

*D'après 'Gerer la compétence dans l'entreprise'
Rein bold/ Breillot*

La connaissance des ressources humaines en matière individuelle consiste essentiellement à prendre en compte les aspirations et les attentes individuelles, à évaluer les potentiels et les capacités.

Ces évaluations résistent le plus souvent de ce que l'on appelle généralement l'entretien annuel d'évaluation.

En ce qui concerne la gestion prévisionnelle, deux notions sont présentes dans les évaluations des personnes : les compétences et le potentiel.

LES COMPETENCES

Depuis quelques années , en réponse à la concurrence internationale, certaines entreprises développent des stratégies centrées sur la qualité pour sortir de la crise (ZARIFIAN Ph., 1988). Cette stratégie se traduit par une volonté d'évaluer les compétences du personnel.

La notion de compétence se trouve au coeur des préoccupations de GPRH. Elle permet de développer un système étalonné de mesure des aptitudes professionnelles au sein de l'entreprise.

La notion de compétence est définie par P.GILBERT (in P.GILBERT et R.THIONVILLE, 1990) comme : "un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser, sans apprentissages nouveaux, dans des conduites professionnelles valorisées par leur entreprise". Elle inclut à la fois des savoirs et des savoir-faire individuels en tenant compte de leur insertion dans le collectif de travail. Sa valeur dépend essentiellement des incertitudes qu'elle permet de contrôler. A niveau de compétence équivalent, deux personnes ne seront pas nécessairement évaluées de la même façon si leur apport à l'entreprise ne recouvre pas des incertitudes similaires. Ce qui fait dire à Ph.ZARIFIAN (1988) que : "l'évaluation des compétences est en même temps un processus de production de l'incompétence".

Les compétences traitent donc de l'action (N.MANDON, 1990) et surtout de la "capacité à résoudre efficacement des contextes professionnels" (S.MICHEL et M.LEDRU, 1990).

La notion de compétence s'apparie bien avec l'approche famille professionnelle car elle permet d'évaluer les personnes en fonction de leur situation de travail.

Les compétences sont généralement évaluées à l'aide de tests ou d'entretiens d'évaluation. Elles permettent en outre de structurer des programmes pédagogiques centrés sur cette notion.

Le diagnostic des compétences est surtout utilisé pour des gestions qualitatives collectives requises dans les approches "emplois" ou lors des "changements formels"

1) DEFINITION :

Il permet de mesurer les points forts et points faibles d'une organisation en matière de compétences et de proposer ensuite des scénarios d'ajustement.

2) DESCRIPTIF :

Produire une compétence est une action et s'inscrit de fait dans 4 grands pôles :

- ✓ Le vouloir agir : susciter les motivations vers le but
- ✓ Le savoir agir : développer les ressources de la personnes
- ✓ Le pouvoir agir : développer les ressources de la situation
- ✓ Avoir l'occasion d'agir : saisir ou provoquer l'occasion

L'analyse globale de la situations actuelles des compétences relève d'une approche situationnelle et procède en 4 phases :

- Analyse de l'implication des personnes dont la compétence doit évoluer :
 - ✓ Comment perçoivent-ils les emplois-cible ?
 - ✓ Comment peuvent-ils s'impliquer dans l'effort de renouvellement de leurs compétences ?
- Analyse des niveaux actuels de savoirs :
Pour chaque domaine de compétence requis par l'emploi-cible, où se situe la ressource humaine concernée ?
- Analyse des paramètres qui dans ,les situations de travail, augmentent le niveau de la performance
 - ✓ Quelles ressources développent la compétence ?
 - ✓ Quels en sont les freins ?
- Analyse de l'organisation qualifiante, formatrice de compétence collective :
Quelles structures mesures, mettent l'opérateur en situation d'agir et d'apprendre plus fréquemment, de façon plus approfondie et plus partagée ?

3) LOGIQUE GLOBALE :

Le **référentiel** permet de connaître les compétences requises pour les emplois-cible .Il faut ensuite ajuster la ressource humaine en ayant une approche globale que donne **l'audit des compétences** et une approche individuelle (**entretien d'appréciation** et **bilan de compétences**).

Une fois l'analyse globale faite, il faut décider globalement l'ajustement des emplois et des personnes.

L'ajustement global des compétences suppose la mise à jour des grands paramètres de l'organisation :

- ✓ Les acteurs du changement (profil, situation, enjeux)
 - ✓ Les modalités d'intervention
 - ✓ Le rythme du changement
 - ✓ Le séquençage du monde d'action le plus approprié (information, formation, action sur le terrain)
- Quatre portes d'entrée possibles existent pour cet ajustement global :
 - ✓ Entrée par la structure : aménagement de l'organisation, engagement de la hiérarchie .
 - ✓ Entrée par la motivation (incitation)
 - ✓ Entrée par la technologie (modernisation)
 - ✓ Entrée par la formation
-