

Guide pratique

Du référentiel de compétences

Sommaire

1. Pourquoi ce référentiel ?	3
2. A qui est-il destiné ?	4
3. Avertissement	5
4. Qu'est-ce qu'un Officier Général? De quels professionnels parle-t-on?	6
5. Méthodologie de construction du référentiel	7
6. Comment lire le référentiel ?	10

1. Pourquoi ce référentiel ?

Pour faire face aux enjeux d'accès à l'emploi civil des généraux et de notoriété de l'institution militaire, la mission " retour à la vie civile des officiers généraux " (MIRVOG), structure interarmées rattachée au bureau des officiers généraux, a été mise en place en mai 2005.

Composée de 7 personnes, spécialistes de la reconversion des seniors dans l'entreprise, la MIRVOG est chargée d'appuyer les officiers généraux dans leurs démarches de préparation à la seconde carrière. Ainsi, depuis sa création, elle aide environ 160 officiers généraux par an.

Dans le cadre de sa mission de reconversion des militaires de haut rang, la MIRVOG rencontre une difficulté majeure, celle de faire connaître auprès des recruteurs potentiels les compétences des officiers généraux.

En effet, les domaines de compétences et d'activités recouverts dans l'exercice de ce grade sont peu connus du monde civil.

Afin de répondre à cette problématique, la MIRVOG a missionné un cabinet de conseil pour l'assister dans la réalisation du référentiel de compétences transposables des officiers généraux. Cet outil a pour enjeu de promouvoir les compétences et responsabilités associées au grade d'officier général.

Il propose un cadre de référence commun à l'ensemble des officiers généraux, ainsi qu'un moyen d'auto-positionnement individuel afin de leur permettre de sélectionner et de valoriser leurs compétences clés.

En outre, en renforçant la notoriété des élites militaires et la reconnaissance de leurs compétences, cet outil permet de contribuer à la politique de rayonnement de l'institution militaire dans le monde civil en développant le lien Armée-Nation affaibli par la suppression du service militaire.

À terme, cela facilitera la reconversion de l'ensemble des militaires et renforcera l'attractivité des carrières au sein des armées en donnant des perspectives ultérieures dans le civil.

2. A qui est-il destiné ?

Aux officiers généraux :

- En présentant la structuration du parcours professionnel type de l'officier général et la mise en exergue de ses temps forts et des richesses de celui-ci.
- En valorisant les atouts et les compétences transposables des officiers généraux dans une logique de « marketing personnel » par un travail de réflexion commun aux armées et à des DRH d'entreprises civiles.
- En donnant un outil d'auto-positionnement individuel des compétences par rapport à un cadre commun à l'ensemble des officiers généraux.

A la MIRVOG (structure aidant la reconversion des officiers généraux) :

- En donnant un cadre de référence à la MIRVOG pour identifier les compétences des officiers généraux, anticiper davantage leurs reconversions par la formation continue et trouver des voies de mobilité mieux adaptées.
- En accompagnant les officiers généraux dans leur capacité à valoriser leurs compétences auprès des entreprises en faisant du référentiel un véritable outil de communication.

Aux entreprises privées :

- En faisant connaître aux recruteurs potentiels les compétences des officiers généraux qui pourraient être mises au service de leurs entreprises et permettre ainsi une meilleure utilisation de leurs potentiels.
- En proposant un outil adapté aux entreprises civiles, construit avec des DRH de grandes entreprises privées, garantes de l'opérationnalité de ce référentiel.
- En faisant gagner aux recruteurs de la visibilité sur la transposition de leurs expériences professionnelles vers des emplois civils par la distinction des compétences techniques, des savoir-faire et des compétences comportementales.

3. Avertissement

Le référentiel de compétences transposables réalisé par BearingPoint est un outil générique à l'ensemble des officiers généraux. Il représente un cadre commun et n'a pas pour objectif d'établir une liste exhaustive de compétences.

Il s'agit d'un outil de communication vis-à-vis des entreprises civiles, un outil facilitateur de rapprochement entre les expériences et compétences militaires et celles requises pour des emplois dans le monde civil.

Par conséquent, il est nécessaire que l'officier général réalise un premier travail d'auto-positionnement de ses propres compétences par rapport au cadre commun défini dans le référentiel de compétences transposables. La mise en exergue des compétences qu'il souhaite continuer à développer et celles qui semblent intéresser l'entreprise doit être portée par l'officier général dans le cadre de son projet de reconversion.

Néanmoins, cet outil permet de l'assister dans la définition et la formulation de ses compétences en un vocabulaire adapté aux attentes des entreprises civiles.

Une mise en garde est portée sur le fait que la description des compétences réalisée dans le référentiel n'est pas suffisante pour rendre compte du professionnalisme des officiers généraux. Ce dernier sous-entend également les qualités de l'individu, la motivation, l'engagement personnel et la sédimentation des différentes expériences professionnelles ou non professionnelles.

4. Qu'est-ce qu'un Officier Général ? De quels professionnels parle-t-on ?

Dans le domaine militaire, les officiers généraux s'inscrivent au sommet de la hiérarchie. Ils appartiennent à l'élite dirigeante des armées. Leurs responsabilités et prises de décision sont comparables avec celles de la haute fonction publique et celles des cadres dirigeants du secteur privé.

Le parcours type de l'officier général

- Les officiers généraux ont le plus souvent suivi **une formation initiale prestigieuse** : Saint-Cyr, Ecole Navale, Ecole de l'Air, Ecole de Santé des armées, Polytechnique...
- La plupart des officiers généraux ont également suivi au cours de leur carrière des **formations complémentaires dans de grandes écoles d'ingénieurs** : Sciences-Po, Sup'Aéro, SUPELEC...

Quels sont les temps forts de leur carrière ?

- Ils ont exercé une **période de commandement au contact des hommes** permettant l'exercice de leurs compétences métier (expertise technique), tout en développant le goût de l'action, le sens de la mission et l'appétence pour les relations humaines.
- Ils ont ensuite fait **un premier service en état-major** élargissant leurs compétences au fonctionnement à des modes d'actions transverses, ayant pour finalité la conception et la mise en œuvre des décisions.
- Les officiers ont ensuite réussi le **concours du Collège interarmées de Défense** (« Écoles de guerre ») ouvrant l'accès à une seconde carrière plus managériale et axée sur le « leadership ».
- Puis, vient **une période de commandement plus complexe** (régiment, base, bâtiment de marine ou établissement) d'environ un millier d'hommes et de femmes, militaires et civils, dans un environnement largement ouvert sur la société civile, nécessitant des qualités de meneur d'hommes, de manager et de communicant.
- Enfin, **un second service** en état-major, dans des fonctions de direction ou de conduite de projet, au contact du monde politique, économique, industriel et de la haute fonction publique.

Un parcours professionnel structuré - l'officier général a d'abord été chef, puis leader, manager et enfin dirigeant - fondé sur une formation continue de haut niveau, alliant une expertise métier reconnue à des compétences de management et de gestion de projet prouvées sous des valeurs fortes d'éthique, d'exemplarité et de sens des responsabilités.

Les principales compétences communes aux officiers généraux

LES SAVOIR-FAIRE

- Management technique d'un métier
- Management d'équipe(s) diverse(s)
- Management des managers
- Développement des compétences des collaborateurs
- Travail collaboratif
- Direction de projets / programmes
- Conduite du changement
- Négociation
- Communication interne / externe
- Réseaux et relations publiques
- Gestion d'une situation de crise
- Gestion des risques
- Pilotage de partenariats industriels
- Développement durable

LES COMPETENCES TECHNIQUES

- Hygiène / Sécurité / Environnement
- Sûreté
- Maintenance
- Logistique / Transport
- Qualité
- Télécommunication / SI
- Contrôle de gestion
- Achats
- Développement des ressources humaines
- Gestion du dialogue social
- Intelligence économique
- Marchés publics

LES COMPETENCES COMPORTEMENTALES

- Prise de décisions et responsabilité
- Leadership
- Anticipation
- Sens de l'intérêt collectif
- Exemplarité
- Adaptabilité
- Alignement stratégique
- Autonomie
- Gestion du stress
- Analyse systémique

5. Méthodologie de construction du référentiel

Les acteurs impliqués dans le projet

Ce référentiel a été co-élaboré avec la MIRVOG et a nécessité la participation :

- Des gestionnaires d'armées
- Des chefs de section du Bureau des Officiers Généraux
- De DRH de grandes entreprises privées
- D'une cinquantaine d'officiers généraux de parcours professionnels et d'horizons variés (armée de terre, armée de l'air, marine, DGA, Service de Santé des Armées). Le Service des Essences des Armées n'a pu participer à cette étude compte tenu de leur faible représentativité et des délais impartis. Il fera prochainement l'objet de la même étude.

Les étapes de la construction du référentiel de compétences transposables

Dans un premier temps, des entretiens ont été menés avec un panel représentatif d'officiers généraux.

- La constitution du panel représentatif des officiers généraux
Les officiers généraux constituant le panel ont été choisis par la MIRVOG de manière à couvrir l'ensemble des parcours et compétences afférant à ce grade.
Chaque entité¹ était représentée par au moins un officier général.
D'autres critères (niveau de maturité dans le projet de reconversion, nature différente des projets) ont permis d'obtenir un panel représentatif.
- Les entretiens individuels avec les officiers généraux
L'objectif de ces entretiens était d'obtenir une première vision "macro" des compétences existantes et plus particulièrement des compétences transposables des officiers généraux.
Les entretiens ont duré en moyenne deux heures. Ils ont permis de retracer les parcours professionnels (les diplômes et titres détenus, les acquis de l'expérience) et s'attacher à définir les compétences techniques, les savoir-faire particuliers, et les qualités reconnues à ce grade.

Dans un second temps, un travail de description de compétences a été réalisé lors d'ateliers de travail avec des officiers généraux et des représentants de DRH.

Si cette méthode a été choisie parmi d'autre tel que l'analyse de CV , c'est qu'elle permet :

- D'aller au plus près de l'action en rencontrant directement ceux qui maîtrisent les compétences ;
- D'analyser et de comprendre les parcours professionnels dans lesquels les compétences sont mises en œuvre ;
- D'étudier les situations de travail auxquelles sont confrontés les officiers généraux, selon un mode interactif grâce à des discussions/débats avec les représentants de chaque armée ;
- De partager une vision commune des attitudes, initiatives et responsabilités prises par les officiers généraux afin de les traduire, par la suite, en compétences.

¹ Au sein de ce document le terme entité définit les armées (Terre, Marine, Air, Gendarmerie), les services (SSA) et la DGA.

Une première série d'ateliers a d'abord été réalisée par entité avec les gestionnaires d'armées, les chefs de section du BOG (Bureau des Officiers Généraux) et des représentants des différentes entités, de manière à couvrir l'ensemble des compétences mobilisées par les officiers généraux liées aux spécificités de chacune des armées. Les ateliers de travail ont été organisés comme suit :

- L'armée de Terre / Gendarmerie ;
- L'armée de l'Air ;
- La marine / Service de Santé des Armées ;
- Direction Générale de l'Armement.

Ces ateliers d'une demi-journée chacun, ont eu pour objectifs de :

- Analyser les compétences acquises par les officiers généraux ;
- Clarifier les activités et compétences associées aux spécificités de l'Armée étudiée en atelier ;
- Définir les grands domaines de compétences transposables au « monde civil ».

Puis, une seconde série d'ateliers a été réalisée avec les gestionnaires d'armées, les chefs de section du BOG, des représentants de DRH de grandes entreprises civiles et des représentants de chacun des 4 groupes précédents.

Ces ateliers d'une demi-journée chacun, ont eu pour objectifs de :

- Construire une vision collective interarmées des compétences des officiers généraux et de consolider les travaux des groupes précédents.
- Confronter les compétences transposables des officiers généraux aux attentes et besoins des recruteurs par la présence de DRH d'entreprises privées à ces ateliers de travail.
- Identifier plus particulièrement les compétences techniques, les savoir-faire et les compétences comportementales qui sont transposables aux différents métiers dans le civil.

6. Comment lire le référentiel ?

« La compétence est un agencement, une combinaison d'un ensemble de ressources permettant de répondre à des exigences complexes dans un contexte particulier », Le Boterf (Docteur d'État en Lettres et Sciences humaines et Docteur en Sociologie)

Le référentiel de compétences transposables s'articule autour du triptyque suivant :

- Les **compétences techniques**, qui renvoient à un ensemble de savoirs (théoriques et pratiques) requis pour l'exercice d'une activité.
- Les **savoir-faire**, qui résultent d'un apprentissage par étude et/ou expérience. Ils concernent les méthodes, processus, procédures ou techniques inhérentes à un métier ou une spécialité.
- Les **compétences comportementales**, qui représentent l'ensemble des ressources intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre le résultat attendu.

Une définition et des illustrations de mise en œuvre sont proposées pour chacune des compétences.

Par exemple pour la compétence « Direction de projets / programmes » :

Définition de la compétence

Les illustrations

Direction de projets / programmes

Savoir cadrer, lancer, réaliser et terminer un projet / programme en intégrant l'ensemble des dimensions de coût, délais et qualité

- Savoir planifier, organiser, déléguer, coordonner, mettre en œuvre, suivre et évaluer des projets, processus, programmes et ressources en vue d'obtenir les résultats requis dans les délais impartis (fixation de buts, objectifs, plans d'action, budget).
- Savoir concevoir une organisation en rassemblant les moyens financiers, matériels et humains à partir des objectifs fixés.
- Savoir diriger une entité (par exemple : un centre de recherche).
- Savoir gérer un projet/une opération complexe (par exemple: une restructuration d'une division en environnement international).

Direction de projets / programmes

Savoir cadrer, lancer, réaliser et terminer un projet / programme en intégrant l'ensemble des dimensions de coût, délais et qualité

- Savoir élaborer une stratégie permettant de définir l'objet, les objectifs et les moyens pour réaliser son projet et le faire partager avec son équipe.
- Savoir analyser le fonctionnement d'un futur projet au plan technique, financier, juridique, commercial, organisationnel pour planifier la réalisation et les recherches de solution.
- Savoir élaborer et suivre des budgets d'investissement et de fonctionnement (analyse des écarts, reporting et mise en œuvre d'actions correctives).
- Savoir définir les étapes de référence d'un projet pour suivre son avancement, impulser et corriger sa trajectoire en cours de route en prenant des initiatives de diverses natures.
- Savoir promouvoir un projet, le faire exister dans l'esprit des partenaires, financeurs ou futurs utilisateurs avant son aboutissement.

Pour obtenir des informations complémentaires sur la construction et l'utilisation du référentiel de compétences et des outils de communication associés, vous pouvez vous adresser à la MIRVOG :

- **Général François Vaquier**

Chef de la MIRVOG

Tél: 01 44 64 29 25

E-mail: francois.vaquier@defense.gouv.fr

- **Général Serge Aubert**

Chargé de mission

Tél: 01 44 64 29 30

E-mail: serge.aubert@defense.gouv.fr

- **Enseigne de Vaisseau Fabienne Lajonchère**

Responsable du bureau « Réseaux et Mise en contact »

Tél: 01 44 64 29 35

E-Mail : fabienne.lajonchere@defense.gouv.fr