

INVESTIR DANS LA GESTION DES COMPETENCES : UN ENJEU DE TAILLE

V. RAULT

Institut National Polytechnique de Lorraine

D. SARTORI

Institut National Polytechnique de Lorraine

Le contexte actuel est marqué par un renouvellement des problèmes de gestion des ressources humaines : dans ce domaine, l'environnement de l'entreprise impose le passage d'une phase d'adaptation à une phase d'anticipation, nécessitant la maîtrise de nouveaux moyens d'action.

Les organismes concernés (Etat, entreprises, ...) font état d'une insuffisance méthodologique en trois domaines : la connaissance des emplois et de leur évolution, l'appréciation des individus et de leurs possibilités, et l'exploration des moyens d'action pour développer ces possibilités. De plus, l'articulation de ces trois domaines est encore souvent peu planifiée, et à fortiori peu réalisée.

Face à ce constat, nous menons un programme de recherche en partenariat avec une entreprise, visant à élaborer une méthode de gestion prévisionnelle des compétences, basée sur le tryptique d'outils suivants :

- analyse de postes et élaboration de profils-types,
- appréciation des performances, notamment sous la forme d'entretiens annuels d'évaluation,
- évaluation des potentiels.

Chaque outil est l'objet d'un développement de recherche à part entière, leur synergie permettant de répondre à notre préoccupation fondamentale : l'étude de l'adéquation entre compétences requises (informations issues de l'analyse de postes), compétences prouvées (issues de l'appréciation des performances) et compétences potentielles (issues de l'évaluation du potentiel). Cette mise en relation permet de répondre au besoin exprimé de gestion prévisionnelle des compétences, et de définir précisément les actions conséquentes, en termes de formation, de gestion de carrières, de recrutement, etc...

Notre démarche est expérimentée dans un secteur industriel à partir d'un panel de 250 postes d'ingénieurs et cadres. L'objet de cette communication est de présenter une méthode intégrée d'outils orientés sur les besoins de l'entreprise, dans l'objectif de mieux anticiper les changements et de maximiser les aspirations du personnel.

Notre contribution se situe dans le domaine du Génie des Systèmes Industriels, où la recherche et la mise au point de méthodes et ce, quel que soit leur domaine d'application, sont justifiées par les exigences et les contraintes accrues au cours du temps auxquelles sont soumises les entreprises.

Le succès de l'entreprise est aujourd'hui dépendant de sa capacité à réagir et à changer vite, en s'adaptant à des paramètres tels que changement technologique, évolution quantitative et qualitative des marchés, pression concurrentielle.

S'adapter, pour une entreprise, peut se décliner :

- au présent, car l'efficacité du système doit être obtenue et gérée au quotidien,
- au futur, car une condition de survie du système est de prévoir et de préparer pour se donner de l'avance sur les événements. La réflexion stratégique et sa traduction en orientations et actions concrètes, est aujourd'hui une nécessité.

L'adaptation et l'anticipation concerne toute l'entreprise, y compris son système "ressources humaines". (Par commodité, le terme "ressources humaines" qualifie ici tout ce qui touche aux emplois et à leurs détenteurs). Ce système doit de plus tenir compte de paramètres spécifiques, telles les transformations socio-culturelles de la société, qui agissent aussi bien sur les contenus des emplois, sur les modèles organisationnels et sur l'aspiration des individus à devenir acteurs dans leur vie professionnelle.

Dans ce contexte et en considérant l'optimisation du rapport homme/système productif comme un levier d'action privilégié, les gestionnaires de ressources humaines sont à la recherche de références pertinentes pour situer les individus par rapport aux exigences des emplois actuels et futurs, pour définir des actions de formation adaptées et pour cerner les besoins en ressource externe.

Notre recherche s'est donc attachée à l'élaboration d'outils répondant à cette demande méthodologique dans les domaines de la connaissance des emplois et de leur évolution et de l'appréciation des individus et de leurs possibilités.

Au-delà de l'élaboration de ces outils, notre finalité est leur intégration afin de réaliser un modèle support à la gestion des compétences.

Ce thème, que l'on peut voir abordé sous diverses dénominations, est sujet à l'heure actuelle d'une abondante littérature et de multiples méthodes élaborées par des organismes spécialisés ou des entreprises.

Notre propos n'est pas de les détailler et de les discuter ici ; nous nous attacherons plus particulièrement à développer les aspects originaux de notre démarche, ce qui permettra de mieux appréhender les caractéristiques spécifiques des outils proposés.

Ces spécificités sont issues de recherches antérieures, qui ont mené à l'élaboration du concept de Manage-

ment Systémique Intégré (M. Castagné, D. Sartori et alii, 1988). Le M.S.I. vise à fournir au cadre des repères de fonctionnement dans ses différents rôles :

- un rôle d'animateur d'équipe, où l'objectif de développer les compétences de ses collaborateurs est subordonné à l'apprentissage de la gestion de soi et au développement de ses propres compétences : cet aspect croissant de la fonction de cadre nous a conduit à mettre en exergue au cours de nos recherches les aptitudes managériales, autrement dénommées sous le terme de savoir-être ;
- un rôle de "technicien" et gestionnaire, où les outils classiques de management sont associés à une vision systémique de la gestion de la tâche : à partir du modèle R.A.R. (Ressources-Activités-Résultats), les relations contractuelles sont définies par le concept "client-fournisseur".

ELABORATION D'UNE DEMARCHE DE GESTION DES COMPETENCES

Gérer les compétences pour l'entreprise peut se traduire par sa capacité à évaluer ses besoins et ses ressources et à mettre en œuvre des actions permettant d'optimiser leur adéquation, sachant que :

- Besoins = aspects quantitatifs et qualitatifs des emplois, intégrés dans un modèle organisationnel structurant avec efficacité les interrelations entre postes ;
- Ressources = les individus au travers de leurs savoirs, savoir-faire et savoir-être, sans oublier leur motivation à les mettre en œuvre au sein d'une organisation correspondant à leurs aspirations ;
- Les actions conséquentes pouvant être déclinées en termes de promotions, mutations, recrutement, formation, etc.

1 - Hypothèses de travail

Notre but n'est pas de proposer une méthode globale et standardisée, avec un processus d'utilisation unique. Un objectif de cette sorte n'a d'ailleurs pas lieu d'être, car ne répondant pas au problème réel : à chaque entreprise correspond en effet un niveau de maturité différent dans sa compréhension de la gestion des ressources humaines et une volonté propre dans la manière de traiter le problème, en fonction d'objectifs spécifiques par exemple liés à sa culture, à son positionnement économique actuel et à sa stratégie.

Notre recherche s'est plutôt attachée à construire une trame méthodologique autour de plusieurs outils articulés en une démarche cohérente, adaptable à une grande diversité de contextes culturels et économiques.

Nous nous basons sur des concepts déjà connus : l'analyse de postes, l'appréciation des performances et l'évaluation des potentiels, qui sont trois thèmes sujets à des applications croissantes en entreprise. Mais, pris séparément comme c'est généralement le cas, ils ne peuvent avoir que des impacts ponctuels. Chacun

répond certes à des besoins spécifiques, mais ne peut prétendre résoudre le problème global de la gestion des compétences. Seule leur application de concert peut permettre d'y répondre.

Notre objectif final est de créer une démarche modulaire articulée autour de ces trois concepts, leur intégration et leur cohérence étant assurées par l'existence de référentiels et d'un vocabulaire communs.

Nous allons présenter ici notre démarche de manière linéaire, bien que notre réflexion ait été menée de manière parallèle sur les trois concepts. Afin de mieux comprendre l'attention particulière portée à certains aspects, nous précisons que les outils ont été élaborés conjointement à leur application sur une population d'ingénieurs et cadres d'une grande entreprise industrielle.

2 - L'analyse de postes

En analysant les postes, l'entreprise apprend à connaître et à définir le rôle de ses cadres, mesure son évolution et parvient à maîtriser en partie ses nouveaux modes de fonctionnement.

Le premier intérêt de l'analyse des postes de cadres est organisationnel, à condition de ne pas la cantonner à une fonction d'archivage.

En effet, l'objectif le plus immédiat est de connaître l'existant, mais aussi de le comprendre et de l'améliorer. L'analyse de poste est une démarche volontariste, car c'est l'occasion de s'interroger sur le fonctionnement présent et de le remettre en question, en réfléchissant sur la position de chaque poste par rapport au reste de l'entreprise. C'est aussi une démarche dynamique, car des analyse de postes ne sauraient être définitives : pour être des références valables, elles doivent être tenues à jour pour suivre, voire anticiper l'évolution réelle de l'entreprise.

En réponse à l'objectif organisationnel, analyser le rôle des postes de cadres doit permettre d'en définir précisément les responsabilités et les objectifs, de savoir où commence et où finit leur liberté d'action, de déterminer pour qui et avec qui ils travaillent.

Au revers du poste, il ne faut pas négliger le rôle du titulaire : le deuxième intérêt de l'analyse du poste est de pouvoir établir des profils, en termes de compétences techniques et managériales nécessaires pour la tenue du poste, qui permettent d'évoluer dans l'art d'avoir "The right man at the right place". Afin de clarifier notre langage, nous précisons ici que ce que nous entendons par compétences techniques recouvre le champ des savoirs et des savoir-faire et que les aptitudes liées aux savoir-être se retrouveront au niveau des compétences managériales.

Dans la structuration de notre analyse de postes, nous avons choisi une approche systémique de l'organisation préférant l'étude des flux entre les postes à l'étude des activités des postes. Nous avons donc pris le parti de considérer le poste comme une boîte noire tenue de fournir des résultats à d'autres ac-

teurs, internes ou externes à la structure et réclamant pour ce faire un certain nombre de ressources. Le but de l'analyse est de déterminer les besoins précis auxquels le poste doit répondre (résultats) et de définir ses propres besoins (ressources).

En liaison avec le langage développé par le management de proximité, où nous considérons les relations entre individus comme contractuelles, nous qualifions de "client" toute personne, y compris interne à l'entreprise, à qui on doit produire un résultat et de "fournisseur" toute personne qui doit fournir une ressource.

Les informations attendues à l'issue de nos analyses de postes se décomposent en trois thèmes :

- identification des "clients", des "fournisseurs" (supérieur direct, collaborateurs, personnes d'autres services, clients externes à l'entreprise). Identification des résultats à produire aux clients ;
- synthèse des informations sur les clients du poste sous forme "d'objectifs génériques" couplés à des indicateurs de mesure de performance. Les "objectifs génériques" sont à leur tour synthétisés en une "finalité principale", qui résume l'impact des résultats du poste sur son(s) client(s) prioritaire(s) et les contraintes (matérielles, financières, etc.) auxquelles il est soumis ;
- compétences techniques et managériales nécessaires dans le cadre des activités du poste, avec graduation sur leur degré d'utilisation.

Ces informations permettent d'aboutir à nos deux objectifs initiaux :

- 1 - Mise à plat de l'organisation par repérage des couples clients-fournisseurs entre postes,
- 2 - Elaboration de profils des postes en termes de compétences techniques et managériales.

Application - Traitement des informations

Nous avons analysé les 250 postes de cadres et ingénieurs d'une entreprise.

En pratique, nous avons choisi comme méthode de recueil des informations l'auto-analyse de poste.

Après essais sur des échantillons-tests, qui nous ont permis d'adapter notre démarche à la spécificité du terrain et de tester la clarté de notre discours, nous avons diffusé les documents nécessaires à une auto-analyse (guide + support du descriptif) à l'ensemble des cadres au printemps 1990.

Vu la masse d'informations recueillies et les différences de formulations trouvées malgré des ressemblances de fonctionnement entre certains postes, nous avons choisi de réaliser des analyses-types après décomposition en famille homogène.

Le choix de cette décomposition s'est faite sur la base des résultats d'une analyse factorielle des données, appuyée d'une manière empirique par une compréhension du rôle des postes dans l'organisation.

Première étape de la gestion des compétences : construction des référentiels de compétences, techniques et managériales

Les informations recueillies au travers des analyses de postes permettent l'élaboration du dénominateur commun de la démarche : les référentiels de compétences, dont les processus de construction ont différé suivant la nature des compétences considérées.

Les antécédents de recherche dont nous disposons en matière d'aptitudes managériales nous ont permis de proposer aux cadres un support à leur auto-analyse, sous la forme d'une liste d'une vingtaine d'aptitudes décrites explicitement.

Exemple :

Aptitude à la délégation : capacité à confier à un collaborateur la responsabilité d'un mandat de travail, tout en lui assurant le support et les ressources appropriées.

Mais les propositions personnelles des cadres hors de notre codification étaient acceptées et même suscitées.

Au cours de leur auto-analyse, les cadres avaient à se positionner par rapport à ces aptitudes suivant leur degré d'utilisation dans le cadre de leur fonction, l'échelle allant de assez important à très important, la quantification s'échelonnant de 1 à 3.

Les profils-types sont ensuite obtenus par regroupement statistique des informations. Pour exemple, le profil-type de compétences managériales du poste "responsable de fabrication", est obtenu après traitement de dix auto-analyses de cadres ayant cette fonction dans l'entreprise.

Afin de simplifier les informations obtenues et de mieux visualiser les caractéristiques de chaque poste-type, nous avons segmenté les aptitudes en trois catégories :

- aptitudes en techniques managériales,
- aptitudes personnelles,
- aptitudes interpersonnelles.

D'autre part, en analysant le processus de travail du cadre, nous avons établi empiriquement une logique de distinction parmi ses activités, que nous pouvons distinguer en trois phases :

- "penser et prévoir",
- "faire et faire-faire",
- "communiquer et dynamiser".

En y associant les aptitudes correspondantes, nous obtenons la matrice d'aptitudes suivante :

	penser et prévoir	faire et faire-faire	communiquer et dynamiser
aptitudes en techniques managériales	orientation stratégique, planification, connaissance de l'organisation	direction, délégation, contrôle, organisation	
aptitudes personnelles	innovation, esprit d'analyse, autonomie, sens des responsabilités	flexibilité, fonctionnement sous tension, prise de risque décision	motivation personnelle, communication
aptitudes inter-personnelles			leadership, travail en équipe, motivation, relations interpersonnelles

Figure 1 - Matrice de compétences managériales

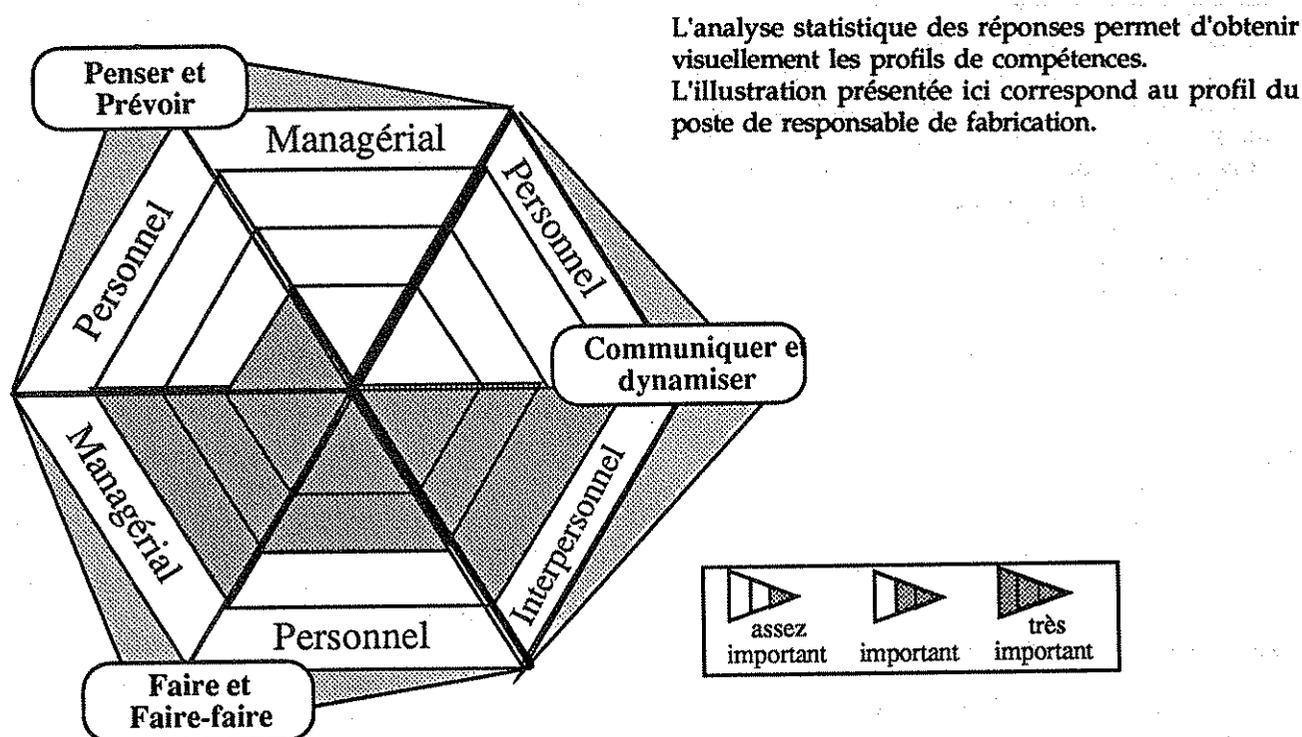


Figure 2 - Profil de compétences managériales requis du poste-type de responsable de fabrication

Ce schéma, que nous retrouvons pour chaque poste-type, représente le profil de compétences managériales requis pour la tenue des postes correspondants.

Pour ce qui est des compétences techniques, nous n'avions pas établi de codification préalable. Les cadres ont donc librement cité dans leurs auto-analyses les savoirs et les savoir-faire utilisés dans le cadre de leurs activités. Notre première étape dans le traitement des informations a été de faire un tri parmi toutes les citations : un même contenu était parfois exprimé sous plusieurs formulations. A ce stade, nous

obtenons une liste de soixante-dix items représentant des domaines de connaissances, de savoirs et non des compétences au sens strict. Notre postulat étant que les compétences sont des capacités exprimées dans des situations de travail données, nous ne trouverons ces compétences qu'au croisement de la matrice (domaines de connaissances)x (niveaux d'opérationnalisation). Nous expliciterons ces niveaux plus loin.

Les soixante-dix items représentatifs des domaines de connaissance ont été segmentés en deux parties :

- les connaissances, savoirs et savoir-faire tels qu'on peut les trouver dans des programmes pédagogiques

de formation initiale et continue : ces connaissances sont utilisables telles quelles, quelle que soit l'entreprise considérée.

Ces connaissances ont été ensuite fragmentées en deux sous-ensembles :

- les savoirs et savoir-faire scientifiques et techniques,
- les savoirs et savoir-faire connexes, faisant appel à des domaines tels que la gestion, la qualité, les sciences humaines, la législation, etc.

- les connaissances spécifiques à l'entreprise, liées à la culture, au mode de fonctionnement, au métier de l'entreprise dans laquelle nous intervenons.

Cette segmentation répond à deux objectifs : d'une part, pouvoir établir visuellement des profils de compétences techniques et d'autre part, pouvoir associer aux postes-types des niveaux de diplômes correspondant à ceux délivrés par le système éducatif (ce dernier point est une demande spécifique de l'entreprise et ne doit pas être considéré comme un élément invariable dans notre démarche).

Pour ce qui est des niveaux d'opérationnalisation des connaissances, nous avons choisi d'utiliser la taxonomie de Bloom, méthode utilisée pour la classification des objectifs pédagogiques.

La matrice obtenue, avec en abscisse les soixante-dix items et en ordonnée les six niveaux d'opérationnalisation (connaître, comprendre, appliquer, analyser, synthétiser et évaluer), va être soumise aux cadres qui devront s'y positionner. Le traitement conséquent des informations se fera selon la même formule que celle utilisée pour les compétences managériales : par analyse statistique sur les postes regroupés sous un poste-type, nous obtiendrons un profil-type de compétences techniques. Nous ne pouvons présenter ici un profil-type car la phase de sondage auprès des cadres est en cours actuellement.

Suite aux informations issues des 250 analyses de postes des cadres et ingénieurs de l'entreprise, nous obtenons donc deux types de résultats :

- une vision simplifiée de l'entreprise par l'élaboration de postes-types, constitués par des regroupements de postes homogènes en termes de missions et de contenus d'activités. Par l'analyse des types et des contenus des relations "clients-fournisseurs" entre les postes-types, une mise à plat du fonctionnement organisationnel du niveau cadres de l'entreprise est actuellement à l'étude.
- la formulation de deux référentiels de compétences, techniques et managériales. Ces référentiels serviront de base de langage commune et transversale à tous les outils mis en œuvre. De plus, à l'issue de cette première étape dans la gestion des compétences qu'est l'analyse de poste, nous avons pu caractériser les compétences requises par postes-types.

Dès à présent et sans prendre en compte les résultats issus de l'appréciation des performances et de l'évaluation des potentiels, nous pouvons envisager deux types d'opérations dans le cadre de la gestion des compétences.

En premier lieu, la connaissance des compétences requises par les postes permet à l'entreprise de fonder ses opérations de recrutement sur des bases objectives et explicites. Cette connaissance permet en effet de déterminer au préalable les profils des individus à recruter en termes de niveau de formation (compétences techniques), d'expérience professionnelle (compétences techniques et managériales) et d'aptitudes personnelles (compétences managériales).

En second lieu, la connaissance de tous les profils de postes-types permet d'envisager une procédure d'aide à la décision dans le cadre de la gestion prévisionnelle des carrières, par l'établissement de filières de mobilité "idéales". Il s'agira de comparer les profils de compétences requises afin de dégager les postes les plus accessibles à partir d'un poste donné, en recherchant les gap de compétences minimaux. Cette comparaison permettra aussi d'établir les besoins en formation nécessaires, le cas échéant, pour le passage d'un poste à un autre.

Cette procédure a deux objectifs :

- pour les gestionnaires ressources humaines, de connaître les filières de passage privilégiées d'un poste à un autre, filières caractérisées par un temps d'adaptation minimal en termes d'acquisition de compétences,
- pour les individus, de disposer de l'information nécessaire à l'établissement de projets personnels de mobilité.

3 - L'appréciation des performances

Notre objectif n'a pas été de créer une procédure d'appréciation des performances (existante dans l'entreprise considérée ci-dessus), mais d'adapter cette procédure afin que les informations demandées et recueillies soient homogènes à celles utilisées par les analyses de postes.

Nous prenons comme base de travail l'outil spécifique utilisé par l'entreprise confrontée à ce besoin : la procédure d'entretien d'appréciation.

La procédure d'entretien permet de gérer trois types d'informations :

- la mission du poste,
- la mesure de l'atteinte des objectifs fixés lors du précédent entretien. Cette mesure porte sur deux domaines : les performances et les aptitudes mises en œuvre,
- la fixation des objectifs à atteindre sur la période d'évaluation à venir, concernant toujours les performances et les aptitudes à développer.

Toutes ces informations étaient jusqu'à présent définies plus par rapport au titulaire que par rapport aux

exigences du poste, puisqu'on ne disposait jusqu'à présent d'aucune analyse précise, que ce soit sur la finalité du poste, sur les résultats à fournir à ses clients et sur les compétences exigées pour une tenue efficace du poste.

A présent, sur la base des résultats des analyses de postes, nous allons apporter un support d'information très précis au supérieur hiérarchique appelé à mener les entretiens d'appréciation de ses subordonnés. Au-delà de l'atteinte des résultats exigés, l'entretien permettra de faire un bilan des aptitudes déjà maîtrisées par le titulaire et de fixer des objectifs de développement, au regard des profils de compétences techniques et managériales requises par le poste. La procédure d'entretien d'appréciation met donc à notre disposition deux types d'informations, ce qui constitue notre deuxième étape pour la gestion des compétences : les compétences prouvées par le titulaire dans l'exercice de ses activités et le gap entre ces compétences et les compétences requises par le poste.

De la mesure de ce gap dépend le choix d'actions correctives :

- vis-à-vis du titulaire : développement ou acquisition de compétences (par la formation continue par exemple), orientation vers d'autres postes, outplacement ;
- vis-à-vis du poste : modification des exigences du poste avec redistribution organisationnelle de certaines tâches (où l'on voit qu'un profil de poste n'est pas indépendant du titulaire et peut être soumis à de constantes modifications...), recrutement interne ou externe pour mieux trouver l'adéquation aux compétences requises.

4 - L'évaluation des potentiels

Evaluer le potentiel, c'est chercher à identifier les capacités d'évolution professionnelle de chaque individu. Pour l'entreprise, il s'agit d'utiliser au mieux le potentiel existant pour assurer son développement.

Schématiquement, le potentiel peut se décrire ainsi :

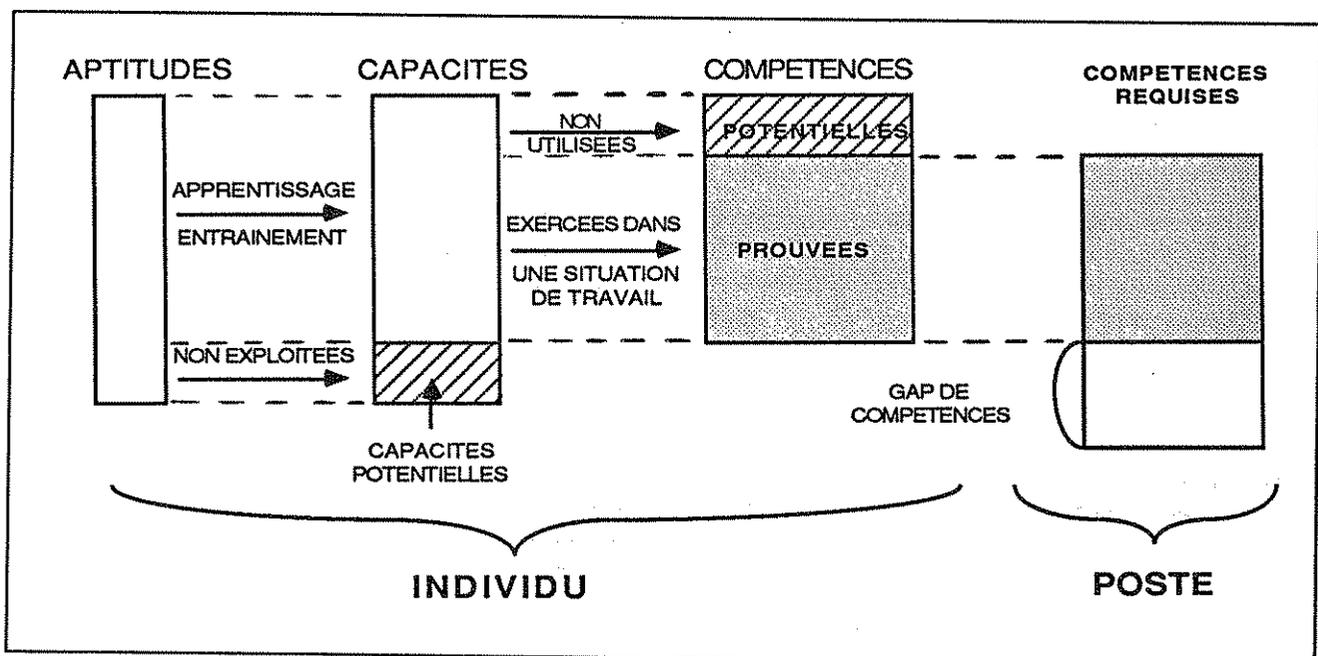


Figure 3 - Les composantes du potentiel

Le potentiel se décompose donc comme :

- un ensemble de capacités potentielles basées sur des aptitudes existantes mais encore non traduites en capacités à travers un entraînement ou une pratique ;
- un ensemble de compétences potentielles non révélées dans la situation de travail effective, mais existantes à travers l'exercice de capacités dans des situations extérieures.

Capacités et compétences peuvent toutes deux être comprises comme des mises en pratique, mais on considère que la compétence s'exprime par rapport à des situations de travail dans les postes.

Par conséquent, le problème de l'évaluation du po-

tentiel est que les capacités et les compétences potentielles du titulaire d'un poste sont difficilement visibles et observables dans l'exercice des activités du poste. Le potentiel ne peut donc être qu'inféré à partir d'observations empiriques ou de résultats de tests psychométriques.

Par exploitation de la littérature et connaissance de quelques expériences menées en entreprise, on peut dégager deux types de méthodes supports de l'évaluation du potentiel :

- les méthodes essentialistes qui s'intéressent à l'individu en ce qu'il est. Ces méthodes permettent de cerner quelques aptitudes et quelques caractéristiques de personnalité d'un individu, mais dans l'absolu :

le rapprochement à des situations de travail précises n'est pas immédiat.

L'utilisation de ces méthodes est de plus souvent réservée à des spécialistes, elles sont donc difficilement applicables au quotidien dans l'entreprise,

- les méthodes behavioristes, qui s'intéressent à l'individu en ce qu'il fait. Ces méthodes, basées sur l'observation des individus mis en situation lors d'exercices de simulation, sont reconnues comme ayant une meilleure validité que les méthodes essentialistes.

L'obstacle à leur utilisation est le besoin en temps et en personnes qu'elles demandent. C'est pourquoi les entreprises n'utilisent que ces méthodes que ponctuellement en réponse à des problèmes cruciaux tels que le recrutement, et ne peuvent s'en servir dans le cadre de la gestion des potentiels au quotidien sur l'ensemble des individus.

Dans la pratique, les entreprises procèdent donc de manière empirique dans l'évaluation du potentiel de leurs cadres. La définition du potentiel est, la plupart du temps, réalisée par le supérieur hiérarchique au cours des entretiens d'appréciation : cette définition est indépendante, mais complémentaire de l'appréciation des performances car l'évaluation de potentiel doit se faire en fonction des exigences techniques et humaines des futurs postes et non pas en fonction uniquement du degré de satisfaction donné dans le poste actuel.

Dans l'entreprise où nous menons actuellement de concert les opérations d'analyse de postes et d'appréciation du personnel, l'évaluation du potentiel s'ef-

fectue de manière empirique par l'intermédiaire des supérieurs hiérarchiques. Une aide à l'évaluation est cependant disponible sous deux formes :

- apprentissage de la technique d'observation des comportements.

Le support est un répertoire d'aptitudes décrites sous forme de comportements efficaces, ces aptitudes étant identiques à celles proposées dans le cadre de l'analyse de postes et de l'entretien d'appréciation.

- outil informatique aboutissant à un profil d'aptitudes et de personnalité. Cet outil est utilisé en auto-évaluation, le cadre ayant le choix pour diffuser ou non les informations à son supérieur hiérarchique.

Pour en revenir à la gestion des compétences, la procédure d'évaluation du potentiel conduit à cerner notre dernier bloc d'informations nécessaire : les compétences potentielles.

La juxtaposition compétences prouvées/compétences potentielles met à la disposition de l'entreprise un panorama complet de ses ressources actuelles, la connaissance des compétences potentielles permettant de plus de prévoir un scénario d'évolution à moyen terme des ressources présentes.

La coordination des trois outils : analyse de poste, appréciation des performances, évaluation des potentiels, permet à l'entreprise de mettre en œuvre les actions nécessaires au niveau de la gestion de ses ressources humaines sur des bases objectives : la connaissance de ses besoins (les compétences requises) et de ses ressources (les compétences prouvées et potentielles).

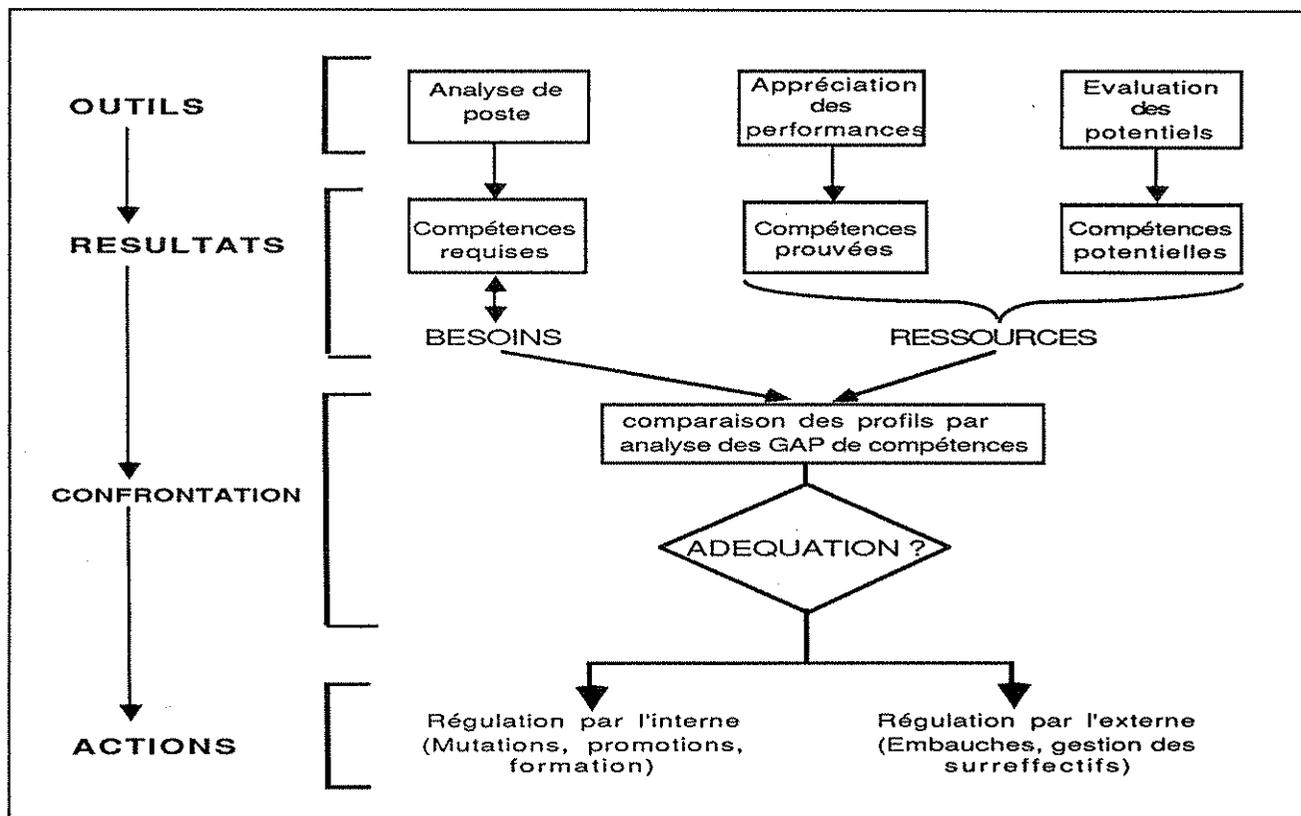


Figure 4 - Principe de base de la gestion des compétences

CONCLUSION

Sur la base d'une hypothèse théorique de modèle de gestion des compétences, nous avons été amenés à élaborer en liaison constante avec le terrain des outils permettant la détection des besoins et des ressources de l'entreprise. La validation de l'ensemble du processus, de par sa nature même prendra encore de nombreux mois, en ne négligeant pas le fait qu'une condition nécessaire de réussite du système est son acceptation par les principaux intéressés : les ingénieurs et cadres de l'entreprise.

L'entreprise qui nous a permis le développement de la procédure avait pour premier objectif d'atteindre l'efficacité de son système organisationnel dans un fonctionnement quotidien. C'est pourquoi nous n'avons pas exposé ici les modalités pratiques de mise en œuvre d'une gestion des compétences au niveau prévisionnel, même si ce dernier point constitue aussi un objectif de l'entreprise, mais à plus long terme.

Nous connaissons cependant quelques aspects théoriques de la procédure à suivre : la démarche déjà élaborée ici en constitue un point-clé, le principe de traitement des informations sera en effet identique.

Mais l'utilisation différera et nécessitera l'adjonction de données supplémentaires.

On sera notamment amené à déterminer l'évolution des paramètres du système productif, comme par exemple la productivité et la durée du travail et à prendre en compte des paramètres du système "personnel", tels que le taux de turnover, de départs en retraite, les promotions normales.

A partir de la stratégie choisie à terme, l'entreprise sera à même de déterminer les caractéristiques technologiques et organisationnelles du futur système ; on pourra alors établir une cartographie prévisionnelle des postes, de manière quantitative et qualitative. D'un autre côté, la connaissance des ressources actuelles (compétences présentes dans l'entreprise) et des paramètres spécifiques de l'évolution du système "personnel", permet de déduire l'état des ressources prévisibles à l'échéance considérée.

La comparaison de ces deux données (cartographie prévisionnelle des postes et ressources prévisibles) doit amener l'entreprise à planifier dès aujourd'hui les actions à mettre en œuvre pour réaliser leur adéquation et à intégrer ces actions dans son plan stratégique global.

BIBLIOGRAPHIE

BESSEYRE des HORTS, C.-H. (1990) - *Gérer les ressources humaines dans l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.
BLOOM, B.S., ENGELHART, M.D., FURST, E.J., HILL, W.H. and KRATHWOHL, D.R. (1969) - *Taxonomie des objectifs pédagogiques*, Montreal, Entreprises Education Nouvelle, Inc.
EGG, G. (1987) - *Audit des emplois et gestion prévisionnelle des ressources humaines*, Paris, Editions d'Organisation.
GAGNE, R., LANGEVIN, J.L., COMBES, J.E., CASTAGNE, M., SARTORI, D. (1988) - *A chacun sa Propre Entreprise Performante*, Publi-Union.
LE BOTERF, G. (1988), *Le schéma directeur des emplois et des ressources humaines*, Paris, Editions d'Organisation.

MANDON, N. (1990) - *La gestion prévisionnelle des compétences*, CEREQ collection des Etudes n° 57, la Documentation Française.

SARTORI, D. et BREAS, M. (1990) - *L'analyse systémique des postes de cadres, 1er congrès de l'AGRH*.

THIERRY, D. (1990) - *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, ed. L'harmattan. Développement et Emploi.

VERMOT-GAUD, C. (1990), *Détecter et gérer les potentiels humains dans l'entreprise*, Editions Liaisons.