseau d'eau ». Toutes les compétences que je vais y associer seront de type « expert 1 ». Il ne s'agit pas là d'expertise, ces compétences vont être estimées comme étant opérationnelles. Il nous faudra un profil de niveau opérationnel : c'est-à-dire que le professionnel que je vais embaucher, je demande au minimum à ce qu'il soit opérationnel. Mais ce n'est pas une obligation. Car si dans mon service j'ai un « très bon », je peux demander à avoir un « débutant », et mon « très bon » fera de la formation sur le terrain pour « faire monter » mon « débutant ».

En fait il faut être assez prudent. Par contre il y a des choses, des manipulations, pour lesquelles je sais qu'il faut avoir un certain niveau d'expertise. Et donc pour cette compétence-là, je vais mettre une observation qu'il faut une certaine expertise. Pour d'autres, je définirais qu'il faut être opérationnel. Et pour certaines il faut juste un niveau de connaissance.

Après, il faut aller sur le terrain et rencontrer des gens qui exercent ces métiers pour voir et faire parler des opérationnels pour voir comment ils ont évolué. C'est ce que je fais quand je ne connais pas tous les métiers. Par exemple, la finance : je ne connais pas du tout. Je sais que pour un financier - prenons l'exemple d'un contrôleur de gestion - il a des choses où il va être obligatoire qu'il soit opérationnel sur certaines actions. Et puis sur d'autres qui sont spécifiques à l'entreprise, nous accepterons plus facilement qu'il soit débutant, parce que nous allons le former. Pas forcément au travers d'un programme de formation, mais on va lui attribuer un tuteur pour le former. C'est le cas pour bon nombre de nos outils informatiques : tous nos salariés ne sont pas des spécialistes en informatique.

L : Pour la gestion de la mobilité en interne, car je trouve que c'est un sujet important et délicat (au niveau de la gestion des compétences et transmission des connaissances), particulièrement difficile à gérer à mon avis : Concrètement, avez-vous utilisé le Référentiel Métier pour cibler les potentiels collaborateurs pour les opportunités de mobilité en interne ? Comment cela s'est-il passé, en pratique ?

N : Nous avons un système qui a été mis en place il y a pas mal d'années, et qui fait ses preuves. Ce sont des tables rondes avec deux types de manager : des managers directs des salariés et des managers du service (nous sommes découpés en région). Tous les membres du comex de la région et les managers se réunissent une fois par an sur tous les services pendant deux à trois heures et passent en revue tous les salariés et débattent à leur sujet : Ou en est tel ou tel salarié ? Que fait-il ? A-t-il évolué ? Pouvons-nous lui prévoir une progression ? où finalement n'est-il pas bien là où il est ? Nous vérifions depuis combien de temps il est à son poste, s'il a eu une évolution salariale ou professionnelle. Et si cela fait trois ou quatre ans qu'il n'a pas bougé, nous nous posons la question de savoir pourquoi : Est-ce que c'est son manager qui ne veut pas qu'il bouge, où est-ce lui qui a demandé à ne pas bouger ? Ou bien est-ce parce qu'il n'arrive pas à décoller ? C'est un peu un système de discussions et de débats, entre managers, et les managers qui ne les connaissent pas forcément, pour éviter le favoritisme.

Tous les ans il y a ce que l'on appelle une revue d'effectifs orale par région et ça dure du mois de janvier jusqu'à fin mars. Et à partir de là s'ensuit, ou pas, une action de formation. Ou bien on propose au salarié, s'il est demandeur, une mobilité. Mais chez nous, la mobilité n'est pas dans la culture.

Ce n'est pas notre culture. Les gens ont construit leur vie de famille dans un endroit. Ils vont bouger dans un périmètre de 50 km, mais c'est tout. La mobilité est plus facile dans les grandes villes.

L : Pour essayer de mieux comprendre quand on parle de la mobilité en interne chez vous, cela veut dire forcément de le faire en changeant de ville ou de région ? N'existe-t-il pas chez vous de mobilité en interne qui tienne compte des évolutions entre postes existants dans la même région ?

N : Nous avons une moyenne d'âge de 43 ans. Depuis 10 ans on a eu plusieurs plans sociaux qui se sont fait. Nous avons eu des accords pour des pré-départs en retraite. Il n'y a pas énormément de gens de 60 ans dans l'entreprise. Et puis nous avons aussi, au travers du campus, beaucoup de formation école. Nous avons donc cette sorte de vase communicant, mais effectivement le

cœur de métiers, les électro par exemple, nous avons du mal à les recruter. Peut-être ne sommes-nous pas non plus suffisamment attractifs au niveau des salaires...

De fait, ils ne restent pas forcément chez nous, il y a un turnover. Nous avons une population assez jeune, ce ne sont pas des gens qui peuvent partir comme ça, car ce sont des gens qui ont souvent des enfants qui sont encore scolarisés, ils viennent parfois d'acquérir une maison, ils ne veulent pas forcément bouger tout de suite.

L : Pourriez-vous s'il vous plaît me parler un peu du sujet « absence d'un référentiel métier pour toute la filière de l'eau » ? Comment expliquez-vous cette absence ? À votre avis, quelle est la plus grosse difficulté d'établir un unique référentiel commun pour tout le secteur de l'eau ?

Les freins c'est d'embarquer les opérationnels. Parce qu'eux, de fait, n'en voient pas la nécessité. Ils ont tellement la tête dans le guidon qu'ils pensent connaître le métier par cœur et donc n'en voient pas la nécessité. De leur point de vue, cela ne sert pas à grand-chose. Pour eux c'est juste un sujet RH. Ils s'en foutent. Donc eux, quand ils ont besoin d'aller chercher un électro, ils vont aller chercher un électro. Ils s'en foutent. Ils vont y aller sur le feeling pendant l'entretien, et donc une fiche de poste ça n'est pas un sujet. Nous le voyons très bien au travers des entretiens annuels : nous avons un taux de réalisation d'entretiens annuels qui est très faible. Parce qu'ils estiment que de toutes façons ils font ce qu'on appelle des « causeries » toutes les semaines avec leurs gars. Un sujet est désamorcé assez rapidement, que le gars connaît son job, et donc ce n'est pas la peine de faire 2h autour d'une table ...

Au niveau des cadres c'est un peu plus fluide. Et encore, dans leurs cas nous n'avons pas forcément toujours des objectifs bien identifiés. Et pour les opérationnels, c'est comme pour un boulanger. Par exemple : le boulanger il fait son pain, il sait ce qu'il doit faire tous les matins... et après la baguette elle est bonne, tant mieux, elle n'est pas bonne, tant pis. Mais voilà, à l'arrivée il y a une baguette. Nos managers sont tellement pris dans ce truc, qu'il est difficile d'avoir leur adhésion. Donc faire un produit qui est purement Ressources humaines, c'est sympa mais s'il n'est utilisé par personne d'autre que les RH, il perd en intérêt.

Voilà le principal frein : Il faudrait faire adhérer le manager. Et pourquoi faut-il faire adhérer le manager ? Pour que lui puisse aussi être moteur dans la mobilité des gars...

Chez nous malheureusement, les managers ne voient que par leurs filières. S'ils ont quelqu'un dans la filière qui doit bouger, de leur point de vue cela doit forcément avoir lieu dans la même filière. On a énormément de mal à faire comprendre que, par exemple, un manager d'équipe en exploitation pourrait très bien devenir un très bon manager d'équipe au niveau de la clientèle. Ils ne vont pas y penser. Car ce n'est pas leur domaine. Et donc s'ils avaient effectivement la notion de tout ce qu'est l'entreprise et de toutes les passerelles qu'il pourrait y avoir... Et vice versa : quelqu'un qui connaît bien la clientèle, nous pourrions le former aux métiers d'exploitation de l'eau, pour aller vers le commercial, ou pour aller vers la gestion d'un portefeuille finance... Et donc toutes ces passerelles que j'appelle vraiment transverses, car elles mènent d'un métier à un autre et d'une filière à une autre, c'est compliqué. En fait c'est très compliqué.

Le mot « compétence » fait peur. Pour être très clair, ça fait peur à tout le monde. Parce que quand on dit compétences on dit : je sais faire, ou je ne sais pas faire. Donc je vais être jugé. Donc je vais être évalué, et donc on risque de me faire un reproche parce que je ne fais pas bien quelque chose. Et puis, par les managers c'est vu comme un produit RH, et donc ça ne sert à rien.

L'Etat, lui, a des besoins par rapport à l'éducation nationale et par rapport au ministère du travail. L'Etat a deux grands « lobbys » : l'éducation nationale, qui doivent former des jeunes aux nouveaux métiers, et il y a le ministère du travail qui va embaucher c'est jeune.

Et donc c'est justement là où il y a un problème : c'est qu'en fait, ils ne se parlent pas entre eux. Ça se développe en travaillant sur l'apprentissage. Pourquoi il y a l'apprentissage ?

Parce que le ministère du travail, par l'intermédiaire du MEDEF, dit à l'éducation nationale : « comme vous formez des jeunes sur des disciplines classiques (par exemple, les mathématiques etc.) et vous ne les formez pas sur un métier, nous sommes obligés, quand on les récupère de leur mettre entre les mains un métier, et de les former sur ce métier. Donc on perd du temps etc.. » Il y a ces deux gros ministères qui devraient parler ensemble, mais ne se parlent pas.

Du coup ils essaient de trouver un référentiel. Déjà pour détecter, d'un côté les patronats pour dire : « Nous nous allons avoir des nouveaux métiers », par exemple tous les métiers sur l'environnement, les métiers sur l'informatique, sur la digitalisation etc...

Et derrière, l'éducation nationale qui elle aussi en a besoin, pour savoir quel module de formation aussi, ou quel diplôme, il va falloir qu'elle ressorte pour que cette population soit prise dans l'entreprise.

L : Pensez-vous que, dans le secteur de l'eau, l'évolution rapide des métiers pose des problèmes par rapport aux formations ?

Oui. Donc effectivement quand nous allons chercher par exemple un « data scientifique », ou des peintures dans le secteur du digital, nous n'allons pas forcément les trouver dans l'éducation. Et donc nous allons aller chercher un bon informaticien sur le marché et ensuite on va l'adapter et le former pour l'amener à travailler stratégiquement sur nos problématiques stratégiques internes. Comme cela se construit au fur et à mesure, et que cela ne se stabilise pas, ce ne sont pas des choses qui sont capturées dans le référentiel métier.

Parce que ce sont, pour l'instant, des missions qui sont quand même relativement « expertes » et à la limite assez stratégiques, puisque c'est ce qui permet à l'entreprise de se développer et d'être sur le haut du panier. Du coup cela ne transpire pas dans tous les métiers. En fait, c'est pour cela que je vous disais : faites attention, c'est un référentiel métier avec des génériques !

L : Tout à fait ! Quand nous avons regardé les fiches de Rome, nous avons pu constater que les activités étaient génériques, relativement complètes mais très peu détaillées.

N : Toutefois, elles ont le mérite d'exister. Et puis nous n'avons pas un métier (assainir de l'eau, traiter des déchets, etc) qui évolue tant que ça. Ce sont les technologies qui évoluent.

Donc quelque part, mettre une canalisation dans une tranchée dans la rue, cela n'a pas évolué et n'évoluera pas. Par contre, ce qui évolue, ce sont les matériaux, les compteurs qui deviennent des compteurs à tête émettrice, etc. Ce sont des choses que l'éducation nationale ne peut pas enseigner. Comme je vous l'ai dit tout à l'heure : cela devient une spécificité d'entreprise, en fonction de qui est capable de l'utiliser, vers quel fournisseur on s'est tourné pour avoir la découpe d'un composant, etc.

A mon avis, il faut avoir un référentiel de base. Mais il ne faut pas chercher à ce qu'il soit le plus ambitieux possible. Ce qu'il faut essayer de faire, et je sais que cela prend beaucoup de temps pour un organisme de formation, c'est d'avoir suffisamment de petits modules en magasin pour pouvoir faire du « sur mesure ». C'est-à-dire, quand un client nous demande quelque chose, si demain il revient et nous demande la même chose mais qu'il n'est pas dans le même environnement, on ne pas va pas lui construire la même formation.

Et donc c'est là où se pose le problème du référentiel. Parce qu'on a un générique, mais qu'il faut qu'il puisse s'adapter à un poste. C'est là que cela devient le plus compliqué, parce qu'on n'a pas de standard.

Pensez-vous que ne pas avoir de référentiel métier pour toute la filière de l'eau pose des problèmes pour le remplacement des professionnels qui partiront à la retraite au cours des 3 prochaines années ?

C'est ce que je vous disais, l'éducation nationale ne s'étant pas réformée sur les nouveaux outils ou la nouvelle technologie, quand on prend simplement un BTS métiers de l'eau, on s'aperçoit qu'il a appris sur des conteurs génération des années quatre-vingt... Donc forcément, pour l'entreprise cela n'a plus rien avoir avec les compétences (compétences scolaires). Historiquement, dans le métier de l'eau c'est un diplôme qu'on va chercher.

Parce qu'on a à peu près une idée de ce qu'on attend de la personne. Ça veut dire que quand mes collègues font une demande de postes sur LinkedIn ou sur d'autres réseaux, ils pensent d'abord à un diplôme.

Effectivement, dans un second temps ils vont affiner leurs recherches, quand ils auront un candidat (pour voir sa personnalité, son expérience etc), mais je pense qu'ils sont déjà en recherche de diplômes. Car ils se rapprochent de ce qu'ils connaissent en fait.

Et en même temps, ils se rapprochent de ce qu'ils connaissent dans le « générique du diplôme », mais en espérant que les technologies utilisées pendant les 2 années de formation soient en accord avec ce qu'on utilise dans l'entreprise, qui n'est pas le cas.

Donc du coup, cela met la personne en défaut, parce qu'elle va se retrouver avec des équipements plus modernes dans l'entreprise, par rapport à ce qu'elle a étudié. Et donc on va refaire passer ces jeunes qui ont un diplôme, au travers de notre campus pour qu'ils acquièrent un diplôme en alternance.

Mais en réalité, ils n'ont pas envie, car vous voyez, comme ils ont déjà un diplôme, ce qu'ils veulent c'est d'être embauché. Pas de rentrer dans l'entreprise pendant 2 ans pour refaire un diplôme, même s'ils sont payés et savent qu'à l'arrivée ils seront embauchés. On en revient à ce que j'ai évoqué tout à l'heure : il y a un problème entre l'éducation nationale et le ministère du travail.

Je ne sais pas si j'ai répondu à votre question. Je ne sais pas si c'est ce que vous cherchiez comme réponse, mais j'espère que j'ai pu vous aider.

Parcours professionnel de «NN» :

J'ai commencé en fait par des études de biochimie, et puis j'ai fait de la microbiologie. J'ai des cousins qui étaient à la Compagnie « X », et qui m'ont fait rentrer au laboratoire de recherche. Donc je suis rentrée au laboratoire de recherche, il y a presque trente-cinq ans, pour faire de la recherche sur les microbes dans l'eau (très peu connus). Et finalement je me suis tournée vers l'exploitation et comment gérer une usine etc.

Et puis je suis allée au centre de formations, parce qu'on avait une culture autrefois ou on formait nous-mêmes nos propres collaborateurs. Donc c'était des gens du terrain qui donnaient de leur temps pour former leurs collègues. Et puis je suis arrivée à un moment où je me suis dit : « bon je ne vais pas faire ça pour toute ma vie car c'est lourd », et donc que je suis repartie faire un diplôme à la Sorbonne sur le développement des compétences, et j'ai eu la chance d'aller un peu partout, dans beaucoup de pays ou mon entreprise prenait des nouveaux contrats, pour justement monter les plans de formation des gens qu'on récupérait à travers de ces nouveaux contrats. J'interviewait un peu : « c'est quoi votre métier ? qu'est-ce que vous faites ? et du coup, comme je connaissais bien les métiers et les actions de formation, là j'ai monté les plans de formation.