

PROSPECTIVES

BULLETIN DE LIAISON ET D'INFORMATION DES ANCIENS ELEVES DE
L'INSTITUT REGIONAL D'ADMINISTRATION DE NANTES

LA LETTRE DE LA PRESIDENTE

BUREAU

Présidente :
Jacqueline GONET

Vice-président :
Michel SOISSONG

Secrétaire général :
Jean-Luc ESCHEMANN

Trésorière :
Laure MONTEIL

Trésorier-adjoint :
Paul DEDIEU

Conseiller technique :
Alexis MAVROCORDATO

Comité de rédaction

Directeur de publication :
Paul DEDIEU
05-53-69-39-20

Rédacteur en chef :
Jacqueline GONET
01-56-04-74-91

Comité de rédaction :
Serge MARTY
Alexis MAVROCORDATO
François-Xavier ROBERT
Michel SOISSONG

Cher(e)s Collègues,

Comme il est de tradition en début d'année, toute l'équipe de l'AAEIRAN se joint à moi pour vous souhaiter une excellente année 2001.

Un nouveau millénaire, un nouveau siècle, une nouvelle année et alors me direz-vous ? Et alors, une nouvelle année de travail pour nous tous et pour l'association, cela signifie continuer le travail entamé et ouvrir de nouveaux chantiers.

En ce qui concerne l'Association elle-même, les élections ont eu lieu le 21 octobre. La liste présentée a été élue avec un taux de participation de plus de 57 %. Quelques personnes ont rejoint l'équipe, d'autres l'ont quitté : c'est le processus normal.

J'ai le plaisir de vous informer que depuis le 16 décembre, je suis présidente de l'Union des associations des anciens élèves des IRA. Vous trouverez ci-joint une lettre de présentation de l'Union et de son objectif pour les années à venir : obtenir le statut des irarques afin de parvenir à la reconnaissance de notre rôle dans l'administration et connaître un déroulement de carrière autre que celui que nous nous sommes laissé imposer par manque de combativité, par défaitisme, et hélas, par manque d'esprit de corps, absence que tout le monde ne déplore pas.

Mais pour cela, la passivité et l'individualisme forcené ne sont plus de mise. Il ne suffit pas que les représentants des irarques demandent le statut, il va falloir que vous démontriez votre propre volonté d'y parvenir... Ayant connu le ministère de la défense et le statut des techniciens, travaillant sur le statut des sapeurs-pompiers depuis 3 ans, j'ai appris que pour réussir un tel challenge, il n'existe pas de recette miracle : représentativité, mobilisation, volonté, implication de tous sont les meilleurs mais les seuls ingrédients à utiliser. Comme quoi, la mobilité est très formatrice dans beaucoup de domaines...

L'annuaire va arriver. En raison des délais, les adhérents 1999 et 2000 vont tous recevoir cette dernière édition. Il a été décidé de faire paraître désormais l'annuaire en décembre-janvier ce qui devrait permettre de prendre en compte les affectations des promotions affectées en septembre et le maximum de mutations.

Pour terminer, je souhaite que cette année vous permette de réaliser vos vœux les chers.

Meilleurs vœux 2001

Les 2 & 3 décembre 1999 a eu lieu à NANTES un colloque sur la gestion des ressources humaines, colloque dont vous avez eu le compte-rendu dans le bulletin n°20 du mois d'avril 2000. A cette occasion, nous avons rencontré un officier supérieur de l'armée de terre chargé des ressources humaines. En règle générale, l'image de l'armée et de l'armée de terre en particulier n'est pas spécialement synonyme en la matière, pour ne pas dire autre chose. Et pourtant...

L'ARMEE DE TERRE ET SA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

10 ans ! Cela fait 10 ans que l'armée de terre s'est lancée dans un vaste chantier de modernisation de sa " fonction personnel " : diagnostic initial, constitution d'une structure de projet, définition des principes conceptuels, gestion des relations entre l'équipe projet, les consultants extérieurs et les utilisateurs, choix des systèmes d'information, animation des équipes de production, mise en place et pérennisation de nouveaux processus, évolution des comportements... tous les volets d'une conduite de changement ont été explorés et vécus. Pendant cette décennie, des difficultés ont été rencontrées, des erreurs commises, des découragements surmontés, des conflits réglés, mais tout cela semble aujourd'hui minime, comparé à la formidable évolution négociée : passer d'une gestion à dominante statutaire à une véritable gestion des ressources humaines. L'ambition de ce processus de modernisation, enclenché en 1989, prend rétrospectivement tout son sens, à l'heure où l'armée de terre perd la ressource de droit que constituait la conscription et doit capter puis fidéliser les compétences indispensables à une armée professionnelle.

L'expérience d'un processus de modernisation, quelle qu'en soit la nature, reste un simple exemple, tant les spécificités du milieu auquel le processus s'applique et la vitesse d'évolution des affaires peuvent rapidement rendre inadaptés voire anachroniques les enseignements tirés. Notre ambition, dans ces quelques lignes, sera donc de mettre en exergue les informations, les conclusions et les points clefs suffisamment transverses et transposables pour enrichir les schémas d'idées du lecteur.

- 1- La genèse, le diagnostic initial, et les objectifs.
- 2- Les choix fondamentaux et le scénario de mise en oeuvre
- 3- Les enseignements tirés et les facteurs-clefs de succès.

1- La genèse, le diagnostic initial et les objectifs.

La genèse

Contrainte de remplacer les systèmes informatiques supportant sa direction du personnel, en raison de l'arrêt programmé de leur maintenance, l'armée de terre saisit cette opportunité pour mener une réflexion de fond sur l'organisation et le fonctionnement de sa fonction " personnel ". Cette réflexion s'appuie sur un audit et vise l'élaboration d'un plan de modernisation. Après la remise en juin 1989 du diagnostic concluant l'audit externe, il est décidé de créer une " Mission fonction personnel " avec pour mandat de préparer et de proposer un projet de plan, puis de le mettre en oeuvre. Afin de donner à cette structure la capacité technique nécessaire pour concevoir un projet d'une telle ampleur, l'aide d'un cabinet-conseil en organisation est requise.

Le diagnostic initial

L'audit révèle trois causes principales de dysfonctionnement :

- Première cause : la gestion est morcelée, conséquence des nombreux cloisonnements existants, ce qui limite fortement l'efficacité de la fonction personnel. Les modes de gestion des différentes catégories de personnel (militaires de carrière, civils, appelés, réserves) diffèrent. De nombreux statuts coexistent. Par-dessus tout, la gestion s'appuie principalement sur un principe d'arme, chaque arme (l'Infanterie, l'Arme blindée cavalerie, le Train, les Transmissions, le Génie, le Matériel,...) assurant la gestion de sa ressource, quel que soit le métier exercé (l'arme de l'infanterie compte des combattants de l'infanterie, mais aussi des mécaniciens, des cuisiniers, des comptables,...).

- Deuxième cause : la fonction personnel est insuffisamment reconnue en tant que composante à part entière de la structure de commandement. Son éclatement illustre cette réalité.
- Troisième cause : la vision prospective sur les moyen et long termes est absente, pour éclairer les prises de décision du court terme, dans un domaine où chacun sait que leurs conséquences sont particulièrement durables.

Les objectifs

Pour remédier aux dysfonctionnements recensés, la modernisation de la fonction personnel s'articule autour de trois grandes directions de progrès.

- Première direction : mettre en commun l'ensemble des ressources humaines utiles à l'armée de terre, sur la base d'une gestion transverse par métiers qui enrichisse l'administration classique par catégories statutaires et par armes.
- Deuxième direction : élaborer et diffuser une véritable politique des ressources humaines, qui éclaire et oriente le travail au quotidien de l'ensemble des acteurs de la GRH.
- Troisième direction : concevoir une démarche prévisionnelle, qui anticipe les évolutions d'effectifs et d'emplois à conduire, pour honorer à temps les missions de demain.

Ces trois directions de progrès s'appuient sur un système de contrôle de gestion, servant à évaluer l'atteinte des objectifs, mesurer les écarts et mettre à jour les plans d'action, tout en générant de nouveaux comportements chez les acteurs.

2- Les choix fondamentaux et le scénario de mise en œuvre.

Les choix fondamentaux se traduisent, pour l'essentiel, en principes généraux de gestion, d'organisation de la fonction RH et de conception des systèmes d'information.

Des principes de gestion novateurs.

Le but affiché de la gestion prévisionnelle est d'intégrer la dimension RH dans le processus général de préparation de l'avenir que met en place l'état-major de l'armée de terre, et ce au même titre que les autres dimensions traditionnellement mieux prises en compte, tels les concepts d'emploi des forces, les équipements, les finances ou encore les structures d'organisation. L'objectif principal est bien d'évaluer la faisabilité humaine des grands scénarios de l'armée de terre future : la maîtrise accrue des principaux flux de gestion, en cohérence avec l'évolution des missions et des environnements, le développement de l'adéquation collective et individuelle emplois/compétences, enfin l'anticipation du besoin en formation et des moyens correspondants, traduisent concrètement cette ambition affichée.

L'effort d'adéquation prévisionnelle entre les besoins et la ressource, appliqué au volet qualitatif, s'appuie sur un nouveau référentiel des métiers et des compétences (corps de métiers, filières professionnelles, emplois, fonctions). Ce modèle de parcours professionnels, davantage lisible et dynamique, doit par ailleurs concourir à rendre plus transparente l'information du personnel géré.

Faire prédominer la compétence sur le statut dans la gestion opérationnelle, constitue un autre choix fondamental. Il s'agit de substituer progressivement à la traditionnelle gestion par armes, une gestion par corps de métiers. Une plus grande spécialisation des individus, une meilleure utilisation des compétences intrinsèques de la ressource, enfin un lien étroit et renforcé entre parcours professionnels et cursus de formation sont ici clairement visés. La nécessaire progressivité de la mise en œuvre de ce principe de gestion est soulignée. De fait, l'arme est et doit demeurer le socle de valeurs sur lequel s'appuient pour une large part la cohésion des unités et la motivation des hommes.

Enfin, le renforcement de liens solides entre la fonction RH et la fonction " organisation " est jugé prioritaire. L'existence du référentiel des métiers, véritable langage commun à l'expression des besoins de l'organisation et à la photographie de la ressource est au cœur de ces liens.

Une fonction personnel unifiée.

La mise en œuvre d'une véritable politique des ressources humaines impose une conception d'ensemble cohérente, reposant sur une organisation unifiée. Au sein de l'état-major de l'armée de terre est ainsi créé un bureau planification des ressources humaines (BPRH) : il a la charge, pour l'ensemble des catégories de personnel, de définir les grands objectifs à atteindre sur les volumes et les flux, en termes d'effectifs (angle statutaire) et d'emplois, et d'en déduire les objectifs de formation associés. Ces objectifs, fixés sur les moyen et long termes, doivent être cohérents avec les objectifs d'organisation, d'équipement et financiers définis par ailleurs. La "direction du personnel" et la "direction de la formation", chacune dans leur champ de responsabilités, mettent en œuvre la politique des RH, et ce pour l'ensemble de la ressource (militaires de carrière, civils, réservistes, appelés) en maîtrisant tous les moyens d'actions correspondants.

Le choix d'un système d'information intégré.

Le référentiel des données est conçu pour répondre simultanément aux besoins de la gestion par arme et de la gestion par spécialité, afin de permettre la progressivité du passage de l'une à l'autre. L'ensemble de ces informations relatives aux RH est rassemblé dans une base de données centrale et unique. Les échanges ascendants et descendants entre la base de données centrale et les bases de données locales sont prévus pour être automatisés. Les outils de la gestion prévisionnelle s'inscrivent dans un système entièrement intégré, chaque outil travaillant sous contrainte de la solution des outils en amont (Modèles d'armée de terre → gestion prévisionnelle des effectifs → des emplois → plans de carrière-type → programmation des besoins en formation, etc.).

Un scénario de mise en œuvre bien orchestré.

La mise en œuvre du plan de modernisation de la fonction personnel est prévue s'étaler sur une période de l'ordre de quatre à cinq années. Le projet est conduit par une "Mission fonction personnel", temporaire et dédiée, et s'articule autour d'une maîtrise d'ouvrage (60 % armée de terre, 40 % société de service) et d'une maîtrise d'œuvre (30 % armée de terre, 70 % groupement de sociétés de service). Cette participation de l'armée de terre vise à diminuer le coût global de l'opération, à suivre de près la réalisation et à pouvoir ultérieurement assurer la maintenance évolutive. Une structure de comité de direction et de comités de pilotage est mise en place, incluant un contrôle de gestion et des indicateurs internes au plan de modernisation. Différents plans d'action sont élaborés : la description des emplois, les outils de prévision, les mesures d'organisation, le contrôle de gestion, le chantier des données, le contrôle de la qualité et de la cohérence des produits, la communication, le suivi financier.

La réalisation des applications informatiques se décompose en lots fermes, centrés sur les objectifs majeurs du plan (gestion opérationnelle, gestion prévisionnelle, contrôle de gestion) et en lots optionnels qui traitent davantage des effets induits (recrutement, formation). Le processus de recette donne la possibilité, en cas d'une quelconque insatisfaction, de renégocier les marchés en cours et les tranches à venir, voire, le cas échéant, de changer de prestataires. Le découpage financier de l'opération s'articule autour de quatre lancements annuels, pour garantir à toutes les parties prenantes la possibilité d'en contrôler l'exécution et de l'arrêter si nécessaire.

3- Les enseignements tirés et les perspectives.

Changer prend du temps, et particulièrement lorsqu'il s'agit de systèmes de GRH. Nous entendons par-là que la conduite du changement ne se résume pas à l'introduction ou au renouvellement d'outils techniques : l'évolution des modes d'organisation, la réflexion sur la pertinence des structures hiérarchiques, l'examen des circuits de décision, la transformation des modes de pensée, tout cela fait partie du changement, ne se décrète pas et requiert des délais. Cette notion de temps est une constante, un fil directeur qui relie les différents enseignements tirés de notre pratique, quel que soit le domaine d'application : la quantification et la programmation initiale du travail à produire,

le jeu respectif des différents acteurs, la vision et la détermination des décideurs, la place des systèmes d'information, la capitalisation de l'expérience.

Quantifier le travail et se représenter l'échelle du temps.

Quatre à cinq années : telle était la durée programmée du plan de modernisation de la fonction personnel de l'armée de terre. Dans la réalité, les échéances ont glissé, pour des raisons liées à la complexité d'un tel projet, de charge incompressible de certaines productions (écrire un nouveau référentiel des métiers et des compétences est un travail immense), de changements de cap par rapport à certains choix initiaux, ou encore de nécessité de ne pas conduire à pas forcés le processus d'appropriation du projet par les acteurs de la sphère RH et d'évolution des mentalités du personnel géré. A titre d'exemple, c'est en 1996 que la direction du personnel a concrètement basculé sur son nouveau système d'information ; c'est en 1998 que le chantier d'écriture des monographies de fonction (la fonction est l'activité professionnelle élémentaire) et d'élaboration d'un dictionnaire des compétences de l'armée de terre a été lancé, une fois le référentiel des métiers validé et stabilisé ; c'est en 1999 que le principe d'une gestion par métier s'est matérialisé, par redistribution de toute la ressource jusqu'alors gérée par bureau d'arme, sur les bureaux de spécialité : dans l'intervalle (1990-1999), une gestion dite "croisée" avait été appliquée, consistant à superposer à la gestion par arme une vision transverse par métier, et se traduisant par des "mises à disposition" d'une arme à une autre ; c'est à l'été 2000 que la direction du personnel prend en compte la gestion de l'ensemble des ressources, y compris le personnel civil, et que le bureau planification des ressources humaines de l'état-major (EMAT/BPRH) reçoit concrètement la responsabilité entière d'élaborer une politique unique des RH, pour toutes les catégories de personnel. Les écarts entre la programmation initiale et les délais réellement constatés peuvent surprendre, sans même parler de la qualité relative de certains produits livrés. Un élément d'explication est qu'un tel projet de modernisation cherche à développer simultanément l'ensemble des volets, alors que la réalité montre que ces volets s'enchaînent dans un ordre logique, successivement donc, la maturité atteinte dans une étape permettant de bien appréhender la suivante : il est vain de vouloir se représenter puis construire un processus et des outils de gestion prévisionnelle des emplois si, au préalable, n'est pas réalisé un descriptif des métiers permettant d'exprimer précisément le besoin de l'organisation et de réaliser des photographies de la ressource ; il est illusoire d'échafauder sérieusement un dispositif et une application informatique de contrôle de gestion (ou de pilotage de l'action), avec variables et indicateurs, alors que la politique n'est pas encore formalisée en objectifs explicites et partagés. Un autre élément d'explication à cette difficulté de maîtriser le temps réside dans la complexité des jeux d'acteurs.

Equilibrer les rapports de force entre les acteurs.

Dans la modernisation de la fonction personnel de l'armée de terre, trois grands types d'acteur sont identifiables : les utilisateurs, l'équipe projet et les consultants des cabinets de conseil. Le but visé par chaque "famille" et sa logique de fonctionnement diffèrent ; comprendre cela est fondamental. - Les utilisateurs (c'est-à-dire les clients) doivent partager leur temps entre l'exercice de leur activité professionnelle au quotidien et leur implication dans le projet de modernisation, ce qui peut générer une surcharge de travail significative ; leur niveau de culture des concepts et des outils du projet (la gestion prévisionnelle, la démarche compétences, le pilotage de l'action, par exemple) peut être faible et leur expérience antérieure limitée et peu disponible. Le travers est alors réel de voir des utilisateurs débordés de travail, se projetant difficilement dans la vision et la logique nouvelles du projet, peu capables donc de conceptualiser et d'exprimer leurs besoins réels. Dans ces circonstances, le risque existe d'une marginalisation d'utilisateurs qui n'ont pas la main, sont dépassés et s'en remettent aux "spécialistes". L'équilibre des rapports de forces est alors altéré, au détriment d'une expression pertinente du besoin opérationnel du "client" et ultérieurement d'une appropriation efficace des processus et des outils qui seront livrés.

- Deuxième grand acteur, l'équipe projet est entièrement dédiée au plan de modernisation. Elle ne fait que cela, tout le temps qu'est prévu vivre le plan (trois à quatre années), ce qui représente la durée de vie moyenne dans une fonction pour un individu. Ces acteurs s'inscrivent donc dans une autre logique que celle des utilisateurs. Ils sont jugés sur la réussite du plan, dans le cadre d'un

calendrier fixé et d'un financement contraint. Sur eux s'applique une pression d'autant plus forte qu'ils sont le point de convergence des attentes de la direction, des questions des utilisateurs, des études et des prestations des consultants extérieurs. Leur compétence sur la matière même du projet (construire un référentiel des métiers, mettre à plat l'ensemble des actes et des cycles de gestion, maîtriser le chantier des données, communiquer sur le projet, etc.) n'est jamais entière et fait que ces acteurs apprennent aussi en marchant. Force est de constater par ailleurs que leur parcours professionnel ultérieur ne les amènera pas systématiquement à assumer les conséquences des décisions prises dans le cadre du plan. Le risque ici est donc de voir une équipe projet qui s'inscrit dans une logique première de production à tout prix (au détriment parfois de la qualité des produits et de la pérennité des décisions), ne rencontrant pas toujours des interlocuteurs de poids chez les utilisateurs et donc pouvant déconnecter le projet des réalités du terrain, tout en ne maîtrisant pas toute la complexité de l'édifice. Cette situation rapproche alors naturellement l'équipe projet de la logique du troisième grand acteur, à savoir les consultants externes.

- Les cabinets de conseil travaillent pour satisfaire les attentes de leurs clients ; cela dit, leur finalité est bien la rentabilité économique : la conquête des marchés et des lots d'applications informatiques est leur raison d'être ; la planification au jour près des productions est leur fil-guide ; la " journée ingénieur " est leur unité de compte. Ils sont ici dans leur rôle, qu'ils connaissent bien, et toutes leurs actions sont contractualisées et très professionnelles. Au demeurant, les déséquilibres de rapports de forces tiennent davantage aux insuffisances de capacités chez les autres acteurs (utilisateurs, équipe projet) qu'à une démarche abusivement commerçante des consultants. Face à un besoin clairement identifié et des interlocuteurs motivés et connaissant leur métier, un consultant se révèle une aide précieuse pour conduire le changement.

Ainsi, un rapport de forces mal équilibré entre les différentes parties d'un projet de modernisation ouvre la possibilité d'un aveuglement sur la réalité des logiques respectives, d'un non-décryptage des jeux d'acteurs, voire d'un refus implicite de traiter les antagonismes et les dysfonctionnements. Cette situation peut conduire à un mélange complexe de convivialité apparente (tout le monde est dans le même bateau, ne faisons pas de vague) et de rigidité formelle dans les relations de pouvoir. Ce type de situation peut compromettre le déroulement et l'efficacité du projet. Le jeu d'un quatrième type d'acteur, le dirigeant, mérite alors d'être examiné.

Afficher la vision et la détermination des dirigeants.

Face aux déséquilibres, aux dérives, aux conflits qui menacent un projet de modernisation, le jeu des dirigeants est déterminant. Nous l'identifions à part des autres, comme clef de voûte de tout changement efficace et durable. De fait, les dirigeants sont à l'initiative et au cœur d'un processus de modernisation des RH, tant les enjeux et les implications sont forts. Leur vision consiste à arrêter, afficher et défendre le but à atteindre, ce qui guidera les actions menées et permettra de relativiser et dépasser les obstacles rencontrés : dans le cas de l'armée de terre, viser une gestion par compétences, constituer une capacité de gestion prévisionnelle, appliquer les principes de contrôle de gestion aux grands acteurs des RH, ont constitué des objectifs-phares qui sont concrétisés aujourd'hui, même si les chemins pour les atteindre ont évolué avec le temps. La détermination de ces dirigeants complète leur vision. L'immensité d'un projet de modernisation des RH, perceptible concrètement lorsqu'on aborde les phases de production, est source de doutes et de découragements ; la résistance naturelle des individus au changement et la pression du quotidien sont d'autres freins ; les intérêts parfois divergents entre les grands acteurs du projet génèrent des tensions et des conflits. L'engagement et l'implication du dirigeant sont alors des facteurs-clefs de réussite, d'abord pour "y aller", ensuite pour "y rester", en discriminant l'essentiel (qui garantit d'atteindre les buts premiers) de l'accessoire. La mobilisation durable de tous les acteurs est à ce prix. Dans le même ordre d'idées, le dirigeant est leader sur les choix de communication : convaincre des progrès qu'entraînera la modernisation, prendre le temps d'associer et d'expliquer, limiter le travers des jargons et des concepts inaccessibles, ne pas tomber dans l'incantation confortable mais stérile, tout cela dépend de la maîtrise du projet qu'acquiert et qu'entretient le dirigeant.

Mettre les systèmes d'information à leur juste place.

La capacité à conduire le changement repose sur la transformation simultanée des hommes et de l'organisation. Le travers possible est de se polariser sur le structurel (les mesures d'organisation, les applications informatiques) et de le faire "entre initiés", sans associer étroitement les futurs utilisateurs, sachant que ces derniers sont accaparés par le quotidien. C'est par ailleurs bien les applications informatiques qui créent le plus de "journées-ingénieurs", et donc de profit, beaucoup plus que les autres volets d'un projet. Développer la dimension "outillage et instrumentation" entre donc bien dans la logique économique des prestataires de services. Le risque est alors de voir vendre au client, peu capable d'exprimer précisément son besoin spécifique, un produit théorique ou générique, souvent disproportionné et plaqué sur le terrain sans accompagnement pédagogique. La dimension des systèmes d'information prend alors le pas sur la définition des rôles, des processus et des méthodes. Elle prédomine, elle envahit, elle submerge par sa complexité, son ampleur et son coût, elle décourage. Il s'agit donc bien de se poser d'abord la question du besoin fonctionnel (Que veut-on faire et savoir-faire ? Quels sont les résultats et la plus-value attendus ?), puis d'examiner le processus à appliquer (Comment faire ?). Le choix des applications informatiques va de soi lorsque les réponses aux questions précédentes sont claires. Toute la palette des logiciels de bureautique, des produits professionnels sur étagère et des applications informatiques développées spécifiquement est alors examinée objectivement. Il convient de ne pas se lancer immédiatement dans le développement souvent long, coûteux et complexe d'un logiciel particulier de gestion prévisionnelle avant d'avoir compris le processus général de déroulement d'une telle démarche et d'avoir vérifié que les logiciels de bureautique courants ne répondent pas au besoin.

Dès lors que la réalisation d'applications spécifiques s'avère fondée, le choix de leur structuration n'est pas sans conséquence : les systèmes entièrement intégrés d'applications liées entre elles, chacune travaillant sous contrainte de la solution de l'application amont, ont vécu. La vitesse d'évolution des besoins fonctionnels, des techniques et des processus milite pour concevoir des systèmes ouverts et évolutifs, non corrélés entre eux (chacun peut travailler en autonome), sachant que la cohérence se fait par le biais des données. Cette approche modulaire facilite en outre la recette des applications, tant sur le plan des compétences attendues des utilisateurs que sur celui de la définition des critères de qualité et de l'élaboration des données de tests.

Dans un processus de modernisation, la question des données devient rapidement un chantier en soi, qui souvent intéresse peu : la hiérarchie considère parfois que c'est le problème des informaticiens, ce qui est vrai pour l'architecture mais faux pour le contenu ; c'est concrètement un travail de bénédictins, peu valorisant et qui prend du temps ; c'est aussi une matière vivante à entretenir en permanence. Il n'est donc pas rare que ce chantier soit négligé et que les tables de données soit décalées (incomplètes, périmées, avec erreurs) par rapport au discours d'affichage de concepts modernes et d'outils performants. Les données sont bien le carburant du moteur.

Bien capitaliser l'expérience.

Au début d'un plan de modernisation pluriannuel, la ressource mobilisée est abondante, le discours théoriquement pur, le calendrier respecté, le consultant roi. Quelques mois, années et difficultés plus tard, le plan s'achève, la structure de projet se disperse et les utilisateurs reçoivent alors l'héritage, pour achever, compléter et faire vivre. C'est là où la capitalisation de l'expérience prend tout son sens. Cette capitalisation sera d'autant plus efficace que la direction de projet aura évité de plaquer des méthodes et des outils sans les avoir construits avec les futurs utilisateurs. Introduire le point de vue de ces acteurs prend du temps mais représente aussi un investissement pour la pérennité des mesures prises. Soigner leur formation en la faisant concevoir par des pédagogues, centrés sur le processus, et non par les ingénieurs ayant réalisé les outils, participe aussi d'une bonne appropriation. Irriguer toute l'organisation en mutant à des postes-clefs le personnel ayant participé à la structure de projet, va dans le même sens d'un entretien du capital de mémoire et d'un passage de témoin maîtrisé. Enfin, savoir réaliser objectivement une évaluation des succès et des échecs, a posteriori de l'action, témoigne de la maturité de l'organisation et de ses dirigeants, sachant qu'un trait de la culture française est encore trop souvent "de confondre la mise à plat des problèmes avec la mise en cause de la vertu" (P. Dabezies).

Le plan de modernisation de la fonction personnel, lancé par l'armée de terre au début des années 90, a été mené à terme, débouchant aujourd'hui sur un système d'information des ressources humaines (SIRH) complet et stabilisé. Les enseignements tirés de cette expérience, et dont quelques traits auront été soulignés dans ces pages, montrent les difficultés normales d'une conduite de changement appliquée aux ressources humaines. Au résultat, ce qui importe est bien que cette institution ait perçu à temps les nécessités d'une transformation en profondeur des principes de sa GRH, sachant que l'histoire a montré depuis la pertinence de ces choix dans le contexte nouveau de construction d'une armée professionnelle.

Les nouveaux principes sont clairs, partagés et appliqués :

- gestion d'une ressource unique, constituée de populations complémentaires,
- primauté de la compétence sur le statut,
- définition d'une politique globale des ressources humaines et contrôle de gestion des grands acteurs des RH,
- démarche volontariste de gestion prévisionnelle des effectifs, des compétences et des besoins en formation, ...

ces principes ne valent que par l'instrumentation qui permet de les appliquer :

- ⇒ un système d'information des RH unique mais construit de façon modulaire et ouverte,
- ⇒ un référentiel vivant des métiers et des compétences,
- ⇒ des applications de gestion opérationnelle, de gestion prévisionnelle et de pilotage de l'action qui fonctionnent,
- ⇒ une communication RH organisée...

cette instrumentation étant au service d'acteurs au rôle bien identifié :

- ⇒ un état-major qui conçoit les grands objectifs et donne le cap,
- ⇒ un réseau de "pilotes de spécialités" qui anticipent les besoins futurs en compétences et les traduisent en impacts sur les métiers et les actions de formation d'aujourd'hui,
- ⇒ des partenaires de la gestion et de la formation qui mettent en œuvre au quotidien la politique des RH dans toutes les unités.

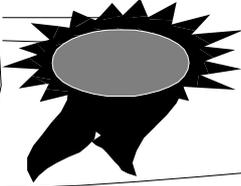
L'ensemble des principes affichés, de l'instrumentation élaborée et des compétences RH capitalisées constituent bien aujourd'hui le socle d'une gestion des ressources humaines capable d'adapter en permanence son patrimoine aux défis exigeants des missions de demain. Les études en cours en constituent autant d'exemples : l'ouverture du dispositif de recrutement et de formation des officiers de recrutement direct (Saint-Cyr) ; la sélection, l'orientation et l'évaluation des officiers aux différentes étapes de leur carrière ; la politique de deuxième partie de carrière des officiers, des sous-officiers et des militaires du rang ; le traçage des parcours professionnels et de formation du personnel civil, en cohérence avec ceux du personnel militaire ; l'effort de valorisation de la condition du personnel ; le développement du potentiel de compétences qu'offrent les forces de réserve ; la généralisation des principes de pilotage et de contrôle de gestion. Toute ces réflexions s'appuient désormais sur les solides fondements du « plan de modernisation de la fonction personnel ».



FELICITATIONS

à nos collègues nommés :

* chevaliers de l'ordre du mérite (JO du 15/11/00)
Michèle **BORDENAVE-CAZANOVE** (87/88)
Jean-Luc **GUILLEMOTO** (78/79)
Brigitte **LAGARDE-HEILAUD** (89/90)
Jacques **LESPONNE** (74/75)



L'un de nos collègues, Jean SIBILLE (88/89), vient de publier (septembre 2000) aux éditions DOMINOS – FLAMMARION un ouvrage intitulé « Les langues régionales ». N'ayant pas encore eu le temps de lire l'exemplaire en ma possession par manque de temps, je ne peux pas vous en faire ici un rapide compte-rendu. Mais il semble normal d'encourager les collègues qui osent se lancer dans ce travail difficile qu'est l'écriture.



FORMATION CONTINUE

Pour celles et ceux qui l'ignoraient, l'IRA de Nantes comme tous les IRA exerce une partie de ses activités dans le cadre de la formation continue, domaine qui peut concerner n'importe laquelle ou lequel d'entre nous après la formation initiale, que ce soit à titre personnel ou à titre de responsable de service.

L'IRA vient de me faire parvenir le catalogue des actions de formation du premier semestre 2001. Vous pouvez consulter l'offre de formation sur le site du ministère de la fonction publique et de la réforme de l'Etat : <http://www.fonction-publique.gouv.fr>, rubrique « les écoles » puis IRA de Nantes. Je vous signale qu'il peut être intéressant pour chacune et chacun de consulter ce site régulièrement pour être au courant des dernières informations en matière de fonction publique.