

L'APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA GPEC

Issue de l'ouvrage de Dominique THIERRY et Christian SAURET «*la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*», 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.

I La GPEC : du recrutement à la mobilité

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 (voir fiche),
- Le profil du poste (voir fiche),
- Les emplois (voir fiche),
- Le référentiel métier (voir fiche),
- Le référentiel de compétences (voir fiche),
- L'analyse détaillée de la mise en œuvre du suivi des carrières (voir fiche).

L'ANALYSE DES POSTES

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.

Les méthodes doivent être adaptées aux buts poursuivis. Les méthodes les plus fréquemment utilisées sont l'observation, l'entretien, le questionnaire, la méthode des incidents critiques.

L'analyse respecte **deux principes**. Elle s'attache :

- à ce qui est fait dans la réalité (au poste tel qu'il est et non tel qu'il devrait être) ;
- aux tâches (non à l'opérateur).

L'analyse doit répondre à **deux préoccupations** :

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

Elle peut être menée selon diverses méthodes.

1. L'OBSERVATION :

Un ou plusieurs spécialistes observent de bout en bout 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.

L'observation présente deux avantages et quatre inconvénients :

Avantages :

- moins de biais du fait de l'intervention d'un observateur extérieur.
- homogénéité des grilles et des critères d'analyse.

Inconvénients :

- la méthode requiert beaucoup de temps.
- Elle est limitée à des processus de production courts (tâches répétitives).
- L'observation suscite les réticences du personnel observé.
- Tous les éléments que seul le travailleur peut apporter (le pourquoi de telle méthode...) sont absents.

2. L'ENTRETIEN :

Après analyse de la documentation existante, l'analyste bâtit son plan d'entretien, comme par exemple de la façon suivante :

Identification de l'agent et du poste :

- Nom, prénom,
- Poste,
- Unité,
- Age du tenant,
- Echelle, échelon.

Tâches :

- Quoi ? (ce qui se fait 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.

Remarques : la 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.

3. QUESTIONNAIRE :

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



4. LA METHODE DES INCIDENTS CRITIQUES :

Elle implique d'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.

Cette méthode peut être utilisée en entretien d'évaluation. Elle consiste à ne travailler qu'à partir de faits réels (écartant ainsi toute opinion, sinon toute interprétation) qui ont eu lieu en cours d'année et qui semblent significatifs d'erreurs ou de limitations améliorables.

Mais elle revêt un peu un aspect d'espionnage car elle suppose que le manager a soigneusement tenu registre des différents événements passés. Certes, il est bon de le faire, mais à grands traits. Et surtout, il est un élément qui est aussi objectif, et qui ne suppose pas le même travail de mémoire : ce sont les résultats, tels qu'ils apparaissent par l'observation de la description de fonctions et des objectifs passés.

(in : Jacques PIVETEAU « l'entretien d'appréciation du personnel » insep éditions)

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 N°1 de fiche de 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 50 000 F ».	
« être autorisé à donner des orientations en l'absence de M. X ».	

Exemple N°2 - Auto-description de poste :

Les données de l'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques et les capacités qu'il suppose. La fiche de description du poste comporte plusieurs rubriques.

A titre d'exemple, la description d'emploi présentée ci-après concerne un poste de direction :

I – IDENTIFICATION DE L'EMPLOI

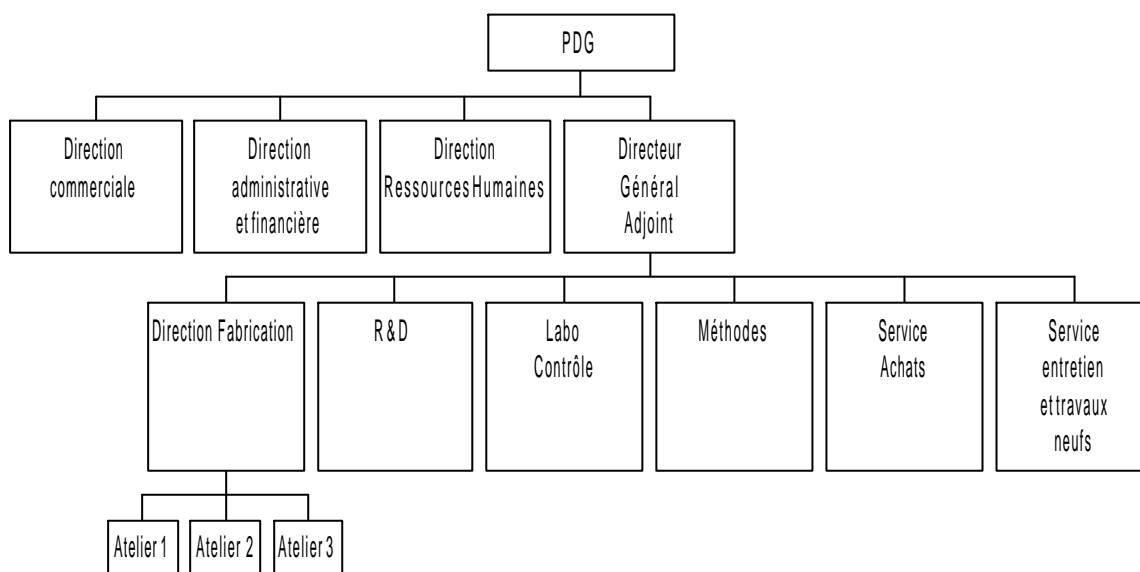
1.1 – Intitulé : directeur général adjoint.

1.2. – Famille : direction.

II – MISSION DE L'EMPLOI

Animer et coordonner les services placés sous son autorité ; leur fixer des objectifs et contrôler leur réalisation. Diriger la société en l'absence du PDG.

III – SITUATION DANS LA STRUCTURE




IV – INVENTAIRE DES ATTRIBUTIONS

- Animer et coordonner les services fonctionnant sous son autorité, détecter et pallier les faiblesses de ces services.
- Veiller à la cohérence des politiques de fabrication et de commercialisation.
- Rechercher l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise et la création de valeur.
- Assurer l'intérim du PDG (congés, absences, maladies).
- Présenter un rapport d'activité trimestriel de synthèse.

V – DESCRIPTION DES ACTIVITES

5.1 - Informations initiales

- Reçoit mission :
 - d'animer et de coordonner les services placés sous son autorité ;
 - d'élaborer toute recommandation concernant la réorganisation de ces services ;

- 
- de diriger l'entreprise en cas d'absence du PDG.
 - Reçoit de la direction les informations relatives à la politique générale de l'entreprise et les orientations propres au secteur fabrication.
 - A connaissance des problèmes de l'entreprise.

5.2 – Informations complémentaires

- Analyse les éléments de la politique de ressources humaines.
- S'informe de la norme standard de fabrication et des écarts constatés.
- Etudie les désaccords entre les services (par exemple entretien et fabrication).
- Recueille toutes les informations nécessaires au calcul de la rentabilité et de la fabrication.
- Se tient informé :
 - des programmes de fabrication des différents services ;
 - de la situation de la fabrication par rapport aux délais commerciaux ;
 - des méthodes d'entretien et d'organisation ;
 - de l'état du programme d'achat et de prix de revient.
- Centralise les demandes d'études et d'essais.

5.3 – Schémas de référence

- Connaissances théoriques en électricité, physique et chimie.
- Technologie de la fabrication.
- Technique de fabrication et d'entretien.
- Programmation gestion et contrôle budgétaire.
- Informatique.
- Comptabilité générale et analytique.
- Technique de base de gestion des ressources humaines.

5.4 – Elaboration du plan de travail

- Fixe les objectifs des services sous ses ordres :
 - investissement,
 - équipement,
 - recherche.
- Donne son accord quant aux propositions des budgets annuels des différents services.
- Prévoit et fournit les moyens de réalisation des objectifs (moyens matériels et humains).
- Elabore et améliore les coûts standards.

5.5 – Réalisation du plan de travail

- Règle les litiges entre les différents services.
- Contrôle la réalisation des objectifs fixés. Ajuste ces objectifs en fonction des résultats obtenus (coût, qualité de production, livraison).
- Intervient pour régler les problèmes que lui soumettent les délégués du personnel.
- Prend connaissance des comptes rendus des ingénieurs concernant les problèmes de fabrication.
- Vérifie les états de la fabrication.
- Effectue les ajustements nécessaires à l'optimisation de l'ensemble budgétaire.

5.6 – Circuits de communication

- Anime et coordonne les activités des chefs de service placés sous son autorité.
- Est en liaison avec :
 - à l'extérieur :
les fournisseurs (négociation des prix) ;
les entreprises de sous-traitance ;
les administrations ;
les entreprises de travail intérimaire ;
les organismes professionnels.
 - à l'intérieur :
le PDG :
 - . responsabilité des objectifs ;
 - . direction provisoire en cas d'absence ;
 - les chefs de service :
 - . animation, coordination,
 - . règlement des litiges,
 - . détermination des investissements,
 - . équipement, recherche,
 - le personnel :
 - . maintien d'un bon climat social,
 - . règlement des revendications.
- Met en place les structures de communication les plus efficaces afin de prévenir les situations conflictuelles.

VI – MARGE D'AUTONOMIE :

- Ne peut décider de la promotion et de l'augmentation des cadres.
- Doit en référer au PDG
 - quant aux augmentations de l'effectif ;
 - pour les investissements supérieurs à 100 000 F (toute latitude lui est laissée pour l'aménagement des budgets prévisionnels).

VII – CONTROLE PAR LE SUPERIEUR

- Le PDG assure un contrôle sur le DGA en observant :
 - les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés ;
 - le climat social.
- Le DGA effectue un compte-rendu journalier sur la gestion qui lui est confiée.

VIII – MOYENS

8.1 – Humains

10 Cadres
50 Employés et dessinateurs
80 AMT
800 Ouvriers.



8.2 – Matériels

L'usine et ses équipements

8.3 – Autres moyens

- A la signature dans l'entreprise,
- Peut faire appel à des sous-traitants,
- Peut faire appel à des organismes de conseil.

La description peut ne pas être aussi précise et détaillée et prendre la forme d'un document bien plus court (quelques lignes).

Ces deux descriptions de postes constituent des exemples pouvant être totalement réadaptés. Les informations ne sont pas exhaustives. Une personne de la DRH ou un consultant extérieur peut être associé à la réalisation de cette description de poste.

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.

Exemple de Fiche de Profil de poste :

Intitulé du poste :
Diplôme : 1975 1999 : <i>analyser les écarts de niveau requis entre 1975 et 1999.</i>
Missions (description des activités générales/convention collective) :
Compétences requises :
Qualités requises :
Evolutions dans le poste (en intégrant les nouvelles technologies) : <ul style="list-style-type: none"> - mettre en œuvre 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 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.

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.

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.

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 œuvre de formations.

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). |

LE REFERENTIEL METIER

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.

Nous vous rappelons ici les familles professionnelles les plus courantes (grandes fonctions de l'entreprise) :

- Direction générale,
- Ressources Humaines,
- Achat,
- Marketing et commercial,
- Production,
- Finance,
- Logistique,
- Qualité,
- Recherche et développement.

FICHE D'EMPLOI TYPE

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.

Famille professionnelle :

Compétences nécessaires

Connaissances, Aptitudes

+ ++ +++

Formation et/ou expérience professionnelle

Exemple de FICHE D'EMPLOI TYPE

Responsable de Formation

Finalité

Elaboration du plan de formation de l'entreprise.

Environnement

DRH, DG, tous les services de l'entreprise,
Organismes de formation,
Formateurs internes et externes.

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.

Compétences nécessaires

Connaissances	Aptitudes
+ ++ +++	
. Analyse et synthèse	+++
. Gestion administrative et budgétaire	++
. Management d'équipe	
. Communication et négociation	
. Organisation	
. Connaissance de l'entreprise et de sa stratégie.	

Formation et/ou expérience professionnelle

. Formation supérieure en gestion des ressources humaines.
. Expérience de l'encadrement.

Principales structures concernées :

Direction des Relations Humaines et de la Formation.

Niveau : 3

(voir fiche référentiel de compétence)

Famille professionnelle :

**DIRECTION DES
RESSOURCES HUMAINES**

LE REFERENTIEL DE COMPETENCES

Après avoir procédé à l'analyse des emplois existants dans l'entreprise, il convient de construire un 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.

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 de compétences liées à des connaissances techniques selon le secteur d'activité.



En outre, 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...

EXEMPLES DE LISTE DE COMPETENCES GENERIQUES.

Une compétence est considérée comme générique lorsqu'elle peut s'exercer dans différents contextes professionnels. Les compétences génériques permettent d'acquérir d'autres compétences s'appliquant à des types d'activités similaires.

Compétence en réalisation technique ;

Compétence à assurer une production, une réalisation pratique, à exercer des activités comportant la manipulation d'équipements, d'outils ou de machines.

Exemples d'activités caractéristiques :

- Faire fonctionner une installation automatisée
- Assurer la mise en route d'une ligne de fabrication
- Assurer la maintenance d'équipements industriels
- Mettre au point des matériels professionnels...


Exemples d'emplois où cette compétence est requise : ingénieur et technicien entretien, tout opérateur,...

L Compétence en réalisation administrative

Compétence à exercer des activités caractérisées par le traitement de données chiffrées, de dossiers administratifs.

Exemples d'activités caractéristiques :

- Dactylographier un texte

- 
- Rechercher des informations dans des dossiers
 - Enregistrer des commandes
 - Calculer une moyenne à partir d'une série de données
 - Utiliser un tableur....

Exemples d'emplois où cette compétence est requise : cadre administratif, secrétaire, employé....

Compétence d'encadrement.

Compétence à diriger un groupe de personnes, en application d'une responsabilité hiérarchique.

Exemples d'activités caractéristiques :

- superviser des collaborateurs
- - déléguer des responsabilités
- Motiver une équipe...

Exemples d'emplois où cette compétence est requise : chef d'atelier, responsable services généraux, tout cadre d'autorité....

I. Compétence d'étude

Compétence à conduire des travaux d'analyse approfondie sur des données techniques ou administratives.

Exemples d'activités caractéristiques :

- -Elaborer des statistiques
- Analyser des problèmes complexes
- Elaborer des prévisions et des plans
- Approfondir un dossier technique ou administratif...

Exemples d'emplois où cette compétence est requise : ingénieur de bureau d'études, contrôleur de gestion, juriste d'entreprise, chef comptable...



III. Compétence en organisation

Compétence à remplir des activités fondées sur l'arrangement et la mise en application de procédures ou de séries d'opérations en tenant compte des ressources et contraintes matérielles ou non.

Exemples d'activités caractéristiques :

- Mettre au point des procédures administratives
- Définir précisément des gammes opératoires ou des méthodes de travail
- Suivre le déroulement d'un projet de grande envergure
- Etablir et préparer des programmes d'action...

Exemples d'emplois où cette compétence est requise : ingénieur ou technicien méthodes, organisateur conseil, chef de projet informatique, contrôleur de gestion, responsable logistique, secrétaire de direction, responsable services généraux....

IV. Compétence en vérification

Compétence à mettre en œuvre des activités caractérisées par l'examen et la vérification de la conformité d'un résultat (calcul, produit ou service) avec les normes prévues ou les objectifs définis.

Exemples d'activités caractéristiques :

- enquêter sur des écarts entre ^prévision et réalisation
- Accomplir des missions d'audit ou de contrôle
- Analyser des phénomènes pour les comparer à des règles, à des normes
- Evaluer les résultats d'une action...

Exemples d'emplois où cette compétence est requise : auditeur interne, technicien contrôle qualité, contrôleur de gestion, chef comptable...

Compétence en négociation.

Compétence à exercer des activités consistant à entreprendre des échanges de vues pour parvenir à un accord ou pour conclure une affaire.



Exemples d'activités caractéristiques :

- Vendre un service, un produit
- Négocier des contrats
- Persuader un fournisseur de livrer avant une certaine échéance
- Défendre une entreprise en cas de litige ou de procès...

Exemples d'emplois où cette compétence est requise : ingénieur commercial, chef du personnel, juriste d'entreprise...

V. Compétence en animation

Compétence à mettre en œuvre des activités permettant de favoriser la participation d'autrui à une action, l'adhésion à une idée, à un but.

Exemples d'activités caractéristiques :

- Former des adultes
- Animer une commission
- Animer des groupes d'étude et de résolution de problèmes
- Diriger les débats dans un colloque...

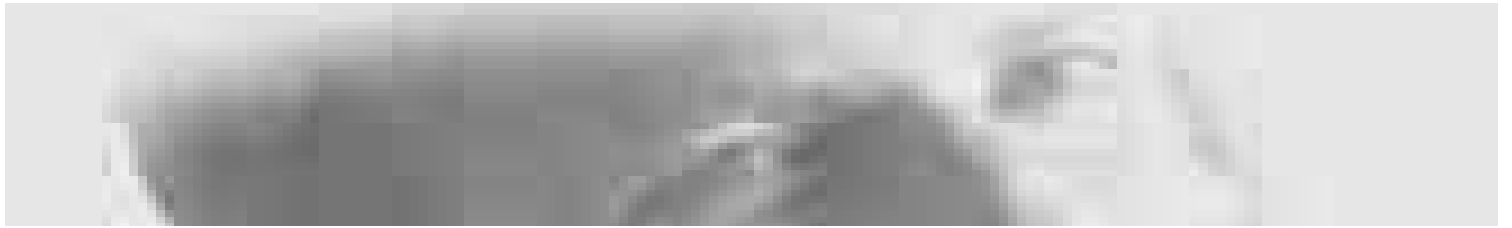
Exemples d'emplois où cette compétence est requise : chef d'équipe, formateur d'adultes...

Compétence en conseil.

Compétence à remplir des activités tendant à inspirer la conduite ou les actions d'une personne ou d'un groupe de personnes.

Exemples d'activités caractéristiques :

- conseiller des demandeurs internes ou externes
- Renseigner des interlocuteurs sur les avantages et les inconvénients de leurs projets
- Apporter une assistance à des personnes en difficulté
- Assister et conseiller la hiérarchie.



Exemples d'emplois où cette compétence est requise : contrôleur de gestion, orienteur-conseil, juriste d'entreprise, chef du personnel....

LE PORTEFEUILLE DE COMPETENCES

Ses objectifs :

Il permet à chaque salarié de cultiver son capital de compétences au-delà des référents traditionnels (descriptifs emploi, parcours professionnels qualifiants, scénarios d'évolutions...) dans le cadre des besoins de l'entreprise.

Il permet d'envisager des évolutions dans et hors de son espace professionnel.

Il peut être utilisé au cours d'un bilan professionnel ou dans une démarche d'orientation professionnelle.

C'est un outil où sont regroupés :

- L'identification du salarié avec des éléments sur son métier actuel, son positionnement dans la hiérarchie et dans la grille de classification,
- tous les éléments du parcours professionnel,
- les formations, stages effectués,
- les activités particulières et permettant de développer des compétences telles que la participation à des groupes de réflexion, travaux d'études....
- les activités extra-professionnelles,
- les situations d'une manière générale que le salarié a vécu comme génératrices d'expérience et qu'il a envie de faire figurer dans son portefeuille de compétences et de capitaliser.

Il prend le plus communément la forme d'un classeur.

L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION ET LA GESTION DES CARRIÈRES

- Avant de procéder au **recrutement externe**, il est fondamental d'étudier au préalable toutes les possibilités de recrutement en interne, que la hiérarchie définisse les aptitudes nécessaires pour tenir le poste (profil de poste) et enfin développer les compétences nécessaires pour le futur.

Pour mettre en œuvre le suivi des carrières, il semble indispensable de tenir compte de l'individu, de ses attentes et de l'avis de la hiérarchie. Le recensement peut être réalisé lors des entretiens d'appréciation ou de progrès.

- **L'appréciation, compétences et souhaits** : l'appréciation peut être définie « comme un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou collègues de travail sur le comportement d'un individu dans l'exercice de ses fonctions ». Cet entretien a lieu le plus souvent une fois par an et doit être accompagné d'une importante communication afin d'être accepté par les salariés.

En réalisant cette appréciation, on vise des objectifs de type « sélection, mutation, formation, promotion, sanction... » ainsi que des objectifs de régulation interne : adaptation, perfectionnement, motivation... ».

L'appréciation porte autant sur les qualités humaines et personnelles des salariés que sur les qualités professionnelles et techniques. Le supérieur hiérarchique peut également remettre au salarié un document reprenant les thèmes qui seront abordés, permettant au salarié de préparer son entretien. Les critères d'évaluation ainsi définis vont 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.

L'entretien d'appréciation est un outil de gestion des ressources humaines, c'est aussi un acte de management.



Un outil de gestion des ressources humaines :

- **Gestion des carrières** : c'est l'occasion pour le salarié d'être acteur de son déroulement professionnel, en s'exprimant sur ses souhaits d'évolution et en sollicitant les moyens d'accompagnement de son projet.

- **Besoins en formation** : l'entretien d'appréciation permet de définir les actions de formation à réaliser au sein de l'unité de travail par le manager et/ou certains collaborateurs, d'appréhender les besoins de formation futurs à inscrire dans le prochain recensement des besoins de formation, et d'identifier les besoins de formation liés à un projet professionnel validé ou à des actions d'adaptation ou de conversion.

- **Gestion des emplois et des compétences** : c'est une source d'information sur l'évolution des emplois - types pour les mettre à jour et les gérer par rapport aux situations réelles de travail. Il permet une estimation de l'adéquation entre les exigences requises par les emplois et les compétences mises en œuvre par les salariés afin d'envisager des actions d'optimisation.

En complémentarité avec d'autres moyens d'évaluation du personnel, 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.

Un acte de management :

↳ **Pour le collaborateur, il permet de :**

- 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,
- évaluer 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 responsable :**

L'appréciation des performances nécessite une bonne connaissance du travail effectué par le collaborateur, des besoins et de l'avenir du poste et de l'équipe, des problèmes rencontrés et des réussites constatées dans l'exercice de l'emploi ?.

Le mieux placé pour conduire l'entretien est donc le responsable d'unité. Toutefois, lorsque l'effectif est important il peut s'assurer le concours du collaborateur cadre en relation directe avec le salarié concerné.

L'entretien d'évaluation permet au responsable de :

- 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,
- élaborer 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,
- étudier 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...

EXEMPLE DE GUIDE DE PREPARATION DE L'ENTRETIEN D'APPRECIATION Ou ENTRETIEN DE PROGRES

C'est un document qui permet de préparer l'entretien avec son supérieur. Une fois rempli, ce document n'est pas obligatoirement remis au 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. Etes-vous à moyen ou long terme attiré par d'autres activités professionnelles ? (dans l'entreprise : autres fonctions, autres sites...)

 10. Quelles connaissances et compétences supplémentaires vous aideraient à mieux remplir votre fonction actuelle ? *c'est à dire à valoriser vos points forts, réduire les points faibles).*

 11. Et à préparer une évolution professionnelle ?

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

EXEMPLE DE FICHE D'APPRECIATION DU PERSONNEL

DATE D'ENTRETIEN :	ANCIENNETE DANS LE POSTE:	AGE :
ANNÉE :	TITRE :	DEPARTEMENT :

PARTIE 1 : CRITERES PROFESSIONNELS						PARTIE 2 : CRITERES HUMAINS					
	I	P	B	TB	E		I	P	B	TB	E
Connaissances Techniques						Aptitudes relationnelles					
Quantité de travail						Initiative					
Organisation						Persévérance dans l'effort					
Communication écrite						Jugement					
Communication orale						Persuasion					
Prise de décision						Confiance en soi					
Qualité du travail						Capacité à encadrer					

PARTIE 3 : NOM ET APPRECIATION DU RESPONSABLE HIERARCHIQUE DIRECT

Nom : _____ Signature : _____ Date : _____

Niveau général de performance : I – P – B – TB – E :

PARTIE 4 : COMMENTAIRE DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

Nom : _____ Signature : _____ Date : _____

PARTIE 5 : OBSERVATION DU RESPONSABLE HIERARCHIQUE DIRECT A L'ISSUE DE L'ENTRETIEN

Signature : _____ Date : _____

PARTIE 6 : COMMENTAIRE DE L'INTERESSE(E)

Signature : _____ Date : _____

Légende : *I (Insuffisant), P (Passable), B (Bon), TB (Très bon), E (Excellent).*

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)

COMPETENCES	
HIERARCHIE	SALARIE
SOUHAITS / FORMATION	
HIERARCHIE	SALARIE

L'EVALUATION 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

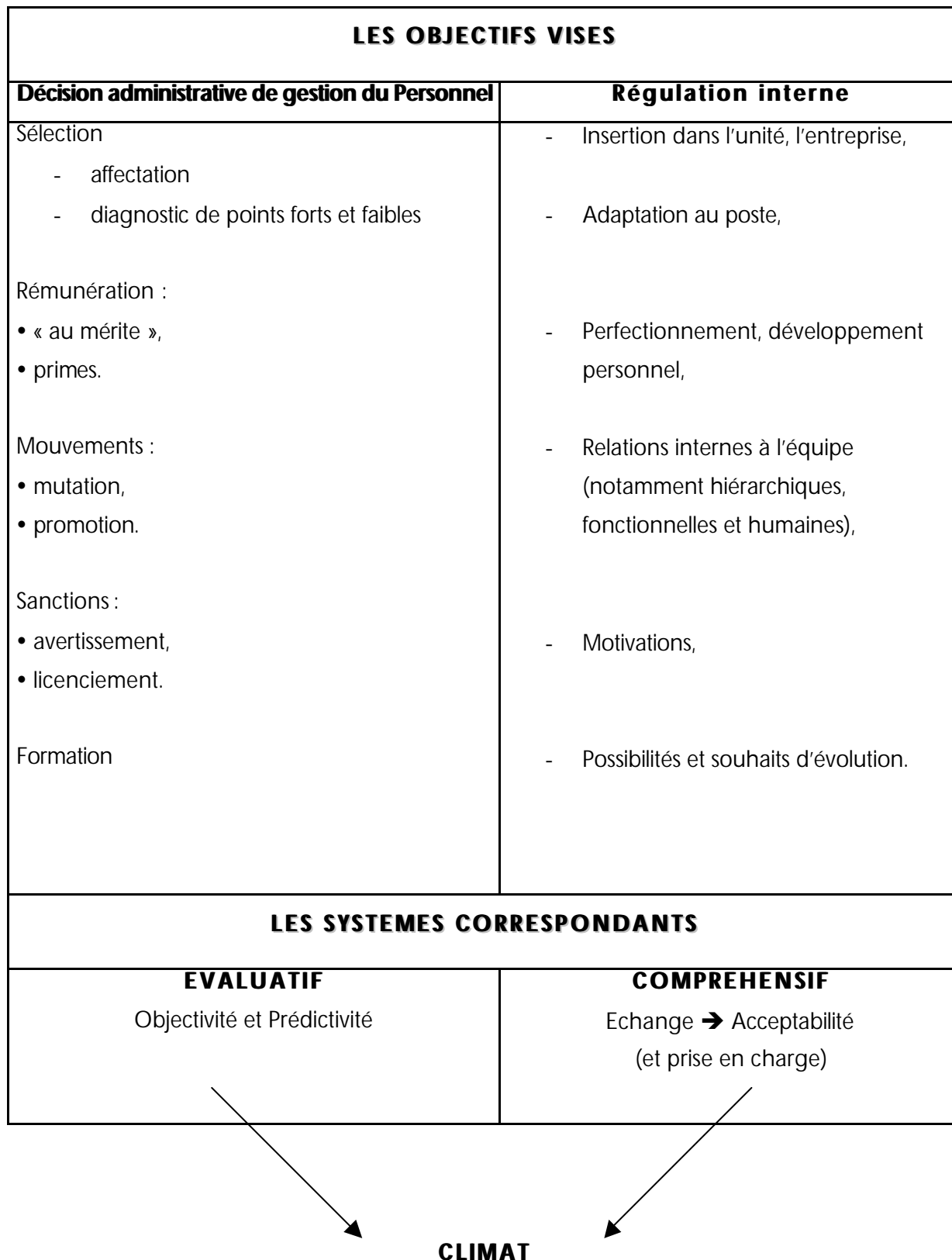
- ➔ Présentation, conduite, sens du service, conscience professionnelle, disponibilité, attachement à la communauté du travail.

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 :



LES TESTS DE PERSONNALITE

Il existe plusieurs tests permettant d'évaluer la personnalité des individus. En voici quelques exemples :

L'inventaire de personnalité de EYSENCK :

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

- Extraversion / Introversion (24 questions)
- Névrosisme / Stabilité émotionnelle (24 questions)

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


Il peut être utilisé en conseil psychologique clinique 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 scolaire ou professionnel.

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 l'atteinte 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.

Ces dimensions rassemblent 41 caractéristiques de la personnalité HICS (Homogeneous Item Composite) et une échelle de validité pour détecter les réponses inhabituelles ou données sans attention ou de manière incohérente.



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.

Le questionnaire peut être sous forme informatisée.

Il peut être utilisé pour le recrutement et le développement personnel.

L'inventaire de personnalité de GORDON :

Ce test, basé sur un questionnaire à «choix forcé » où le sujet doit choisir deux propositions sur 4, appréhende **9 traits de personnalité** .:

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

Ce test est utilisé en conseil, recrutement et orientation.

L'utilisation de tests de personnalités est très souvent réservée aux psychologues, le titre est demandé lors de l'achat. 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 (Editions du Centre de Psychologie Appliquée).

MBTI : INDICATEUR TYPOLOGIQUE DE MYERS-BRIGGS

Le MBTI donne aux personnes qui l'utilisent la possibilité de mieux se connaître.

Il est basé sur la théorie des types psychologiques de C. G. Jung. L'idée centrale de cette théorie est que les variations de comportement ne sont pas dues au hasard mais correspondent à des modalités différentes d'utilisation du jugement et de la perception.

Le but du MBTI est d'identifier les préférences de base d'une personne en matière de perception et de jugement, de façon à étudier les effets de chaque préférence, en elle-même et combinée avec d'autres, pour en faire une bonne utilisation.

Le MBTI est construit autour de quatre échelles. Chacune d'entre elles reflète l'une des quatre préférences fondamentales.

Un questionnaire comportant 89 questions permet de mettre en relief les préférences individuelles sur les quatre échelles définies chacune par 2 pôles opposés :

L'orientation de l'énergie (attitudes) :

extraversion **(E)**

introversion **(I)**

Les critères de décision :

Pensée **(T)**

Sentiment **(F)**

Les modes de perception :

sensation **(S)**

intuition **(P)**

Le style de vie :

jugement **(J)**

perception **(P)**

Par combinaison, il existe seize types principaux :

ESTJ – ESFJ – ENFJ – ENTJ – ESTP – ESFP – ENFP – ENTP – ISTP – ISFP – INFP – INTP – ISTJ – ISFJ – INFJ – INTJ.

Le MBTI peut être utilisé dans le conseil psychologique, l'orientation professionnelle, la communication, l'animation d'équipe, la formation.

PERCEPTION AND PREFERENCE INVENTORY : PAPI.

Le PAPI permet de déterminer les préférences professionnelles.

Son auteur, KOSTICK, fait référence aux travaux de MURRAY (1938) sur le développement des inventaires adaptés à la population « normale ».

Sur la base d'un questionnaire comportant 90 items à deux choix, un « profil » est déterminé. 20 facteurs sont regroupés en **7 dimensions** :

VI. Orientation du travail

- besoin d'achever une tâche
- rôle de travailleur intensif
- besoin de réaliser, d'entreprendre

VII. Autorité

- aptitude à jouer le rôle de leader
- besoin d'être responsable d'autrui
- aptitudes à prendre des décisions

VIII. Dynamisme

- allant et entrain
- énergie physique

IX. Sociabilité

- besoin d'attirer l'attention
- aisance sociale
- besoin d'appartenir à des groupes
- besoin affectif d'autrui



X. Style de travail

- réflexion et méthode
- intérêts pour les détails
- ordre et organisation

XI. Nature émotionnelle

- goût du changement
- contrôle de l'émotivité
- agressivité défensive

XII. Dépendance

- besoin de se soumettre
- besoin des règles et de structures.

Il est souvent utilisé dans le recrutement.

SOSIE

Ce test de personnalité mesure les motivations et les valeurs personnelles et professionnelles.

Sosie permet de mettre en évidence les styles de comportements et de management.

Son objectif est d'évaluer la personnalité et les valeurs, mais également d'identifier les décalages entre motivations et potentialités.

Il se base sur les travaux de GORDON (USA).

Ce test peut-être passé individuellement ou collectivement sur la base d'un livret de 98 groupes d'items. Les choix sont validés sur un ordinateur qui traite les résultats et donne un profil sur support papier.

Sont explorés 9 traits de personnalité et 12 valeurs mis en relation pour comprendre la dynamique de chaque individu selon **4 axes** :

- dimensions personnelles
- aspirations
- travail
- échanges

Sosie peut être utilisé dans les bilans de compétences, le recrutement, l'outplacement et la formation.

L'ASSESSMENT CENTER (AC) OU L'ÉVALUATION PAR SIMULATION

Ses caractéristiques :

Selon Sekiou et al (1992), l'évaluation par simulation n'est pas une technique nouvelle, il nous faut remonter à la Première Guerre Mondiale pour constater que les Américains, les Allemands et les Britanniques ont alors simultanément et de manière indépendante commencé à adopter l'évaluation par simulation dans le domaine de la sélection du personnel.

Son application dans le domaine privé remonte à 1956 à la compagnie A.T&T. Cette méthode a pris son essor définitif grâce aux nombreux travaux de Douglas W Bray l'évaluation par simulation cherche avant tout à identifier les caractéristiques personnelles et les comportements exigés pour un poste donné ainsi qu'à répondre à des besoins individuels déterminés.

Selon Tapernoux (1984) et Bernatchez (1982), le processus d'évaluation par simulation peut se caractériser par **sept éléments particuliers**:

1. un système d'évaluation destiné à identifier le potentiel,
2. la présence de techniques multiples,
3. mettant l'accent sur l'évaluation du comportement en rapport avec le vécu et constituant, pour les candidats, une expérience pratique de la fonction souhaitée,
4. une interaction entre les candidats au cours de discussions en groupe, simulations, évaluations mutuelles et autres exercices,
5. confié à plusieurs spécialistes de l'évaluation,
6. axé sur l'observation et l'évaluation du comportement,
7. un système dans lequel les phases d'observation et évaluation sont bien séparées.

En général, la validité potentielle (Bernatchez, 1982) des informations obtenues par la technique d'évaluation par simulation serait supérieure à celle obtenue par une activité de sélection conduite sur une autre base.

Selon Tapernoux (1985) l'évaluation par simulation réussit bien à prévoir l'efficacité future des cadres (évolution des salaires, promotions, niveau des compétences).

Les candidats à qui il est demandé de vivre une telle expérience offrent plus de stabilité que les employés sélectionnés d'une autre manière. Plus le comportement est observable directement, plus les conclusions sont fiables.



Les avantages pour l'entreprise qui recrute :

- **la flexibilité**, car l'AC peut être utilisé pour la sélection, la promotion interne ou le développement des compétences de l'entreprise
- **la pertinence**, car l'AC permet de réduire le coût considérable des erreurs dans le choix des collaborateurs, en particulier des cadres et dirigeants, et de légitimer les promotions ou la constitution d'équipes
- - **l'amélioration** générale du système d'appréciation de l'entreprise, car l'AC fournit des données objectives sur l'appropriation des valeurs de l'entreprise et sur les compétences qu'elle a à disposition pour remplir sa mission
- **la réponse** aux exigences nouvelles de l'entreprise, car l'AC révèle l'ensemble des compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être) sur lesquelles l'entreprise peut bâtir sa pérennité
 - **un tableau de bord** objectif de développement des compétences et de suivi des collaborateurs

Les avantages pour l'individu recruté :

- - **une technique concrète et rassurante**
- - **des exercices proches** de sa situation de travail
- - **la possibilité de prendre conscience** de ses potentiels et lacunes
- - **une vision claire** des étapes de son développement.

LE BILAN DE COMPETENCES

Ils comprennent des tests de personnalité et psychotechniques qui ont pour objectif d'identifier les éléments qui permettront à un salarié de décider d'une nouvelle orientation dans ou en dehors de l'entreprise.

En fonction des éléments identifiés, le bilan de compétences pourra valider **un projet de formation**. Il permet au salarié de valider un portefeuille de compétences acquises qui sera utile également pour l'entreprise afin de vérifier les compétences transférables vers d'autres postes existants ou envisagés.

Ainsi, le bilan de compétences est un outil qui peut aider à la construction d'un projet professionnel dans une démarche individuelle. Il peut permettre à l'individu de vérifier sa capacité, de mieux se connaître et de repérer les axes de développement.

Parfois, certains événements dans la vie d'une personne tel que le chômage incite l'individu à faire un bilan de compétences afin de se repositionner au sein de l'entreprise ou bien de prendre conscience de ses réels désirs et de ce que peut lui proposer le marché du travail.

C'est pourquoi, il est important de repérer les «savoirs» acquis au cours de son expérience professionnelle pour éventuellement transférer ces savoirs vers d'autres activités professionnelles.

C'est un outil de pilotage professionnel qui répond également à une logique collective, car il permet de valoriser les ressources humaines au sein de l'entreprise en optimisant la gestion des emplois et des carrières, d'anticiper et réussir le changement, en préparant l'adaptation des salariés, tout en rentabilisant l'investissement formation.

Le Bilan se déroule en trois phases :

1 – une phase préliminaire qui a pour objet de confirmer l'engagement du bénéficiaire dans sa démarche et de définir et analyser la nature de ses besoins. Elle permet de l'informer également des conditions de déroulement du bilan de compétences, des méthodes utilisées. Elle fixe aussi les principes d'utilisation des conclusions de la prestation.



2 – une phase d’investigation qui a pour objet de :

- analyser ses motivations et intérêts professionnels et personnels
- identifier ses compétences et aptitudes professionnelles et personnelles et évaluer ses connaissances générales
- déterminer ses possibilités d’évolution professionnelle.

C’est un travail individuel ou collectif, sous forme d’entretiens ou de travaux de groupe.

3 – une phase conclusive sous forme d’entretien individuel qui récapitule les résultats de l’investigation, recense les facteurs pouvant favoriser ou non la réalisation du projet, prévoit les principales étapes de la mise en œuvre du projet, précise un projet de formation le cas échéant.

Un document de synthèse est rédigé et remis à l’intéressé.

DISPOSITIONS PARTICULIERES APPLICABLES AU BILAN DE COMPETENCES

5. Conditions d'ouverture des droits applicables au bilan de compétence

↳ Principes

Le congé bilan de compétence est un droit individuel permettant à un salarié de suivre un bilan de compétence, à son initiative, afin :

- d'analyser ses motivations et intérêts,
- d'identifier ses compétences et aptitudes,
- de déterminer ses possibilités d'évolution professionnelle.

La durée de ce congé ne peut excéder 24 heures de temps de travail par bilan.

↳ Les conditions proprement dites

Pour bénéficier de ce congé, les travailleurs doivent justifier d'une ancienneté en qualité de salarié d'au moins 5 ans, consécutifs ou non, dont 12 mois en entreprise.

6. Démarche à suivre (R931 – 28)

La démarche à suivre d'autorisation d'absence doit indiquer les dates et la durée du bilan de compétence ainsi que la dénomination de l'organisme prestataire choisi par le salarié.


Cette démarche doit parvenir au plus tard 60 jours avant le début du bilan de compétence.

7. Réponse de l'employeur (R931 – 28)

L'employeur doit répondre dans les 30 jours.

Il doit faire connaître par écrit soit :

- son accord,
- les raisons de service motivant le report de l'autorisation d'absence.
- ce report ne peut, en aucun cas, excéder 6 mois.



L'employeur qui envisage de reporter un départ en congé bilan de compétence doit, comme pour le congé individuel de formation, solliciter l'avis préalable du comité d'entreprise.

Un délai de franchise de 5 ans doit être respecté entre deux bilans de compétence dans la même entreprise.

8. Réponse de l'OPACIF (R931 – 29)

Si l'autorisation d'absence est accordée, l'OPACIF ne peut refuser la prise en charge que si l'ensemble des financements ne peut être simultanément satisfait. Des priorités doivent être définies annuellement par les OPACIF.

9. Prise en charge par l'OPACIF (R931 – 33)

L'OPACIF dès lors qu'il accepte la prise en charge doit payer :

- la rémunération intégrale du salarié,
- les frais consécutifs à la réalisation du bilan de compétence.

Le salarié doit fournir une attestation de présence dans les mêmes conditions que pour le CIF.

ARTICULATION GPPEC – PLAN DE FORMATION

La GPPEC fait état de la mise en œuvre d'un répertoire des métiers. Le département formation met donc en place une description de poste avec la participation des salariés, ce qui permet au service du personnel de définir un référentiel des métiers types.

En parallèle, le service formation élabore l'entretien annuel d'appréciation afin, de confronter les exigences du poste aux résultats des entretiens (compétences, potentiel, désir d'évolution..), de déterminer les nouvelles compétences à acquérir pour le salarié en terme de savoir, savoir-faire, savoir être et faire savoir.

Ce rapprochement avec l'analyse des besoins effectuée auprès des chargés de formation, hors voie hiérarchique, permet l'élaboration d'un plan de formation pluriannuel. (Les écarts entre l'analyse des besoins réalisée par les professionnels de la formation et l'entretien d'appréciation mené par la voie hiérarchique sont analysés par le département formation et avec demande d'explication s'il y a lieu).


La mise en œuvre du plan de formation se déroule en plusieurs étapes :

- l'analyse des besoins réels,
- la mise en place d'un plan de formation adapté aux besoins.

(Ce n'est plus un simple recueil de données et la diffusion d'un catalogue de stage).

- **Mise en œuvre de la formation** : elle 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 triennal. Il est 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 et de s'assurer que ses compétences acquises sont transférables dans une autre fonction au sein de l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci.

- **Evaluation de la formation** : l'évaluation des connaissances acquises doit être réalisée par rapport aux objectifs opérationnels et quantifiables qui avaient été préalablement définis. Il faut contrôler les connaissances individuelles du salarié et vérifier ses capacités et connaissances



professionnelles en fin de formation. Cette évaluation peut être mise en œuvre dès le retour du salarié à son poste de travail ou à 3 mois, 6 mois ou 1 an.

Elle se décline en 5 étapes principales :

- fixer des objectifs mesurables,
- évaluer à chaud le contenu de la formation,
- évaluer les connaissances acquises en faisant passer des tests de connaissances,
- évaluer la mise en œuvre au bout de six mois et ensuite après une année.

- **La mise en œuvre de la mobilité** : la mobilité est une solution efficace pour développer le potentiel du salarié et lui permet de bénéficier d'avantages personnels tels que la promotion.

Néanmoins, la mobilité se heurte à des résistances. En effet, 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 et le responsable d'un service ne désire généralement pas voir partir un collaborateur compétent et reconnu dans son travail. De plus, il est encore souvent difficile dans les entreprises de détecter des opportunités de mobilité.

Cependant, la mobilité reste une étape obligatoire dans la construction d'un projet professionnel.

[Recommandations par rapport à la mise en œuvre du plan de formation jusqu'à l'évaluation de la formation :](#)

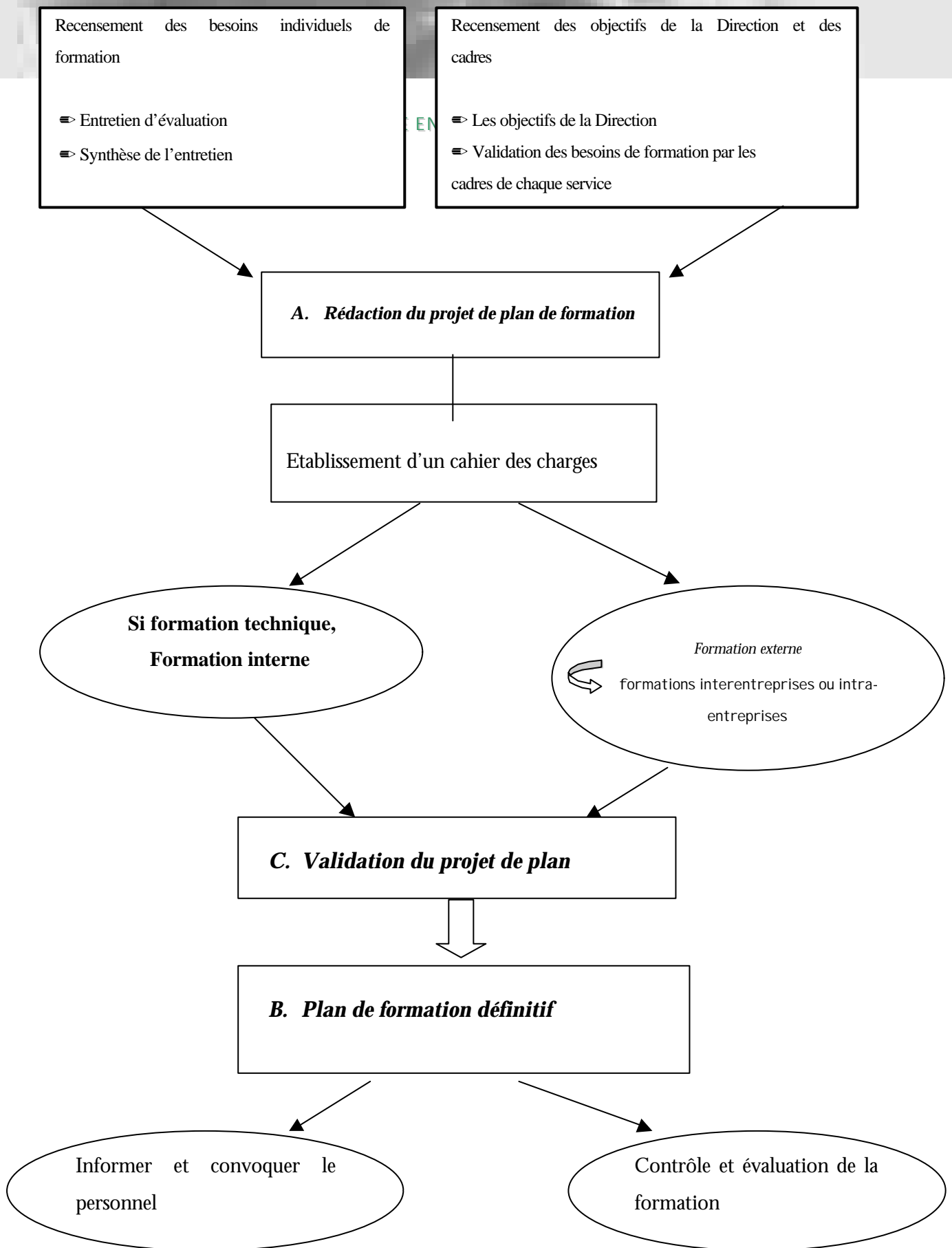
La réussite de la mise en œuvre d'un plan de formation nécessite :

- *d'impliquer la direction générale* pour intégrer les ressources humaines dans la stratégie économique de l'entreprise,
- *informer l'ensemble des acteurs* en leur expliquant les objectifs, les résultats attendus.
- *d'adapter les formations aux besoins*
- **évaluer les résultats de la formation : c'est à dire apprécier les compétences acquises en terme de niveau de formation atteint et de capacité à exercer le métier.**

LES MISSIONS DU RESPONSABLE DE LA FORMATION D'UNE ENTREPRISE AUTOUR DU PLAN DE FORMATION

MISSION DU CHARGE DE FORMATION	MOYENSETOUTILSAMETTREENOEUVRE	PERIODICITE
<p>Objectif principal : mettre en place des actions de formation coordonnées, au sein d'un plan de formation, en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise et de son personnel.</p> <p>Dans cette perspective, le responsable a :</p> <p>1) identifié les besoins de formation correspondant :</p> <ul style="list-style-type: none"> · aux projets professionnels de chaque salarié · aux projets de l'entreprise (Direction, responsables hiérarchiques) 	<p>1) <i>Par un entretien individuel d'évaluation de chaque salarié effectué par son responsable hiérarchique.</i></p> <p>2) <i>Par la prise en compte des nécessaires actions de formation répondant à la réalisation des objectifs fixés par la Direction (changement du système informatique)</i></p> <p>3) <i>Par la validation ou non des besoins identifiés par les responsables hiérarchiques de chaque service.</i></p>	<p>Annuel (mais surtout de juin à septembre)</p>
<p>2) Rédaction du projet de plan de formation sous forme de document écrit</p>	<p>Ordonner les actions de formation par objectif en un tout cohérent</p>	<p>Octobre</p>
<p>3) Etablissement du cahier des charges des actions de formation identifiées, qu'elles se déroulent à l'extérieur ou à l'intérieur de l'entreprise</p>	<p>Identification des différents thèmes à traiter dans les stages et les confronter aux programmes de formation existants afin d'identifier la spécificité de la formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formation-action - Formation interne 	<p>Octobre</p>
<p>4) Achat de la formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Standard : formation inter-entreprises ou intra-entreprises - <i>Sur mesure : négociation avec les organismes de formation à partir de son cahier des charges</i> 	<p>Lancement éventuel d'un appel d'offre à partir de son propre cahier des charges auprès d'organismes de formation et traiter les propositions. Négocier avec les organismes.</p>	<p>Surtout en fin d'année, mais ainsi à la demande toute l'année</p>
<p>5) Vendre le plan de formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - à La Direction - aux représentants hiérarchiques - à la Commission Formation - aux représentants du personnel : 	<p>Validation du plan de formation</p> <p>Présentation du plan sous forme d'Orientations Générales en l'argumentant (justifier les priorités , ce qui n'a pas été retenu) et en</p>	<p>Novembre et décembre</p>

CE	<p>permettant aux interlocuteurs de retrouver leurs préoccupations.</p> <p>Après rectification, le plan de formation devient définitif.</p>	
6) Description du plan de formation sous différentes rubriques	<p>Contenu :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les objectifs - les prestataires - le budget 	Plan de formation de N
7) Informer et envoyer le personnel en stage	<p>Moyens :</p> <ul style="list-style-type: none"> - convocation par lettre d'invitation personnalisée - Notes aux cadres - Attestation de stage 	Mensuel
8) Contrôler la réalisation des actions de formation et assurer l'évaluation du PF. Identifier les retombées opérationnelles de la formation.	<p>Les outils :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le tableau de suivi des exécutions - Le bilan de la formation professionnelle - L'évaluation des effets de la formation. 	Utilisation permanente des outils
9) Critiques du plan de formation de l'entreprise	<p>Concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le contenu du PF - Le suivi des formations - L'ouverture sur le e-plan ? 	Annuel



ARTICULATION GPPEC – PLAN DE FORMATION

La GPPEC fait état de la mise en œuvre d'un répertoire des métiers. Le département formation met donc en place une description de poste avec la participation des salariés, ce qui permet au service du personnel de définir un référentiel des métiers types.

En parallèle, le service formation élabore l'entretien annuel d'appréciation afin, de confronter les exigences du poste aux résultats des entretiens (compétences, potentiel, désir d'évolution..), de déterminer les nouvelles compétences à acquérir pour le salarié en terme de savoir, savoir-faire, savoir être et faire savoir.

Ce rapprochement avec l'analyse des besoins effectuée auprès des chargés de formation, hors voie hiérarchique, permet l'élaboration d'un plan de formation pluriannuel. (Les écarts entre l'analyse des besoins réalisée par les professionnels de la formation et l'entretien d'appréciation mené par la voie hiérarchique sont analysés par le département formation et avec demande d'explication s'il y a lieu).


La mise en œuvre du plan de formation se déroule en plusieurs étapes :

- l'analyse des besoins réels,
- la mise en place d'un plan de formation adapté aux besoins.

(Ce n'est plus un simple recueil de données et la diffusion d'un catalogue de stage).

- **Mise en œuvre de la formation** : elle 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 triennal. Il est 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 et de s'assurer que ses compétences acquises sont transférables dans une autre fonction au sein de l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci.

- **Evaluation de la formation** : l'évaluation des connaissances acquises doit être réalisée par rapport aux objectifs opérationnels et quantifiables qui avaient été préalablement définis. Il faut contrôler les connaissances individuelles du salarié et vérifier ses capacités et connaissances professionnelles en fin de formation. Cette évaluation peut être mise en œuvre dès le retour du salarié à son poste de travail ou à 3 mois, 6 mois ou 1 an.



Elle se décline en 5 étapes principales :

- fixer des objectifs mesurables,
- évaluer à chaud le contenu de la formation,
- évaluer les connaissances acquises en faisant passer des tests de connaissances,
- évaluer la mise en œuvre au bout de six mois et ensuite après une année.

• **La mise en œuvre de la mobilité** : la mobilité est une solution efficace pour développer le potentiel du salarié et lui permet de bénéficier d'avantages personnels tels que la promotion.

Néanmoins, la mobilité se heurte à des résistances. En effet, 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 et le responsable d'un service ne désire généralement pas voir partir un collaborateur compétent et reconnu dans son travail. De plus, il est encore souvent difficile dans les entreprises de détecter des opportunités de mobilité.

Cependant, la mobilité reste une étape obligatoire dans la construction d'un projet professionnel.

☞ **Recommandations par rapport à la mise en œuvre du plan de formation jusqu'à l'évaluation de la formation :**

La réussite de la mise en œuvre d'un plan de formation nécessite :

- *d'impliquer la direction générale* pour intégrer les ressources humaines dans la stratégie économique de l'entreprise,
- *informer l'ensemble des acteurs* en leur expliquant les objectifs, les résultats attendus.
- *d'adapter les formations aux besoins*
- *évaluer les résultats de la formation* : c'est à dire apprécier les compétences acquises en terme de niveau de formation atteint et de capacité à exercer le métier.