

La E-Gestion Par Les Compétences

PLAN

Introduction

***PARIE 1 : D'Une Organisation Scientifique Du Travail Vers La
Gestion Par Les Compétences***

I. L'Approche Taylorienne

II. Impact Des Changements Et Évolutions De L'Environnement Sur La Structure Organisationnelle

- 1) ***Définition de la Compétence***
- 2) ***Connaissances, savoir-faire, aptitudes***

PARTIE 2 : L'Approche Méthodologique De La GPEC

I. L'Analyse Des Postes

II. La Description De Poste

III. Le Profil De Poste

IV. La Cartographie Des Emplois

V. Le Référentiel De Métiers

VI. Le Référentiel Des Compétences

VII. Entretien d'évaluation

- 1) ***Mise en œuvre d'un entretien d'évaluation :***
- 2) ***Evaluation des compétences***

PARTIE 3 : Impact De L'Introduction Des TIC Dans La Gestion Par Les Compétences:

I. Les Facteurs Clés De Succès

II. Apport Des TIC À La Gestion Par les compétences

III. Limites de l'Introduction Des TIC Dans La GPPEC

Conclusion

Introduction:

Les compétences sont au coeur des Ressources Humaines depuis quelques années. La mondialisation et la concurrence internationale, la nécessité d'être davantage à l'écoute des clients, la rapidité des innovations, la difficulté grandissante à prévoir donc à gérer les risques,

sont autant de données qui ont conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance du « facteur humain » dans le contexte de compétitivité actuelle.

En effet, qui mieux que les hommes et les femmes au contact des clients et des problèmes peuvent apporter la réactivité nécessaire pour répondre à l'évolution de l'environnement et permettre ainsi aux entreprises de rester performantes ?

De leur côté, les actionnaires cherchent à évaluer les entreprises par des moyens autres que par les résultats financiers : ils cherchent de plus en plus à évaluer le capital immatériel, dont les compétences font partie, les fonds éthiques étant probablement représentatifs de ce mouvement, même si les méthodes d'évaluation restent discutables.

En effet, les compétences s'exercent et se développent au coeur de l'action quotidienne qu'est le travail, le travail de chacun dans une équipe constituée et guidée par le management. C'est dans le travail et au travers des actes de management, que s'appliquent les outils d'analyse et de management d'une gestion par les compétences.

PARTIE 1 : D'Une Organisation Scientifique Du Travail Vers La Gestion Par Les Compétences :

I. L'Approche Taylorienne :

Dans cette première partie on va essayer de présenter les limites de la démarche taylorienne, énoncer les défis économiques et sociaux auxquels sont confrontés les entreprises et qui ont conditionné l'apparition de la gestion par les compétences et enfin définir le concept de compétences.

L'organisation scientifique de travail favorise la logique de poste basée sur l'administration du personnel selon une approche statique.

En effet le modèle taylorien propose une vision automatique de l'entreprise selon laquelle on devait diviser, spécifier, spécialiser, et contrôler chaque entité en ayant comme objectif majeur la productivité et la rentabilité en s'inscrivant dans une logique de production de masse tout en marginalisant le capital humain .

Cette logique était efficace dans la gestion des problèmes simples auxquels l'entreprise était confrontée.

Cela s'explique par le fait que les entreprises se développaient selon une vitesse linéaire, qu'elles évoluaient dans un environnement stable, prévisible où les frontières internes et externes étaient clairement définies.

II. Impact Des Changements Et Évolutions De L'Environnement Sur La Structure Organisationnelle :

L'entreprise se trouve aujourd'hui confrontée à des changements multiples qu'elle doit anticiper si elle veut poursuivre son développement dans son environnement économique et social. Ces changements concernent notamment :

- La concurrence qui s'accroît sur les marchés nationaux et internationaux,
- L'importance prise par la relation de service au client,
- L'accélération des changements des organisations et des métiers,
- La pénurie de main d'œuvre et l'allongement de la vie professionnelle,
- Le choc démographique sans précédent qui verra le tiers des actifs partir à la retraite dans les cinq prochaines années.
- Le développement des technologies de communication et de l'information.

□ Cet environnement instable et en constante évolution nécessite un renouvellement total des pratiques classiques de gestion et de management et surtout d'abolir toute la logique taylorienne devenue obsolète face à tous ces transformations.

Il s'agit maintenant non seulement d'être réactif mais surtout d'anticiper et d'innover, d'adopter une attitude de veille permanente pour maintenir et accroître la performance de l'entreprise.

Cet objectif ne peut s'atteindre sans une mobilisation des ressources humaines. C'est la qualité de la gestion des compétences ou mieux de la gestion par les compétences qui créera de nouvelles sources de performance pour l'entreprise et qui présentera des solutions aux insuffisances du modèle Taylorien-Fordien dans un contexte d'incertitude et d'instabilité.

Cette gestion par les compétences devient un choix stratégique incontournable : elle fidélise, fédère, dynamise, et crée de la valeur.

Ce schéma récapitulatif met en exergue l'importance de l'évaluation dans la détection le développement des compétences:



Cette démarche établit un lien entre la satisfaction du client d'une part la valorisation, l'implication et la motivation du personnel d'autre part : cette relation de cause à effet permet d'assurer la rentabilité et la pérennité de l'entreprise sur le marché.

Avant de présenter la démarche de la gestion par les compétences il est essentiel de définir la notion clés de cette démarche à savoir la compétence.

3) Définition de la Compétence :

Capacité à mobiliser une combinaison spécifique de connaissances, savoir-faire et aptitudes pour atteindre un niveau de performance donné.

Notion normative : La compétence est « effective » dans un contexte d'action donné et par rapport à des normes de référence. La compétence est donc normative, elle donne une direction et les moyens de l'atteindre.

La compétence n'est ni seulement une performance, ni un ensemble de ressources pour être une performance mais plutôt un processus qui conduit à la performance.

→ La problématique de tout manager est d'articuler de manière efficiente objectifs et moyens dans une relation dynamique (articulation entre niveau de performance donné et ressources à mobiliser pour l'atteindre).

❖ **Compétence dans l'organisation :** Ensemble/enchaînement d'opérations déclenché par un événement particulier (l'intention de résoudre un problème), qui transforme des inputs (les ressources) en output (la performance).

La compétence est un processus cognitif complexe : cognitif par la nature des opérations de transformation des ressources en performance, et complexe par la diversité des interactions combinant les opérations cognitives et « complexifiant » le processus.

Si la compétence est un processus, la gestion par les compétences prend toute sa signification et son importance par rapport à la gestion des compétences, on parlera alors **de management par les compétences**.

Il est important de préciser la différence entre la gestion des compétences et la gestion par les compétences, la première utilise des outils et techniques (tests, questionnaires, etc) préétablis qui peuvent ne pas répondre aux exigences du métier d'une part et aux caractéristiques cognitives, psychologiques et sociales de l'employé interviewé d'autre part, quant à la gestion par les compétences, elle passe par tout un processus de définition et détermination des spécificités de chaque métier/emploi et la préparation des outils et techniques d'évaluation qui correspondent à chaque profil: cette démarche appelée la GPEC « la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » est axée sur 3 concepts principaux :

4) Connaissances, savoir-faire, aptitudes

a) **Connaissances :**

Les connaissances peuvent être théoriques ou pratiques. Elles sont acquises et formation initiale et continue.

L'analyse comparée des connaissances requises pour un poste et celles détenues par son titulaire permet d'identifier les besoins en formation.

b) **Savoir-faire :**

Le savoir-faire résulte d'un apprentissage en situation par expérimentation (s'acquiert dans et par le travail). On différencie savoir-faire procéduraux (savoir opérer) et savoir-faire expérimentiels (savoir y faire).

Les principaux leviers pour acquérir ces savoir-faire et les développer se situent au niveau de l'organisation du travail et au niveau du coaching, parrainage, tutorat... Les leviers d'action appartiennent à la ligne hiérarchique.

La formation ne suffit pas pour développer les compétences, il faut des mises en situation et un accompagnement de proximité.

c) Aptitudes :

Les aptitudes sont des caractéristiques personnelles stables qui se développent tout au long de l'histoire d'un individu. Elles sont acquises avant et dans le poste occupé et dans l'organisation à laquelle l'individu appartient.

Le contexte organisationnel peut révéler, faire évoluer les aptitudes mais le manager a peu de leviers d'action sur les aptitudes d'où leur importance comme critère de sélection et de recrutement.

PARTIE 2 : L'Approche Méthodologique De La GPEC :

L'approche méthodologique de la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences et la formation se décline de la manière suivante :

- analyse des métiers,
- analyse des activités par la description du poste,
- analyse des compétences, des capacités,
- analyse de la population par rapport aux métiers exercés,
- adaptation des compétences à l'évolution des besoins,
- analyse prospective des contenus et des exigences du métier,
- mobilité dans d'autres métiers de l'entreprise et à l'extérieur de l'entreprise,
- formation,
- analyse de l'entretien d'appréciation : adaptation par rapport au poste et changement de poste éventuel.

Avant toute construction d'une GPEC, il faut bien identifier la stratégie de l'entreprise et les enjeux qui en découlent et de connaître précisément l'organisation de la fonction « Ressources Humaines ».

Pour établir une GPEC, différentes étapes doivent être respectées :

- La définition du poste
- Le profil du poste
- La cartographie des emplois
- Le référentiel métier
- Le référentiel de compétences
- Les tests de personnalité
- L'entretien d'évaluation

I. L'Analyse Des Postes:

C'est la première étape du processus de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences. Elle en constitue la base en permettant la connaissance précise des postes de l'entreprise. C'est un outil qui décrit les activités principales et la finalité du poste dans le cadre d'une organisation.

On y retrouve en général les rubriques suivantes : intitulé de la fonction, finalité, rattachement hiérarchique (service, direction), relations internes ou externes, activités principales. Ce descriptif concerne la situation actuelle et une projection de la situation à moyen terme. Les postes ainsi décrits sont regroupés dans un répertoire des emplois (ou des métiers) par emplois-type eux-mêmes regroupés en famille professionnelle.

L'analyse des postes présente une large gamme d'utilisations possibles :

- définition des besoins,
- recrutement et sélection,
- appréciation,
- formation,
- élaboration des plans de carrière,
- détermination des grilles de rémunérations,
- organisation de l'entreprise,
- amélioration des conditions de travail.

L'analyse de poste permet à l'entreprise de :

- Faire un diagnostic et avoir une vision synthétique des emplois existants dans l'entreprise.
- Faire en pronostic sur les emplois qui vont évoluer
- Hiérarchiser et classer ces emplois dans l'organisation

L'analyse doit répondre à deux préoccupations :

- Connaître l'utilité du travail ;
- Décrire les composantes (matérielles, organisationnelles, environnementales) du travail.

Il existe plusieurs méthodes d'analyse de poste parmi elles on site : l'entretien, le questionnaire d'évaluation, l'observation directe, la méthode des incidents critiques. Les activités ainsi décrites sont analysées au regard de critères propres à certaines méthodes ou spécifiques à l'entreprise.

La mise en place d'une communication spécifique ainsi qu'un management plutôt participatif sont des facteurs favorables à la réussite de cette étape.

- ***L'entretien***

Après l'analyse de la documentation existante, l'analyste bâtit son plan d'entretien, de la manière suivante :

Identification de l'agent et du poste :

- Nom, prénom de l'agent
- Poste qu'il occupe
- Unité
- Age
- Echelle, échelon.

Tâches :

- Quoi ? (Ce que fait l'agent tous les jours, toutes les semaines, tous les mois...).
- Avec qui ? (Réception, exécution, transmission.)
- Supports, outils.
- Qui décide ?

- Qui contrôle ?

Relations :

- hiérarchiques,
- fonctionnelles,
- relations de travail.

Exigences :

- Physiques,
- Intellectuelles,
- Formation : générale, technique,
- Expérience,
- Formation au poste.

Evolution de carrière :

- Ancienneté,
- Promotion attendue.

Cette méthode permet de recueillir les données relatives au poste plus facilement et plus rapidement. Elle assure une objectivité satisfaisante. L'opérateur peut entraîner un risque de surestimation ou de sous-estimation des difficultés du poste et des exigences requises.

- **Questionnaire d'évaluation**

Les salariés remplissent un questionnaire sur leur travail. Les informations sont ainsi recueillies à la source par les principaux intéressés. Cette méthode est peu coûteuse. Cependant, les données recueillies présentent un caractère très subjectif et doivent être corrigées et interprétées.

- **L'observation**

Un ou plusieurs spécialistes observent l'exécution des tâches correspondant à un poste. Cette observation est directe, immédiate, sur le lieu de travail. Elle est assez longue pour permettre d'enregistrer tous les moments du cycle des opérations. L'observation est complétée par l'analyse de tous les moyens dont dispose l'exécutant : instructions, manuel de procédures, notes de service.

- **La méthode des incidents critiques**

Inventée par Flanagan en 1954, cette méthode consiste à établir un inventaire détaillé de toutes les anomalies, erreurs et insuffisances effectivement observées dans l'accomplissement d'une tâche et de les pondérer suivant l'influence qu'elles exercent sur les résultats normalement attendus.

Chacun des incidents critiques est décrit :

- les causes et les circonstances de l'incident,
- les faits précis exécutés par le travailleur,
- les conséquences visibles du comportement critique.

Les incidents critiques sont résumés et classés pour former un tableau des caractéristiques essentielles du poste. Ces catégories permettent la construction d'inventaires des comportements efficaces et inefficaces au travail. C'est une technique simple permettant d'obtenir des descriptions opérationnelles. Elle saisit les comportements effectifs.

II. La Description De Poste:

Elle doit être réalisée pour l'ensemble du personnel afin de savoir « qui fait quoi ? » et de définir le rôle et la mission de chacun. Généralement la description de poste est réalisée avec l'aide du DRH et éventuellement avec l'aide d'un consultant extérieur.

C'est la première étape pour définir le poste de l'ensemble des salariés. En effet, le «qui fait quoi ?» est indispensable aujourd'hui compte tenu des évolutions des entreprises pour permettre à chacun de mieux se positionner, de connaître son rôle et ses missions dans un contexte donné

• **EXEMPLE DE FICHE DE DESCRIPTION DE POSTE :**

Direction ou service :	Intitulé du poste :
Localisation géographique : poste :	Nom du titulaire du poste :
Dépend hiérarchiquement de :	
Travaille avec :	
(*) polyvalence sur le poste avec :	
Mission (rôle) :	
Activité principale (en terme de tâches) :	
Activités secondaires :	
Liaisons principales et nature des relations (internes/externes) :	
Niveau de responsabilité (niveau de délégation de pouvoir et /ou de compétence) :	
Exemple : « être autorisé à engager une dépense jusqu'à 50 000 F ».	
« être autorisé à donner des orientations en l'absence de M. X ».	

III. Le Profil De Poste :

Il correspond surtout aux compétences et aux qualités requises pour tenir le poste. Ensuite, le profil de poste doit être rapproché de la description de poste en vue de constater les évolutions dans le poste pour ensuite en analyser les écarts. Ces premières analyses permettent d'identifier les compétences à développer et peuvent de cette façon, faciliter la mobilité sociale.

Le profil de poste a deux finalités principales soient le recrutement qu'il soit interne ou externe ainsi que l'évaluation du personnel dans le poste et la mesure des écarts par rapport au profil requis.

La définition du profil de poste permet de :

- Fixer les exigences en qualifications requises : niveau de formation, niveau d'expérience, caractéristiques personnelles.

- Fixer les qualités de personnalité, en fonction des contraintes du poste et de son environnement.

Le profil de poste est une partie intégrante de l'analyse du poste, il est officialisé par un document homogène qui permet d'avoir un langage commun sur les attendus du poste pour recruter ou évaluer.

Il nécessite une rédaction détaillée et précise. Il se situe dans la démarche logique de la gestion prévisionnelle des compétences pour déterminer la cible qui permettra les analyses d'écart et les ajustements.

Exemple de fiche de profil de poste

Intitulé du poste : Diplôme : 1975 1999 : analyser les écarts de niveau requis entre 1975 et 1999.
Missions (description des activités générales/convention collective) : Compétences requises : Qualités requises :
Evolutions dans le poste (en intégrant les nouvelles technologies) : - mettre en oeuvre la formation, - voire si l'expérience acquise est transférable vers d'autres postes et/ou dans d'autres familles professionnelles.

Pour repérer l'évolution des métiers, la GPEC va servir à identifier l'évolution dans les métiers. Il est donc nécessaire d'élaborer un « profil de poste » ou « emploi type » qui doit être rapproché de la description de poste afin de constater les évolutions dans le poste puis d'analyser les écarts.

IV. La Cartographie Des Emplois:

L'analyse prévisionnelle des emplois va permettre d'élaborer une cartographie des emplois de l'entreprise par famille professionnelle afin de mieux identifier les fonctions transverses qui peuvent être exercées pour un même métier. La carte des emplois doit répondre à deux exigences :

- Elle s'ajuste à l'objectif d'utilisation qui pour un même emploi offre plus ou moins de détails.

- Chacun doit pouvoir comprendre la logique de passage d'un emploi à l'autre. L'enjeu est d'assurer la mobilité des compétences sur tout le territoire de l'emploi.

La carte des emplois montre comment les compétences se tendent vers la performance globale de l'organisation et comment celle-ci peut répondre au déploiement des aspirations.

Au préalable, il convient de procéder à une analyse des conséquences des facteurs clés d'évolution (évolution technologique, concurrence, contraintes diverses...) et de la stratégie de l'entreprise.

Cette analyse va permettre de déterminer les emplois cibles, les emplois appelés à disparaître et les emplois qui sont susceptibles de subir des transformations à moyen terme. Ainsi, à partir des facteurs identifiés précédemment, une carte des emplois peut se décliner en 5 phases:

- famille professionnelle,
- sous-familles,
- emploi-type,
- postes
- tâches.

A titre d'exemple, prenons la famille d'emplois « Ressources Humaines » qui se décompose de la manière suivante :

- Famille => Ressources Humaines
- Sous-famille => Formation, recrutement, paie...
- Emploi type => Assistant, secrétaire, technicien, responsable.
- Poste => Technicien paie (si sous-famille paie).
- Tâche => Calculer les soldes de tous comptes (pour le technicien paie).

Cela permet de regrouper par famille professionnelle, des postes qui ont des points communs ou une technique commune. Ainsi, on peut envisager des passages d'un poste à l'autre par la mise en oeuvre de formations.

V. Le Référentiel De Métier :

Il représente un ensemble d'activités pouvant être référées à un même métier. Le Référentiel Emploi (ou Métiers) peut, selon les entreprises, s'appeler référentiel d'activités ou la nomenclature d'emploi.

Pour construire un référentiel métier, il est important de remplir une fiche d'emploi type (avec la finalité de l'emploi, son environnement, les compétences, les activités, etc.), par famille professionnelle en partant des métiers existants au sein de l'entreprise.

Le référentiel métier a pour but de :

- Regrouper par familles professionnelles des postes qui ont des points communs ou des techniques communes.
- Permettre une amélioration de la mobilité interne en anticipant les similitudes entre différents métiers

Le rapprochement entre les fiches d'emploi type et le référentiel métier dévoile les différentes grandes fonctions de l'entreprise (Direction Générale, Logistique, Ressources Humaines, Qualité, Achat, Recherche & Développement, Marketing, Production, Finances)

VI. Le Référentiel Des Compétences :

Le référentiel des compétences constitue un outil de pilotage de la gestion des compétences, il donne l'ensemble hiérarchisé des compétences liées aux emplois. Il constitue la clé du système de pilotage des ressources humaines. Il permet d'articuler l'étude des emplois et l'étude du potentiel humain de l'organisation. Il constitue l'outil qualitatif de base

pour ajuster la compétence aux exigences de la politique de recrutement, de mobilité interne, de formation ...

Le référentiel de compétences résulte de l'analyse des activités, il décrit et situe les compétences requises pour réaliser ces activités. Les compétences sont regroupées par domaine (technique, organisationnel, relationnel, stratégique) et hiérarchisées.

Après avoir procédé à l'analyse des emplois existants dans l'entreprise, il convient de construire le référentiel des compétences communes aux familles professionnelles et de définir les niveaux de compétence requis, capacités et aptitudes pour tenir le poste, par ordre d'importance. Il convient également de décrire les activités dominantes relatives à un métier pour extraire la compétence.

Les niveaux de compétence requis

Niveau 1

- Niveau de base,
- Compétence dont la connaissance est partielle,
- Simple application,
- Pratique superficielle et occasionnelle.

Niveau 2

- Niveau intermédiaire,
- Compétence pratiquée régulièrement et maîtrisée,
- Maîtrise de la situation, de l'attitude,
- Pratique correcte.

Niveau 3

- Niveau final, le plus élevé,
- Possibilité de pouvoir transmettre cette compétence à d'autres,
- Pratique approfondie et permanente.

Liste des compétences pouvant être communes à toutes les familles professionnelles

Langues étrangères, informatique, contrôle, qualité, organisation, analyse, synthèse, management, communication, travail en équipe.

Cette liste non exhaustive peut être complétée en fonction des compétences liées à des connaissances techniques selon le secteur d'activités.

Le but du référentiel des compétences est de :

- Permettre de proposer des fiches descriptives et des représentations complémentaires (cartes ou graphes) des relations existant entre les divers éléments décrits.
- Constituer une base référentielle exhaustive, actualisée, partagée des compétences.

La construction d'un référentiel procède comme suit :

1ère phase : identification de la compétence

- Recherche des grandes situations professionnelles à traiter face au contexte dans le cadre de l'emploi. Il s'agit de repérer des grandes activités significatives par la détermination des fins et des résultats de cette activité ;
- Repérage des capacités à mettre en oeuvre pour mener à bien ces activités.

2ème phase : hiérarchisation des compétences

- Classification des compétences issues de l'analyse des activités .On regroupe les compétences sous trois grandes catégories:
 - compétences techniques : rendent l'opérateur techniquement efficace.
 - compétences relationnelles : l'opérateur obtient d'autres personnes (clients, fournisseurs, collègues) le comportement nécessaire à son efficacité.
 - compétences stratégiques : l'opérateur prend du recul sur ses relations avec les autres personnes, pour accroître leur efficacité.
- Hiérarchisation des compétences ces critères sont arbitraires mais ils doivent favoriser la 'personnalisation', l'appropriation par le salarié.

❖ Tests de personnalité :

La prise en considération des compétences techniques, des diplômes ou de l'expérience professionnelle, est intéressante mais insuffisante pour l'appréciation des capacités d'adaptation d'un candidat à un poste. En effet, sa réussite dépend par ailleurs, de ses caractéristiques psychologiques, de ses aptitudes intellectuelles, de sa personnalité...d'où l'utilisation de tests de personnalité.

Le but des tests de personnalité est d'intervenir lorsque les qualités sociales et affectives sont requises pour un poste, notamment pour les cadres et les fonctions commerciales confirmer les premières impressions recueillies lors de l'entretien.

L'utilisation de tests de personnalités est très souvent réservée aux psychologues. Certains sont cependant diffusés aux professionnels des ressources humaines, la condition étant alors une formation préalable à l'utilisation et « une validation » nominative des ECPA (éditions du Centre de Psychologie Appliquée)

Il existe plusieurs tests permettant d'évaluer la personnalité et qui reposent chacun sur des méthodes différentes à titre d'exemple on site :

a. l'inventaire de personnalité de EYSENCK :

Il permet de mesurer la personnalité en terme de 2 dimensions générales :

- Extraversion/introversion
- Névrotisme/stabilité émotionnelle

Une échelle de « mensonge » en 9 questions permet de mesurer le phénomène de désirabilité sociale.

Il est utilisé pour établir un diagnostic, notamment pour des sujets qui, de part leur personnalité, ont un risque d'inadaptation ou de manque de réalisation de soi sur le plan professionnel.

b. l'inventaire de personnalité de HOGAN

Il permet d'analyser la personnalité pour définir des indicateurs de réussite à un poste. Il s'attache aux aspects visibles de la personnalité que sont les caractéristiques se manifestant

à l'occasion des interactions sociales et pouvant faciliter ou entraver les contacts avec autrui et/ou atteints de ses objectifs professionnels.

Le test mesure 7 dimensions : la stabilité émotionnelle, l'ambition, la sociabilité, l'amabilité, la circonspection, l'ouverture intellectuelle, l'ouverture au savoir.

Plus 6 échelles professionnelles : l'orientation vers les activités de service, tolérance au stress, potentiel pour les emplois de bureau, orientation vers les activités commerciales, orientation vers les responsabilités, orientation vers le management.

c. SOSIE

La réussite et l'épanouissement d'une personne dans un poste dépendent de ses compétences professionnelles mais également de sa personnalité et de ses motivations.

SOSIE explore ces composantes personnelles au travers de 9 traits de personnalité et 12 valeurs répartis selon 4 axes : dimensions personnelles, aspirations, travail, échanges.

SOSIE révèle 4 styles spécifiques :

Le style A : Stabilité et structure

Le style B : Pouvoir et Activité

Le style C : Ouverture et contrôle

Le style D : Désintéressement et Convictions

En fonction de la nature du poste à pourvoir et du profil établi dans une entreprise, l'importance des différents aspects de la personnalité et des valeurs varie.

d- L'inventaire de personnalité de GORDON :

Ce test, est utilisé en conseil, recrutement et orientation. Il est basé sur un questionnaire à «choix forcé » où le sujet doit choisir deux propositions sur 4, appréhende 9 traits de personnalité :

Ascendance (A)	Responsabilité (R)	Stabilité émotionnelle (E)
Sociabilité (S)	Estime de soi (ES)	Circonspection (C)
Pensée originale (O)	relations interpersonnelles (P)	Energie (V)

VII. Entretien d'évaluation :

L'entretien d'évaluation peut être utilisé pour la détection des potentiels d'évolution ou la perception de difficultés d'adaptation par rapport aux emplois, afin d'optimiser la gestion des hommes.

L'entretien d'évaluation joue un rôle très important aussi bien pour le collaborateur que pour le responsable :

- **Pour le collaborateur:**
 - ✓ Réfléchir aux missions et activités de son poste et la façon dont il s'inscrit dans les orientations et les objectifs de l'unité et de l'entreprise,
 - ✓ Evaluer ses résultats par rapport à ses objectifs de la période écoulée,
 - ✓ Clarifier ce que son responsable pense de son travail,

- ✓ Analyser ses points forts et ses difficultés ainsi que les moyens de les surmonter,
- ✓ Exprimer ses opinions, ses aspirations, ses propositions, ses suggestions pour l'amélioration de son travail,
- ✓ Réfléchir sur son avenir et son évolution professionnels.

- **Pour le manager:**

- ✓ Situer la mission globale du collaborateur dans l'organisation, les orientations et les objectifs de l'unité de travail et de l'entreprise,
- ✓ Actualiser avec lui la description de son poste et noter les éventuelles évolutions du poste par rapport à l'emploi - type dont il est titulaire, analyser avec lui sa contribution à l'entreprise en terme de réalisation des activités demandées, d'atteinte de objectifs précédemment négociés et des compétences exigées,
 - ✓ Identifier les points forts et les points à améliorer,
 - ✓ Comprendre à quoi sont dus les écarts et rechercher en commun les moyens à mettre en œuvre pour lui permettre d'atteindre les objectifs,
 - ✓ Elaborer en commun les objectifs à atteindre pour la période à venir, c'est-à-dire définir les résultats tangibles attendus à la date du prochain entretien,
 - ✓ Préparer le devenir professionnel du collaborateur en considérant sa demande, ses besoins de formation, ses possibilités, ses compétences,
 - ✓ Etudier les propositions du collaborateur susceptibles d'améliorer le contenu de sa mission, d'élargir ses fonctions, ses responsabilités,
 - ✓ Prévoir éventuellement une redéfinition de certains aspects du poste ou des modifications dans l'environnement, l'organisation (sans toutefois s'éloigner des schémas organisationnels), les conditions de travail....

Pour élaborer un entretien d'évaluation, trois conditions principales doivent être respectées :

- Il est centré sur la recherche de l'information, l'évaluation
- Le contenu des entretiens doit être restitué aux supérieurs hiérarchiques et à la direction de personnel

1) Mise en œuvre d'un entretien d'évaluation :

a. Définir clairement les objectifs de l'appréciation

Il convient tout d'abord de limiter les objectifs. On ne peut pas espérer tout traiter par les résultats de l'entretien. Au besoin, il faut diversifier les supports et les procédures selon les buts poursuivis. Les relations hiérarchie-subordonnés seront différentes selon qu'on évalue pour aider à l'individualisation des rémunérations ou pour préparer l'évolution de carrière.

b. Identifier les apprécieurs avec pertinence

Il ne s'agit pas nécessairement du hiérarchique N+1. Il est recommandé de désigner la personne qui dispose à la fois d'une information pertinente et d'une capacité d'influence : tout autant qu'un bon juge, l'appréciateur efficace est celui qui, d'une part, a une connaissance des éléments qui vont fonder l'évaluation et qui, d'autre part, influence de façon significative les décisions concernant l'apprécié. Sinon, l'appréciateur courrait le risque, soit

d'être manipulé car il ne sait rien, soit de ne pas être pris au sérieux car il ne peut rien. Un élément supplémentaire à prendre en compte : le nombre de personnes à évaluer.

c. Choisir une méthode aisément utilisable par l'encadrement :

Il s'agit d'un outil de gestion et non de recherche. De plus, les managers évaluateurs ne sont pas des spécialistes des sciences humaines. Il faut donc s'orienter vers des outils simples d'utilisation. Au niveau des acteurs, ce qui est important c'est l'amont de l'évaluation et l'aval (ce que l'évaluation va produire), plutôt que la méthode utilisée (outputs, graphiques, etc.).

La méthode sera choisie de manière à réguler et optimiser la relation appréciateur apprécié plutôt qu'à réduire toute incertitude dans cette relation. Lorsque la méthode structure la relation au point que les comportements sont parfaitement prévisibles, on passe de la régulation au ritualisme et l'appréciation se vide de sens.

d. Faire connaître et reconnaître le système d'évaluation :

Pour rendre pleinement ses effets, le système d'évaluation doit être connu de tous. Il doit aussi être reconnu, ce qui suppose que la direction générale ait manifesté clairement sa volonté et que les futurs appréciés en aient admis le bien-fondé.

2) Evaluation des compétences :

Avec l'utilisation des technologies de l'information et de communication le concept d'évaluation des compétences tend de plus en plus vers l'objectivité, en effet, le but d'une évaluation objective est de garantir l'efficacité et la performance pour l'entreprise et l'équité de jugement pour l'employé.

L'évaluation des compétences comporte plusieurs aspects qui vont conduire à des modifications d'organisation.

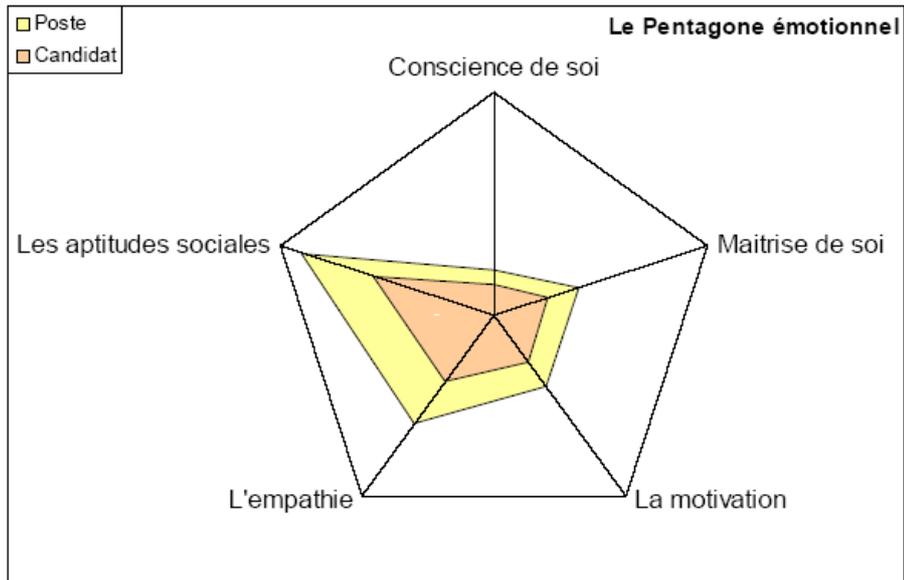
Premièrement, l'évaluation des compétences va permettre de détecter le potentiel qui aura les capacités d'accéder à un poste donné : on parlera ici de mobilité comme conséquence de cette appréciation de l'individu.

Deuxièmement, cela peut conduire à détecter les manques de compétences de certains individus. Pour résoudre ce problème, l'entreprise utilisera des outils de développement ou prendra des mesures de reclassement professionnelles (formation, stage, séminaires, etc....).

Enfin, on va mettre en avant les compétences des individus qui ne sont pas utilisées dans leur activité.

Après le dépouillement des entretiens effectués les différents outils et TICs ceux-ci traitent les différents résultats en élaborant des ratios, graphiques, statistiques qui participeront à la prise de décision de développement : formation, recrutement, mobilité, etc.

En ce qui suit un exemple d'outputs fournis par les outils de gestion le « e-simplicité »:



QE = 6,11/10

Suite à la comparaison exigences métiers et compétence du candidat, La décision à prendre dans ce cas est d'effectuer une formation axée vers le développement de la conscience de soi du collaborateur.

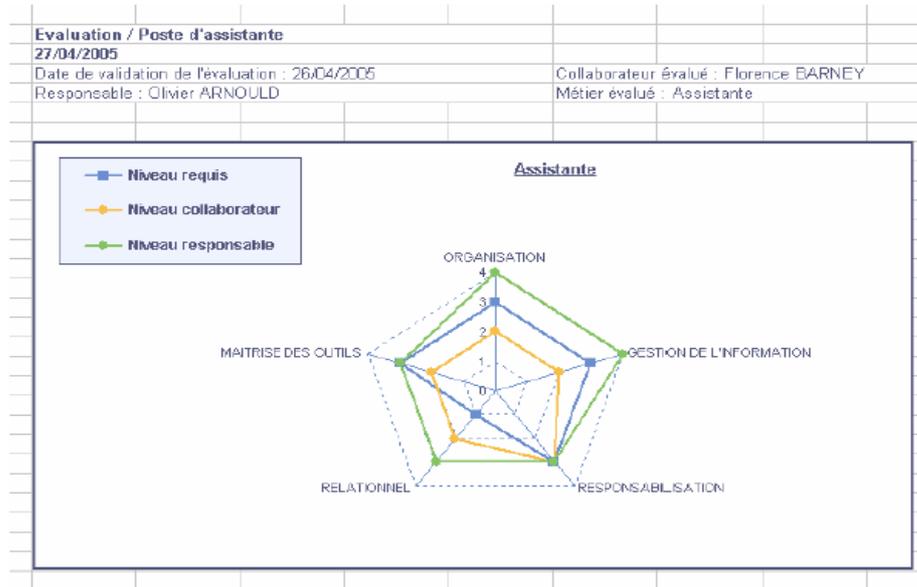
Ces outils peuvent fournir en plus, des graphiques comparatifs entre les différents employés d'un même service ou encore les managers et leurs collaborateurs*.

III.5 L'édition graphique d'une évaluation

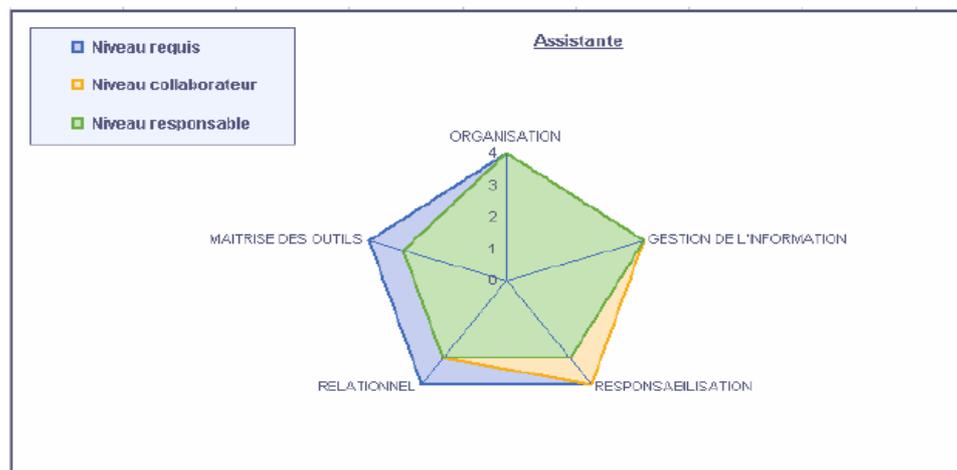
Sur le formulaire d'évaluation, un bouton **Graphique métier** permet d'éditer l'évaluation sous la forme d'un graphique qui présente le niveau requis par le métier, le niveau évalué par le collaborateur et le niveau validé par le responsable.

Deux modèles de graphiques sont proposés en standard :

- Un radar en lignes



- Un radar plein dans lequel chaque profil de compétences est représenté par une couleur différente :



PARTIE 3 : Impact De L'Introduction Des TIC Dans La Gestion Par Les Compétences :

I. Les Facteurs Clés De Succès :

La réussite d'une pratique de gestion ne dépend pas seulement de la qualité des outils utilisés. Il faut aussi que la mise en œuvre soit de qualité. Pour mettre en place une gestion des compétences pleinement efficace, certaines conditions doivent être réunies :

- La condition primordiale est une réelle implication de la direction générale dans la conduite de changement

- L'encadrement doit être convaincu de l'intérêt de la démarche

- la valorisation des métiers et la progression sont nécessaires pour conserver les repères professionnels et permettre la mise en oeuvre de la démarche.

- La clarification des moyens mis en œuvre pour permettre aux salariés d'acquérir les compétences nécessaires

- Sensibilisation aux enjeux et participation active aux groupes de travail

- La maximisation de la participation du personnel au diagnostic et à l'identification des problèmes

- Les objectifs de la démarche doivent être clairs et transparents

- une très bonne circulation de l'information qui doit être facilement accessible par tout le personnel

- Un effort de communication permettant d'avoir une information large sur les emplois, leur avenir, les compétences requises pour l'immédiat et à développer pour faire face aux exigences du futur.

❖ ***Le SNIP (Syndicat National des Industries Pharmaceutiques) :*** environ 350 entreprises), son objectif était de rénover la convention collective pour introduire un dispositif global de gestion de la qualification et de l'emploi.

Il a fallu d'abord effectuer un repérage des emplois types pour ensuite les décrire.

Ce travail de rénovation a fait l'objet d'un investissement lourd en communication et en accompagnement.

- Un investissement fort en temps et en matière grise avec un enjeu économique ou social

- La nécessité d'une remise en cause pour maintenir ou accompagner une évolution du marché

❖ ***« Les Bâtisseurs Modernes » :*** Cette entreprise compte 35 personnes, son défi consistait à s'orienter non plus uniquement sur le créneau des travaux neufs mais de se tourner sur la maintenance et la réhabilitation de l'ancien.

Cela suppose pour l'entreprise de développer la polyvalence des salariés, tant sur le plan des savoir-faire que sur les aspects comportementaux.

Le chef d'entreprise s'engage totalement dans cette démarche et mène lui-même les entretiens.

Pour atteindre cet objectif le chef de l'entreprise a mis l'accent sur :

- La nécessité d'établir des documents simples, pratiques, la confiance dans les hommes est indispensable pour créer la motivation.

- Des partenaires associés à la démarche ;

-Un plan de communication adapté ;
-Une implication des managers et la croyance que tout le monde est capable de progresser.

❖ **EULER SFAC** : Cette société spécialisée dans l'assurance de crédit compte 900 collaborateurs. La pression interne et externe l'ont amené à prévoir un changement au niveau dans les fonctions de support administratif. Des outils ont été conçus pour accompagner les différents acteurs dans le changement tels que le référentiel de compétences, le portefeuille de compétences de chaque stagiaire,

Qualitativement, les personnes impliquées dans le processus ont fait preuve de beaucoup de motivation (107 se sont portés spontanément volontaires et 50 tuteurs se sont engagés dans le processus).

Ce projet a permis l'évolution des mentalités et prouvé que les chances de réussite sont ouvertes à tous.

II. Apport Des TIC À La Gestion Par les compétences :

L'introduction des technologies de l'information permet d'optimiser l'évaluation des compétences de l'entreprise.

L'informatisation permet déjà d'améliorer l'évaluation à plusieurs égards.

- La validité des tests de personnalité est augmentée par la conception de grilles plus lourdes, traitables rapidement par la machine.
- La saisie des données de l'appréciation des performances permet d'intégrer l'ensemble des politiques de gestion des ressources humaines et d'atteindre ainsi une rapidité, une cohérence et une efficacité plus grande.
- Les plans de formations sont de meilleure qualité quand ils correspondent à la fois aux besoins exprimés lors des entretiens annuels et aux études prospectives sur l'évolution des métiers de l'entreprise.
- L'utilisation du multimédia pour des évaluations de compétences techniques et de capacités réflexives, par exemple en matière de sécurité au travail, permet d'entrevoir des évolutions intéressantes quant à la validité.

-Les TIC sont indispensables pour assurer le déroulement de l'un des rouages essentiels de la gestion par les compétences à savoir la formation.

En effet cette approche propose deux attitudes afin d'obtenir le résultat attendu et accroître la performance de l'entreprise qui sont : la première consiste à agir directement sur les ressources personnelles de l'individu par la formation individuelles et l'autre consiste à rééquilibrer le rapport entre ses ressources personnelles et ceux de l'organisation.

- Les outils de e-formation ou la formation en ligne permet à l'entreprise de rationaliser la gestion administrative des formations d'en réduire les coûts et de disposer de reporting en temps réel par exemple la solution Premium qui offre à ses clients un accès privé sur le Web et une formation personnalisée selon leurs besoins.

- Les technologies de formation nous proposent aujourd'hui de nouveaux services facilitant l'apprentissage et la performance sur le poste de travail tel que EPSS qui est une application qui permet de gain de formation et d'information puisque l'utilisateur a toutes les connaissances adaptées selon son poste et son profil ainsi il peut choisir sur son logiciel le mode de formation qu'il souhaite :

➤ **Un mode concurrent qui permet de guider l'utilisateur pendant** au travers des différentes étapes nécessaires lors de l'exécution de ses tâches spécifiques à l'aide d'une voix, des consignes écrites et un système de marquage des boutons à utiliser. Les connaissances sont transmises en temps réel tout en permettant à l'utilisateur de continuer à travailler.

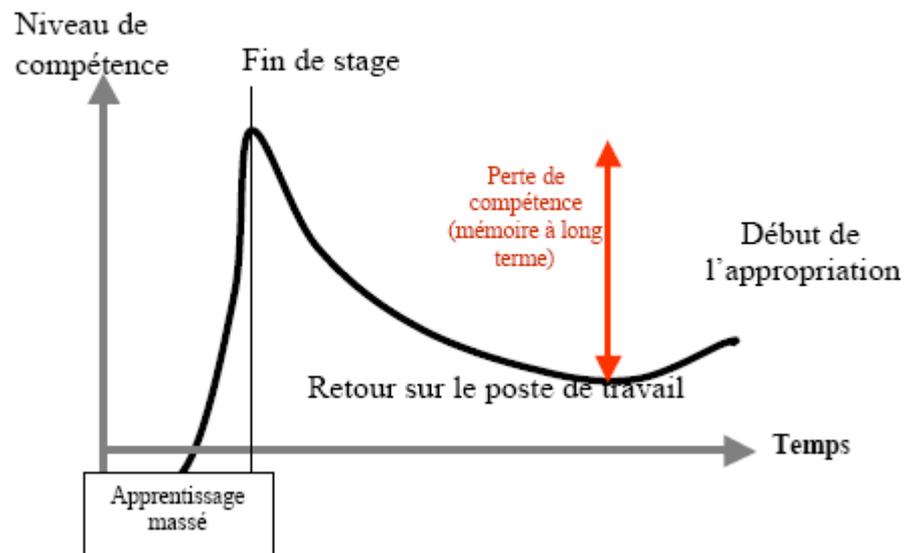
➤ **Une démonstration** en temps réel, accompagné par une voix, une procédure écrite et des écrans animés sans manipulation de l'utilisateur.

➤ **Un mode didactique** se différenciant du mode précédent par les consignes sonores ou visuelles proposées par le logiciel.

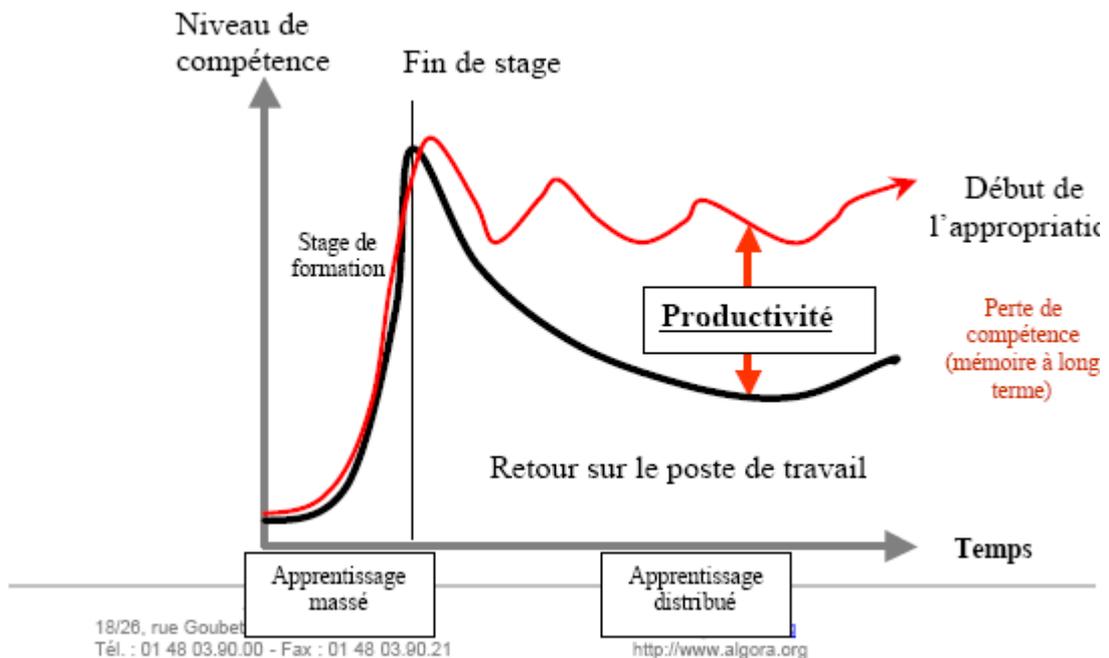
➤ **Un mode check-list** lui permettant d'accéder à la description d'un processus métier par étape ou à une méthode de travail.

Ces systèmes d'aide à la performance professionnelle en ligne mettent beaucoup plus l'accent sur la performance du collaborateur à son poste grâce à l'application des connaissances en temps réel que sur l'acquisition de compétences fondamentales qui s'estompent rapidement dans le temps.

Formation uniquement en stage présentiel



Formation en stage présentiel couplée à l'aide en ligne



- En effet, face à un ordinateur l'individu a l'impression de se retrouver seul face à lui-même et il peut ainsi d'autant mieux se confier que l'application est conviviale ce qui facilitera le déroulement d'une auto-évaluation.
- Les modules e-compétences sont des applications web conçus pour accompagner et optimiser le processus de gestion et développement des compétences ils permettent de :
 - Faciliter l'accès à l'ensemble des acteurs de ce processus,

- Identifier et de remonter rapidement les plans de développement et les plans de formation, donc permettent une réponse plus rapide aux besoins individuels et collectifs de développement de compétences,
- Avoir une meilleure visibilité sur les compétences existantes et celles à développer de manière prioritaire, (DRH)
- Accentuer l'implication du management dans le développement des compétences de leurs équipes.
- Répondre à des besoins plus pointus concernant les compétences stratégiques ou rares,
- Identifier les détenteurs de compétences spécifiques dans la mise en place de task-forces, et d'aider aux décisions concernant la mobilité,

III. Limites de l'Introduction Des TIC Dans La GPPEC :

Certes, les TIC permettent d'améliorer l'évaluation à plusieurs égards mais l'utilisation elles peuvent être critique à plusieurs niveaux :

- Malgré les retours sur investissement en terme de performance et rentabilité ces technologies ne sont pas accessibles pour toutes les entreprises et ce à cause de leurs coûts élevés.
- Un projet de e-formation est un changement culturel important dans les pratiques de formation. Il est indispensable de partir des besoins réels de sa population d'apprenant car, plus que tout autre dispositif le pouvoir de l'apprenant est important, en cas de difficulté, d'insatisfactions techniques ou de services proposés, l'apprenant, comme devant sa télévision va zapper et décrocher.
- La possibilité de s'auto évaluer est intéressante économiquement et psychologiquement mais le problème réside dans le fait que la machine a encore du mal à tolérer l'ambiguïté. On ne peut pas se défendre face à elle, expliquer, argumenter, nuancer. Du même coup, elle apparaît comme un représentant neutre de la loi, intraitable ce qui représente une limite des entretiens d'autoévaluation.

Conclusion :

Pour conclure on peut dire, la clef de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information au niveau de la démarche de gestion des compétences réside à notre avis ailleurs que dans ces avancées technologiques. Nous pensons en effet que si l'on continue à considérer l'information comme une simple cognition et l'ordinateur comme un simple lieu de stockage de cette information, l'utilisation de l'informatique ne conduira qu'à proroger le modèle de la maîtrise et au contrôle de l'information. En revanche, le passage à une vision connexionniste alors l'utilisation des nouvelles technologies de l'information devrait permettre de casser le modèle unique de diffusion verticale du pouvoir, au profit d'une circulation de l'information et du pouvoir.

Mais dans ce cas, il faudra renoncer au mythe de l'objectivité et de la transparence de l'évaluation informatisée. L'ordinateur ne sera plus un instrument évaluateur mais un media parmi d'autres, laissé à sa place et complété par une faculté humaine que le développement de l'intelligence artificielle ne pourra jamais atteindre : l'éthique.

