

GPEC : du recrutement à la mobilité

Comme nous l'avons vu précédemment, il nous semble fondamental d'avoir une vision claire de la stratégie de l'entreprise et des enjeux qui en découlent mais aussi de connaître précisément l'organisation de la fonction « ressources humaines » pour bâtir une GPEC.

Dans des grands groupes, nous pouvons observer d'une part, des fonctions centrales chargées notamment de la définition de la politique sociale pour l'ensemble des sociétés du groupe et d'autre part, des établissements proches du terrain qui appliquent par déclinaison la politique commune à l'ensemble du groupe.

Dans les directions centrales, nous trouverons tout ce qui relève du recrutement, de la gestion des carrières, de la mobilité, de la formation, de la communication, de la médiation sociale (avec les partenaires sociaux), de la comptabilité et du contrôle de gestion et enfin, une personne chargée des liaisons avec les établissements qui assure notamment la consolidation. Ainsi, les DRH des établissements auront une délégation de pouvoir au niveau de leur site en matière de Gestion des Ressources Humaines pour mettre en œuvre les orientations définies au niveau du groupe.

Définition du poste

C'est ici la première étape pour **définir le poste** par exemple du DRH mais également de l'ensemble des autres salariés de l'entreprise. En effet, le « Qui fait quoi ? » nous semble 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.

Description de poste

Direction ou service :	Intitulé du poste :
Localisation géographique :	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 3 000 € »	
« être autorisé à donner des orientations en l'absence de M. X »	

Naturellement, cette description de poste constitue un exemple pouvant être totalement réadapté. Les informations ne sont pas exhaustives. Dans certains cas, nous trouverons le grade et d'autres informations relatives au poste de la personne. En annexe de la description de poste nous pouvons également trouver la place du salarié dans l'organigramme. Ces dernières années, nous avons vu s'ajouter dans ces descriptions de postes qui émanent bien du salarié avec les activités tenues réellement par celui-ci, la « capacité à », accompagnée de critères d'exigence ou d'indicateurs de performance liés à la démarche « qualité ». Dans certains cas, une personne de la DRH ou un consultant extérieur peut être associé à la réalisation de cette description de poste.

Profil du poste

Nous allons maintenant donner un exemple de **profil de poste** qui émane essentiellement de la direction des ressources humaines. Ces dernières années nous avons pu constater que des notions provenant du profil de poste ou de l'emploi type figuraient dans la description de poste du salarié, en particulier, les compétences et les qualités requises pour tenir le poste.

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 :
Évolutions dans le poste (en intégrant les nouvelles technologies) : ➔ Mettre en œuvre la formation ➔ Voir 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. Ces dernières années, les évolutions par rapport aux nouvelles technologies ont ainsi pu être identifiées sur l'ensemble des postes (ingénieurs, techniciens, personnel administratif ...).

Dans certains cas, le poste était supprimé (ou modifié) ou devenait un nouveau métier. Ces premières analyses permettent d'identifier les compétences à développer et ainsi peuvent faciliter la mobilité sociale.

Emplois

L'exemple précédent concernant le « profil de poste ou emploi type » doit être complété pour définir la cartographie des emplois de l'entreprise par famille professionnelle afin de mieux identifier toutes les fonctions transverses qui peuvent être exercées pour un même métier.

L'analyse prévisionnelle des emplois consiste également en une analyse fine des conséquences des facteurs-clés d'évolution et de la stratégie de l'entreprise.

- Les entreprises et les emplois sont d'une façon générale confrontés à trois groupes de facteurs d'évolution. Il s'agit de l'évolution :
 - de leur technologie ;
 - de leur organisation interne, conséquence de contraintes diverses ;

- des facteurs sociaux tels que l'évolution des mentalités des hommes par rapport au travail ou des changements d'implantation des salariés.
- Il convient alors de faire préciser les facteurs d'évolution des structures et des emplois aux principaux acteurs concernés dans l'entreprise, à savoir, la direction générale et tous les responsables opérationnels ou fonctionnels.

Dans ce cadre, les grands thèmes qui suivent sont à traiter :

- menaces et opportunités par rapport à l'extérieur ;
- situation de la concurrence ;
- les points à développer et à abandonner.

Les conséquences des trois critères précédents sur l'emploi dans la société peuvent être quantitatives et qualitatives.

- L'analyse fine des conséquences des facteurs-clés d'évolution et de la stratégie de l'entreprise va nous permettre de déterminer :
 - les emplois cibles : ce sont les emplois nouveaux qui nécessiteront de nouvelles compétences ;
 - les emplois menacés : qui sont appelés à disparaître ;
 - les emplois sensibles : susceptibles de subir des modifications ou des transformations à moyen terme ;
 - les emplois peu sensibles : dont la configuration à moyen terme sera globalement similaire.
- Un répertoire des emplois est par ailleurs indispensable pour décrire les activités actuelles et futures et identifier principalement des passerelles de mobilité.
 - Rassembler toutes les informations existantes sur les emplois.
 - Construire un squelette de familles d'emplois.
 - Identifier les emplois types à partir des postes concrets.
 - Proposer des intitulés adaptés aux nouveaux métiers.
 - Proposer des définitions.
- À partir des facteurs identifiés précédemment, nous réalisons une carte des emplois en cinq étapes :
 - famille professionnelle ;
 - sous-familles ;
 - emploi type ;
 - postes ;
 - tâches.

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

À 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)

Référentiel métier

Pour construire un répertoire des métiers ou référentiel métier, il est fondamental de remplir l'emploi type par famille professionnelle en partant des métiers existants au sein de l'entreprise.

Il convient ici de rappeler les familles professionnelles les plus courantes (grandes fonctions de l'entreprise) :

- Direction générale
- Ressources humaines
- Organisation
- Achat
- Marketing et commercial
- Production
- Finance
- Logistique
- Qualité
- Recherche et développement

FICHE D'EMPLOI-TYPE (PROFIL DE POSTE)	
Finalité Mission principale, définie en une phrase.	Principales structures Concernées : Parties de l'organisation dans lesquelles on rencontre l'emploi.
Environnement Principaux interlocuteurs. Travail autonome ou en équipe.	Niveau
Description synthétique des activités Principaux axes d'action. Ne s'attache pas aux tâches spécifiques des postes.	
Compétences nécessaires <i>Connaissances Aptitudes</i> + + + + +	F A M I L L E P R O F E S S I O N N E L L E
Formation et/ou expérience professionnelle	

Exemple de FICHE D'EMPLOI-TYPE « Responsable de formation » (PROFIL DE POSTE)																	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>Finalité Élaboration du plan de formation de l'entreprise.</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>Environnement DRH, DG, tous les services de l'entreprise. Organisme de formation. Formateurs interne et externes.</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>Description synthétique des activités Recenser et analyser les besoins de formation. Concevoir le plan de formation général en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Coordonner et suivre la mise en œuvre opérationnelle des actions de formation. Gérer le suivi administratif et budgétaire. Négocier les contrats avec les organismes extérieurs.</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>Compétences nécessaires</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: right;"><i>Connaissances</i></td> <td style="text-align: left;"><i>Aptitudes</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">+ ++ +++</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Analyse et synthèse</td> <td style="text-align: right;">+++</td> </tr> <tr> <td>Gestion administrative et budgétaire</td> <td style="text-align: right;">++</td> </tr> <tr> <td>Management d'équipe</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Communication et négociation</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Organisation</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Connaissance de l'entreprise et de sa stratégie</td> <td></td> </tr> </table> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Formation et/ou expérience professionnelle Formation supérieure en gestion des ressources humaines. Expérience de l'encadrement</p> </div>	<i>Connaissances</i>	<i>Aptitudes</i>	+ ++ +++		Analyse et synthèse	+++	Gestion administrative et budgétaire	++	Management d'équipe		Communication et négociation		Organisation		Connaissance de l'entreprise et de sa stratégie		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>Principales structures Concernées :</p> <p>Direction des Relations humaines et de la Formation</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;"> <p>Niveau (*)</p> <p>3</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>D I R E C T I O N R E S S O U R C E S H U M A I N E S</p> </div>
<i>Connaissances</i>	<i>Aptitudes</i>																
+ ++ +++																	
Analyse et synthèse	+++																
Gestion administrative et budgétaire	++																
Management d'équipe																	
Communication et négociation																	
Organisation																	
Connaissance de l'entreprise et de sa stratégie																	
<p>(*) Niveau de compétence</p>																	

**REGROUPEMENTS PAR FAMILLES OU SOUS-FAMILLES D'EMPLOIS
– STRUCTURES –**

Groupes d'emplois	Emplois à la date du...	Secteurs				
		Production	Commercial	Administratif	Personnel	Etc.

À partir de l'existant, cette fiche apporte une vision globale des groupes d'emploi pouvant apparaître dans les différentes familles professionnelles.

CARTOGRAPHIE DES EMPLOIS-TYPES			
FAMILLE 1			FAMILLE 2
S/Fam.1	S/Fam.2	S/Fam.3	
P1			
P2			
P3	Emplois-type		
P4			
P5			
P6			
P7	Emplois-type		
P8			
P9			
P10	Emplois-type		
P11			
P12			

Certains postes sont spécifiques à une famille d'emploi, voire à une sous-famille ou sont communs à plusieurs familles (exemple : le contrôleur de gestion peut exister dans les familles Commercial, Production, Administratif ...).

Référentiel de compétence

Après avoir fait l'analyse de l'ensemble des métiers existants dans l'entreprise (répertoire des métiers), la deuxième étape est de construire un **référentiel des compétences** communes aux familles professionnelles et de définir les niveaux de compétence requis (graduation de 1 à 4 ou de 1 à 3...).

EXPLICATION DES NIVEAUX DE COMPÉTENCES

- 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

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

D'autre part, une compétence peut se décliner en un ensemble de capacités ou d'aptitudes.

Par exemple, le management d'une équipe se caractérise par la capacité à :

- Définir les objectifs
- Coordonner
- Répartir les tâches
- Motiver
- Gérer les conflits
- Contrôler ...

En fonction des critères d'exigence de l'entreprise, le niveau de compétence pourra varier. Dans l'exemple du management d'équipe, ce niveau pourra être fonction de la taille de l'équipe.

Enfin, il convient de décrire clairement les activités relatives à un métier pour extraire la compétence.

Pour un métier : les activités dominantes

- Importantes
- Récurrentes

Pour une personne : les activités « RARR »

- Réussies
- Aimées
- Répétées
- Reconnues

Il existe des méthodes complémentaires d'analyse des compétences telles que la méthode COROM, développée par Michel LEDRU et Sandra BELIER-MICHEL au sein de notre organisme de conseil et formation CEGOS. Cette méthode s'appuie sur les quatre critères de « compétence cognitive » :

- Démarche intellectuelle
- Savoirs références
- Interaction relationnelle
- Complexité (relations au temps et à l'espace)

Les compétences supplémentaires retenues pour le ROME (voir annexes) sont :

- La réactivité à l'urgence et aux situations dangereuses
- La délégation
- Le champ professionnel

La notion de compétence s'appuie généralement sur des critères d'exigence « qualité », des pré-requis, des critères liés à l'emploi davantage centrés sur la personne.

La méthode COROM est centrée sur les activités et non sur les personnes.

Cette méthode s'appuie sur des critères objectifs mais très discriminants. De ce fait, elle implique un effort particulier de communication et d'explication.

Après avoir réalisé ce premier travail de création d'un référentiel métiers et d'analyse des compétences, il semble essentiel de se poser des questions sur ces « ressources » internes à l'entreprise.

Analyse détaillée de la mise en œuvre du suivi des carrières

Le recrutement

Avant de lancer une recherche externe, il semble primordial compte tenu de ce que nous avons vu précédemment :

- d'étudier au préalable toutes les possibilités de recrutement en interne,
- de définir les aptitudes nécessaires pour tenir le poste,
- de développer les compétences nécessaires pour le futur.

La hiérarchie doit avoir défini le profil du poste à pourvoir et son rattachement à une famille professionnelle...

Comme nous l'avons vu au chapitre 1, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ne doit pas être seulement l'apanage des grandes entreprises mais se développer aussi au sein des PME/PMI.

Certaines DRH semblent vouloir détecter le plus souvent en amont, différentes aptitudes par grandes catégories dans les domaines suivants.

GRILLE D'IDENTIFICATION DES APTITUDES

Physique

- Caractéristiques physiques :
 - Taille, gabarit, force, stature
 - Présentation personnelle sur le plan physique
 - Aisance en public, style personnel
- Utilisation du potentiel physique
 - Hygiène de vie personnelle
 - Pratique des sports et de la détente

Intellectuel

- Intelligence concrète
 - Bon sens « jugement » compréhension des situations
 - Sens pratique, efficacité, débrouillardise
- Intelligence abstraite
 - Compréhension des idées, thèmes ...
 - Capacité d'analyse et de synthèse, d'abstraction
- Aptitude générale à la créativité
 - Ouverture d'esprit, curiosité, sens de la recherche
 - Imagination et spontanéité
 - Capacités artistiques ou littéraires

.../...

Relationnel

- Faculté et goût pour l'expression personnelle
 - Expression orale
 - Expression écrite
 - Autres formes d'expression personnelle (photo, cinéma ...)
- Capacité de relations, de contact, de communication
 - Besoin de communication sociale
 - Esprit d'équipe, sens de la coopération
 - Capacité de dialogue et d'échange
- Autorité naturelle, « ascendant »
 - Sens et goût du commandement
 - Capacité à stimuler, animer, à déléguer
 - Capacité à inspirer confiance « crédibilité » honnêteté, franchise
- Intérêt pour les autres et sens social
 - Ouverture à autrui, intérêt pour les autres, sens de la solidarité
 - Sens de l'écoute, disponibilité
 - Capacité à se dévouer pour des causes humaines

Personnel

- Autonomie
 - Indépendance d'esprit : résistance aux conventions sociales et jugements d'autrui
 - Goût de l'initiative et du risque : capacité à provoquer et saisir les opportunités
 - Adaptabilité sociale, souplesse de caractère
- Volonté, dynamisme, esprit de décision
 - Force des motivations et convictions personnelles, fidélité à ses buts et croyances
 - Volonté de réussite personnelle (ou de « réussir sa vie ») et capacité d'y investir de l'énergie
 - Ténacité, persévérance
- Équilibre personnel
 - Résistance aux agressions, à l'anxiété, à la culpabilisation
 - Stabilité émotionnelle : maîtrise de soi, calme, pondération, bonne humeur
 - Optimisme
- Confiance en soi
 - Force du sentiment d'identité personnelle et de l'affirmation de soi
 - Confiance en ses propres forces, potentiels et capacités
 - Sens de ses propres limites, et humour vis-à-vis de soi-même
- Éthique et morale
 - Capacité à adopter et maintenir une ligne de conduite, une éthique (résistance aux pressions)

Utiliser cette grille d'identification des aptitudes en terme de « **points forts** » et « **points faibles** » peut présenter quelques inconvénients si l'on ne s'entoure pas d'une réelle expertise en psychologie.

Rapprochons-nous de la définition de LÉVY-LEBOYER sur la compétence par rapport à une activité. En effet, c'est un ensemble de connaissances, savoir-faire, aptitudes et traits de personnalité mises en œuvre dans un contexte donné au service de l'entreprise en fonction de ses objectifs et de sa culture.

Dans ce cadre-là, il est préférable d'avoir une approche systémique, c'est-à-dire voir l'individu comme un tout en interaction avec différents éléments structurels, humains, techniques et économiques. L'être humain est ainsi pris dans son environnement global.

Pour mettre en œuvre le suivi des carrières, il semble indispensable de tenir compte de l'individu, de ses attentes et naturellement de l'avis de la hiérarchie.

L'outil permettant cet inventaire du potentiel humain avec la formation pour objectif, est l'**entretien d'appréciation** ou de **progrès**.

L'appréciation, compétences et souhaits

L'appréciation est un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un individu dans l'exercice de ses fonctions.

Deux grands types d'objectifs sont visés : des objectifs de type « sélection, mutation, formation, promotion, sanction ... » et des objectifs de régulation interne du type « adaptation, perfectionnement, motivation ... ».

L'entretien d'appréciation a lieu en général une fois par an.

Il doit être accompagné d'une bonne communication afin d'être accepté par les collaborateurs.

L'appréciation porte autant sur les qualités humaines et personnelles des salariés que sur les qualités professionnelles et techniques.

Les critères d'appréciation utilisés (humains et professionnels) ont sensiblement le même poids.

Avant de mener un entretien d'appréciation le supérieur hiérarchique peut donner à son collaborateur un imprimé lui permettant de préparer son entretien (voir document ci-après).

**GUIDE DE PRÉPARATION
DE L'ENTRETIEN D'APPRÉCIATION
OU ENTRETIEN DE PROGRÈS**

Ce document vous permet de préparer votre entretien avec votre supérieur. Il doit vous aider à réussir ce moment particulier de votre vie professionnelle. Vous n'êtes pas obligé de le communiquer, une fois rempli, à votre supérieur.

1. Quelles ont été vos contributions principales au cours de la période écoulée ?

2. Quelles difficultés avez-vous rencontré pour obtenir vos résultats ?
Sur les plans :
 - technique
 - organisation
 - informations
 - moyens (humains, matériels)
 - relations avec la hiérarchie

3. Pour aplanir ces difficultés :
 - Que proposez-vous de faire vous-même ?
 - Qu'attendez-vous et de qui ?

4. Que trouvez-vous de plus intéressant et/ou de plus adapté à vos compétences dans votre fonction actuelle ?

5. Que trouvez-vous de moins intéressant et/ou de moins adapté à vos compétences dans votre fonction actuelle ?

6. Sur quoi et comment pourriez-vous transformer (élargir, enrichir) votre fonction actuelle ?

7. Quels sont vos points forts ?

- À l'épreuve dans votre fonction actuelle ?
- Dus à votre expérience professionnelle passée ?
- Dus à des talents développés hors contexte professionnel ?

8. Quels sont vos points faibles vous apparaissant à l'occasion de votre fonction actuelle ?

9. Êtes-vous à moyen ou long terme attiré par d'autres activités professionnelles ?

- (Dans l'entreprise : autres fonctions, autres sites, etc.)

10. Quelles connaissances et compétences supplémentaires vous aideraient à mieux remplir votre fonction actuelle ?

(Valoriser les points forts, réduire les points faibles)

11. Et à préparer une évolution professionnelle ?

12. Quels moyens particuliers suggérez-vous pour ces deux derniers points ?

Ces critères d'évaluation doivent permettre à la DRH de suivre de manière qualitative et quantitative (par rapport aux objectifs fixés) la personne dans son poste et de lui proposer les actions d'accompagnement utiles pour une bonne adéquation des compétences au poste actuel ou à ses souhaits d'évolution.

SUITE DE L'ENTRETIEN (POINTS FORTS – POINTS FAIBLES)

COMPÉTENCES	
HIÉRARCHIE	SALARIÉ
SOUHAITS/FORMATION	
HIÉRARCHIE	SALARIÉ

L'ÉVALUATION DES CADRES

D'autres critères d'évaluation peuvent être retenus pour les cadres (Comportements observés dans la fonction).

Ces critères font l'objet de commentaires à échanger avec la hiérarchie

Connaissances professionnelles théoriques et pratiques au vu du travail demandé.

Adaptation – créativité – imagination – organisation

- dans les tâches et circonstances nouvelles

Goût du perfectionnement

- Progression personnelle en général

Travail

- Qualité, quantité, rapidité, ténacité

Aptitudes physiques

- Résistance, dynamisme, absences

Autorité

- Aptitude au commandement, ascendant personnel

Sociabilité

- Relations latérales et hiérarchiques

Hygiène, sécurité, conditions de travail

Attitude générale

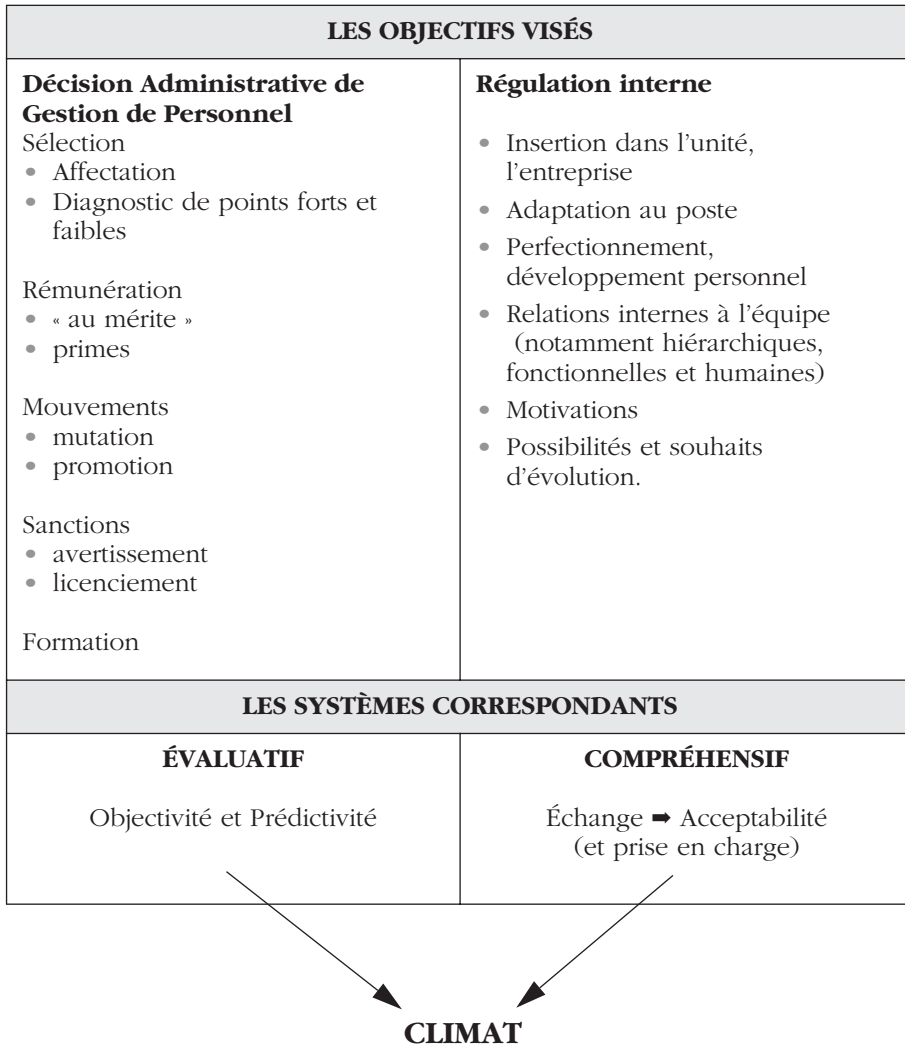
- Présentation, conduite, sens du service, conscience professionnelle, disponibilité, attachement à la communauté du travail.

Il paraît important d'ajouter que les entreprises fixent à leurs collaborateurs des objectifs intégrant des critères de performance.

- Dépasse les objectifs
- Conforme aux objectifs
- Inférieur aux objectifs
- Ne permet pas de garder la personne dans le poste

Les objectifs doivent être réalistes, concrets et mesurables de manière à permettre un entretien satisfaisant pour les deux parties et surtout une bonne communication.

En conclusion, deux grands types d'objectifs sont visés :



L'évaluation des compétences

Elle se fait par le biais de l'entretien d'appréciation après avoir identifié les capacités de l'individu : compétences professionnelles par rapport au travail demandé, capacités d'adaptation et de créativité, qualité du travail effectué, aptitudes physiques en terme de résistance, aptitudes au commandement et capacité à motiver une équipe, respect de la hiérarchie, adhésion aux valeurs de l'entreprise ...

L'entretien d'appréciation s'intègre à la fois dans un projet personnel d'évolution du salarié, mais aussi aux objectifs généraux de l'entreprise dans une démarche collective.

Le bilan de compétences demandé par le salarié peut être pris en charge par l'entreprise pour ses besoins mais la loi est prévue avant tout pour aider le salarié à construire son projet personnel (voir en annexe, le texte de loi R931 – 28, R931 – 29, R931 – 33).

Ce bilan de compétences comporte des tests de personnalité et psychotechniques « assessments centers ».

Ces tests ont pour but d'identifier les éléments qui permettent à une personne de décider d'une nouvelle orientation dans ou en dehors de l'entreprise.

Ce bilan est un moyen pour éclairer les « zones d'appui » pour la construction d'un projet.

Il traite de la formation initiale de la personne, des domaines de compétences développées, de ses intérêts professionnels et de ses motivations, de ses aptitudes et qualités.

En fonction de tous ces éléments, il pourra valider un projet de formation.

À titre d'exemple, dans le cadre d'une mobilité externe, un bilan de compétences pourra se décliner de la manière suivante :

- Circonstances et objectifs du bilan.
- Formation initiale.
- Les compétences (domaines de compétences développés dans les différents postes tenus).
- Motivations et intérêts professionnels pour un changement de métier.
- Capacités développées dans les postes antérieurs.
- Aptitudes et qualités.
- Conclusion (axes d'orientation/intérêt nouveau métier et plan de formation).

Nous présentons maintenant un autre type d'outil d'identification des compétences souvent utilisé dans les bilans (Cf. tableau page suivante). Il comporte une liste de compétences regroupées en quatorze familles sous un intitulé majeur. Les regroupements ont pour but de mieux éclairer le sens à donner au verbe principal.

Dans un premier temps, ce tableau permet de mettre au regard de chaque tâche exercée par le salarié, les compétences requises pour le poste et de déterminer le sens de ses compétences.

Dans un deuxième temps, nous repérons les compétences communes aux différentes tâches exercées pour un même poste et ses modes d'apprentissage.

Selon Richard WITORSKI dans *Typologie des processus de transformation des compétences*.

Par l'action « tâtonnante », par imprégnation – Logique de l'action.

Par itération action et réflexion sur l'action – Logique de la réflexion et de l'action.

Par réflexion rétrospective sur l'action – Logique de la réflexion sur l'action.

Par réflexion anticipatrice de changement sur l'action – Logique de la réflexion pour l'action.

Par transmission/production contrôlée de savoirs – Logique de l'intégration/assimilation.

Dans un troisième temps, il s'agira de vérifier les compétences transférables vers les autres postes tenus ou envisagés.

À l'issue de cette analyse, dans le cadre d'un projet personnel, il est possible de valider un « portefeuille » de compétences acquises. Nous sommes dans une démarche de capitalisation des savoirs, utile pour le salarié comme pour l'entreprise.

Pour suivre le salarié, le DRH pourra mettre en place un tableau selon les critères suivants :

Nom	Poste tenu	Ancienneté dans le Poste	CSP	Formation Initiale	Formation continue	Expérience – prof. – autre	Mobilité géogr.

IDENTIFIER SES PRINCIPALES COMPÉTENCES
« Qu'est-ce qui prouve que je suis compétent(e) ? »

C'est une liste de familles de compétences avec un sens donné au verbe principal.

DÉCIDER	GÉRER	DIRIGER	ADMINISTRER	PRODUIRE
Arrêter Choisir Conclure Déterminer Éliminer Fixer Juger Opter Régler Résoudre Trancher	Acquérir Amortir Budgéter Assainir Comptabiliser Consolider Économiser Enrichir Équilibrer Exploiter Gagner Investir Optimiser Rentabiliser	Animer Commander Conduire Confier Définir Déléguer Gouverner Guider Impulser Inspirer Instituer Manager Piloter Présider	Classer Compter Enregistrer Établir Gérer Inventorier Ranger Recenser Régir Répertorier	Appliquer Effectuer Exécuter Faire Réaliser (+ autres activités à caractères répétitifs à base d'une technicité)
ORGANISER	COMMUNIQUER	DÉVELOPPER	CHERCHER	FORMER
Aménager Anticiper Arranger Coordonner Distribuer Établir Planifier Préparer Prévoir Programmer Répartir Structurer	Dialoguer Discuter Échanger Écouter Exprimer Informar Interviewer Négocier Partager Rédiger Renseigner Transmettre	Accroître Améliorer Augmenter Commercialiser Conquérir Élargir Étendre Déclencher Implanter Lancer Progresser Promouvoir	Analyser Calculer Consulter Enquêter Étudier Examiner Expérimenter Observer Prospecter Rechercher Sonder	Animer Apprendre Conduire Développer Éduquer Entraîner Éveiller Instruire Sensibiliser Transformer
CONTRÔLER	CRÉER	NÉGOCIER	CONSEILLER	AUTRES
Apprécier Enquêter Éprouver Évaluer Examiner Expérimenter Mesurer Prouver Superviser Surveiller Tester Valider Vérifier	Adapter Améliorer Concevoir Construire Découvrir Élaborer Imaginer Innover Inventer Renouveler Transformer Trouver	Acheter Arbitrer Argumenter Conclure Consulter Convaincre Démontrer Discuter Influencer Persuader Placer Proposer Sélectionner	Aider Clarifier Comprendre Diagnostiquer Éclairer Écouter Guider Inciter Orienter Préconiser Proposer Recommander	Éventuellement à préciser

Mise en œuvre de la formation

La mise en œuvre de la formation se concrétise par la prise en compte et le suivi des demandes de formation des salariés et la mise en œuvre du plan de formation (généralement à trois ans).

Tableau de suivi des demandes de formation

Nom	Intitulé du stage	Orga- nisme	Stage choisi	Stage accepté	Stage refusé (motif)	Stage reporté (date)	Durée

Plan de formation

Année Type d'action Par CSP	n - 2	n - 1	n	Réalisé	Reporté (date)	Observations
Cadres : <ul style="list-style-type: none"> • Manager une équipe Maîtrise : <ul style="list-style-type: none"> • Communiquer 						

Il est souhaitable de gérer ces différents tableaux à partir d'une base de données permettant d'effectuer différentes sortes de recherches ou de tri.

Ces outils sont absolument nécessaires pour optimiser le suivi des carrières.

Il est par ailleurs indispensable de vérifier que les compétences requises pour exercer l'emploi souhaité sont voisines des compétences développées par la personne dans ses activités professionnelles ou extra-professionnelles.

Il convient également de s'assurer que ses compétences acquises sont transférables dans une autre fonction au sein de l'entreprise ou dans un autre secteur d'activité à l'extérieur de l'entreprise. Cependant, il demeure complexe de définir les passerelles de mobilité d'une branche professionnelle vers une autre.

L'utilisation de la grille d'analyse des compétences est aussi utile dans le cadre de l'entretien annuel que dans celui du bilan de compétences.

Ainsi, à l'issue de l'entretien annuel ou de progrès, un guide de réflexion peut être transmis au salarié afin de l'aider à construire son projet personnel, soit dans le cadre de l'entreprise, soit pour mieux se positionner sur le marché du travail.

GUIDE DE RÉFLEXION – ACQUISITION DES COMPÉTENCES

Quels sont les domaines professionnels dans lesquels j'ai le sentiment de réussir, d'avoir réussi :

- Dans mon poste actuel ?
- Dans mes postes précédents ?

Y a-t-il des domaines non professionnels dans lesquels j'apporte une contribution significative ?

Pour chaque domaine, quels sont les connaissances, les comportements, les techniques qui me permettent de réussir ?

Quelles sont les actions qui m'ont permis d'acquérir ces compétences ?

Quelles ont été les personnes qui ont joué un rôle important dans l'acquisition de mes compétences ?

Qu'est-ce qui m'a motivé à acquérir ces compétences ?

Évaluation de la formation

L'évaluation met en corrélation des résultats attendus par rapport à des connaissances acquises au cours de la formation.

Des objectifs opérationnels et quantifiables doivent bien entendu avoir été fixés au préalable.

Cette évaluation par rapport à l'appropriation d'un contenu et la mise en application peut être mise en œuvre à effet immédiat au retour sur le poste de travail ou à 3 mois, 6 mois ou 1 an.

Elle se décline en cinq étapes principales :

- Fixer des objectifs mesurables
- Évaluation à chaud sur le déroulement (évaluation du contenu de la formation)
- Évaluer les connaissances acquises (tests de connaissances)
- Évaluer la mise en œuvre (+ 6 mois)
- Évaluer la mise en œuvre (+ 1 an)
- ➔ Évaluation des résultats finaux (quantification)

Exemple (traitement des réclamations au téléphone) :

Avant formation : 30 % des appels client n'obtiennent pas de réponse.

➔ Insatisfaction client.

Après formation : seuls 5 % des appels restent sans réponse.

Construction des plans de succession

Les structures d'organisation évoluent, les structures hiérarchiques propres à Taylor sont peu à peu remplacées par des structures dites « à plat » dans l'entreprise.

Les membres de ces structures peuvent par ailleurs être détachés fonctionnellement dans un « groupe projet » afin d'apporter une expertise spécifique aux besoins de ce groupe.

Nous parlerons dans ce cas de « structure matricielle ».

Cette transversalité est particulièrement importante à prendre en compte pour intégrer les changements organisationnels dans l'entreprise.

D'où l'intérêt de mettre en place des plans de succession dans une démarche prospective afin d'anticiper le plus possible les changements et les besoins en qualifications nécessaires.

Ces plans de succession (ou plans de remplacement) sont établis pour chaque famille d'emploi. Ils doivent comporter pour chaque niveau de fonction, un binôme « Titulaires – Remplaçants éventuels ».

EXEMPLE DE PLAN DE REMPLACEMENT

Niveaux de fonction et remplaçants \ Famille d'emplois	Marketing	Finances	Personnel	Production
1^{er} niveau : Titulaires				
	Remplaçants éventuels			
2^e niveau : Titulaires				
	Remplaçants éventuels			
3^e niveau : Titulaires				
	Remplaçants éventuels			

Mise en œuvre de la mobilité

La mobilité est une solution efficace pour développer le potentiel du salarié, en particulier détecter la capacité du salarié sur la durée à passer à un niveau de responsabilité supérieur. Elle constitue une opportunité d'acquérir des connaissances nouvelles et des avantages personnels tels que la promotion.

GRILLE DE DÉTECTION DU « POTENTIEL »

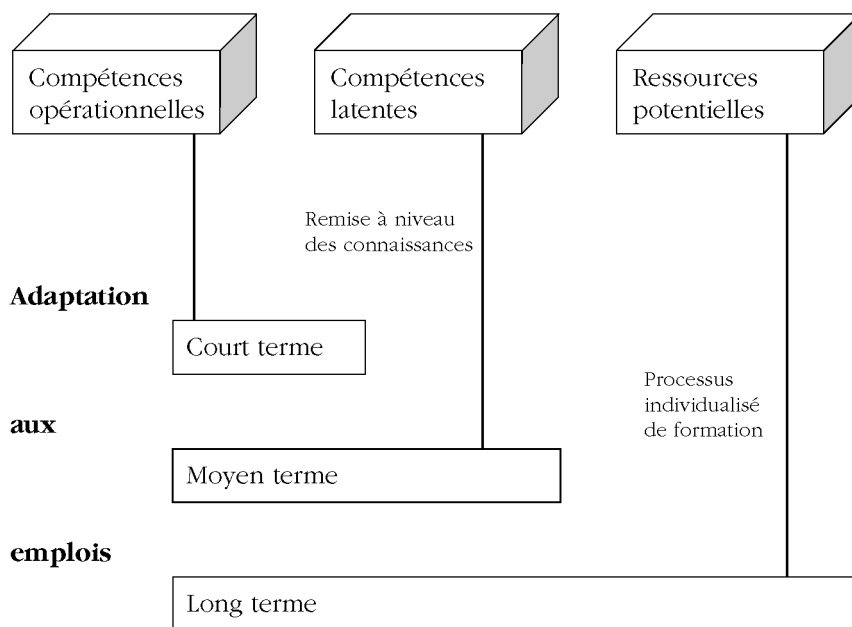
	P	D	A	N	O BS
AISANCE DANS LES RELATIONS HUMAINES Animation de groupe, de réunion ...					
ÉNERGIE POUR MAINTENIR UN HAUT NIVEAU D'ACTIVITÉ Se porter et se maintenir à un niveau d'activité supérieur					
CAPACITÉ À INTÉGRER L'IMPRÉVU Caractère d'urgence de la prise de décision					
CAPACITÉ D'ADAPTABILITÉ À DE NOUVEAUX ENVIRONNEMENTS PROFESSIONNELS					
CAPACITÉ DE PRÉVISION, DE PLANIFICATION ET D'ORGANISATION					
CAPACITÉ DE DÉCISION Analyse, synthèse et prise de décision					
ENTRAIN ET RAYONNEMENT Optimisme, bonne humeur, charisme, influence positive sur le groupe					
COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR					
COMMENTAIRES DU SALARIÉ					

Légende :

- P Capacité pleinement exprimée
- D Potentiel détecté, à développer
- A Capacité non exprimée
- N N'a pas la capacité aujourd'hui

Il convient de souligner que chacun de ces critères doit être apprécié en se basant sur des faits réels et aussi, en fonction de capacités présumées chez le salarié. Lors de l'entretien, il est opportun de rappeler les faits et les motifs qui ont conduit l'évaluateur à porter cette appréciation.

La préparation de nouvelles compétences pour une bonne adaptation aux emplois passe par une évaluation fine des potentiels.



La mobilité se heurte bien entendu à des résistances. Nous en citerons deux principales.

- La première est que les responsables sont majoritairement plus soucieux de la performance de leur secteur que de l'intérêt général de l'entreprise ou de celui de ses collaborateurs. Le responsable d'un service n'a pas envie de voir partir quelqu'un qui fonctionne bien et qui rend service au quotidien.
- La seconde est liée au manque de moyens d'appréciation de l'opportunité réelle de la mobilité, à savoir comme nous l'avons déjà évoqué :
 - l'insuffisance des bilans professionnels ;
 - l'insuffisance des outils d'analyse des compétences.

La mobilité reste cependant une étape obligatoire dans la construction d'un projet professionnel.

UTILISATION DE L'ENTRETIEN ANNUEL	
Appréciation du niveau de compétence des collaborateurs	Appréciation du potentiel
<p>Diagnostic Des performances et des compétences du salarié.</p>	<p>Pronostic Des capacités d'une personne à prendre un nouveau poste et/ou changer d'environnement.</p>
<p>Vision à court terme</p>	<p>Vision à moyen terme</p>
<p>Qui évalue ?</p>	
<p>Salarié + Responsable hiérarchique</p>	<p>Salarié + Responsable hiérarchique + Personnes ayant une vision plus large des possibilités de l'entreprise et moins d'identification directe avec le salarié (N+3, N+2).</p>
<p>Qui est décisionnaire ?</p>	
<p>N + 1</p>	<p>Le gestionnaire de carrière qui a une vision plus large + (N + 1) + (N + 2).</p>
<p>Quand évaluer ?</p>	
<p>Évaluation une fois par an</p>	<p>Observation sur plusieurs années. Point tous les ans sur le développement de carrière des collaborateurs.</p>

Nous venons de voir principalement l'analyse qualitative d'une démarche de GPEC. Il est néanmoins indispensable de connaître ses ressources sur le plan qualitatif.

Le bilan social donne des informations sur les sorties (départs à la retraite, turn-over...) et sur les entrées (embauches...).

L'évaluation des potentiels est utile à la gestion des promotions et des mutations.

Toutefois, repérer le vieillissement de la population dans l'entreprise reste un élément majeur, notamment pour anticiper sur les emplois futurs et recruter à l'extérieur si nous n'avons pas les compétences en interne. Dans le second cas, il s'agit de prendre en considération les potentiels détectés pour leur permettre d'accéder à de nouvelles responsabilités ou de développer leurs compétences en suivant des formations.

Ainsi, au plan quantitatif, il peut être intéressant d'analyser les informations issues de la base de données du personnel telles que l'âge, l'ancienneté, le niveau de qualification, le niveau de formation...

Ces informations seront analysées :

- par emploi ;
- par secteur ;
- par famille professionnelle.

En particulier, l'analyse de la pyramide des âges sera intéressante au niveau d'un emploi type ou d'une famille professionnelle car elle donne un ensemble d'indications pertinentes en matière d'aptitude ou de résistance au changement, d'expérience ou de savoir-faire.

Ainsi, une pyramide des âges équilibrée sera constituée d'un pourcentage équivalent de population dans les différentes tranches d'âge :

20 – 30 ans

30 – 40 ans

40 – 50 ans

50 – 60 ans

La gestion des entrées-sorties dans ces tranches devant faire l'objet d'un suivi rigoureux pour une gestion optimale des ressources humaines.

Il est essentiel pour l'entreprise d'anticiper sur les risques liés à un déséquilibre trop important dans sa pyramide des âges. Ainsi, dans le secteur des technologies nouvelles, la disparition des « vieux » programmeurs ayant la maîtrise de « l'existant » au profit de jeunes cadres potentiellement mieux formés et plus performants pose aujourd'hui un problème aux entreprises ayant été confrontées au challenge du passage à l'an 2000.