

Les Bases de La Gestion des Ressources Humaines

Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

Les fiches décrites ci-après sont autant d'outils qui permettent de recueillir des informations au niveau collectif et individuel. Le vocabulaire utilisé peut différer selon les entreprises mais les concepts utilisés répondent aux mêmes objectifs : se doter d'outils de représentation et de méthodologie permettant de gérer et d'anticiper la gestion des ressources humaines.

Les fiches sont organisées de la façon suivante :

Introduction

1. L'Analyse de Poste
2. Le Profil
3. Emploi Type
4. Compétences : Référentiel, portefeuille, bilan
5. Emplois : Référentiel, démarche
6. Evaluation, gestion de carrières, formation
7. Politique d'ajustement

INTRODUCTION

Les compétences sont au cœur des Ressources Humaines depuis quelques années déjà.

La mondialisation et la concurrence internationale, la nécessité d'être davantage à l'écoute des clients, la rapidité des innovations, la difficulté grandissante à prévoir donc à gérer les risques, sont autant de données qui ont conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance du « facteur humain » dans le contexte de compétitivité actuelle.

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

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

Si la méthodologie présentée ci-après est commune, les politiques poursuivies, le langage utilisé et les outils développés sont spécifiques en entreprises et à leur problématique.

FICHE PRATIQUE n° 1

THEME

Analyse de poste

1. DE QUOI S'AGIT-IL ?

C'est la 1^e étape du processus de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences. Elle en constitue la base en permettant la connaissance précise des postes de l'entreprise. C'est un outil qui décrit les activités principales et la finalité du poste dans la cadre d'une organisation. On y retrouve en général les rubriques suivantes : intitulé de la fonction, finalité, rattachement hiérarchique (service, direction), relations internes ou externes, activités principales. Ce descriptif concerne la situation d'aujourd'hui et une projection de la situation à moyen-terme. Les postes ainsi décrits sont regroupés dans un répertoire des emplois (ou des métiers) par emplois-type eux-mêmes regroupés en famille professionnelle.

2. DANS QUELS BUTS ?

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

3. QUELLE DEMARCHE ?

Plusieurs méthodes existent : entretien, inventaire écrit des activités, analyse d'une journée de travail, questionnaire d'évaluation, analyse documentaire, observation directe, auto-description. Les activités ainsi décrites sont analysées au regard de critères propres à certaines méthodes ou spécifiques à l'entreprise.

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

4. QUAND ET OU L'UTILISE-T-ON ?

Au début du projet GPEC et autant que nécessaire dans la vie de la GPEC

5. QUELLES LIMITES ?

l'influence du titulaire du poste sur sa description de fonction

la plus ou moins grande cohérence entre ce qui est déclaré et la réalité
 la difficulté à saisir l'essentiel de la fonction
 la mise à jour et la cohérence dans le temps du répertoire des emplois

6. EXEMPLE 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 :	
Finalité du poste:	
Activités principales :	
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 ».	

FICHE PRATIQUE n°2

THEME

Le Profil de poste

1. DE QUOI S'AGIT-IL ?

Il correspond aux exigences en matière de travail , aux qualités requises pour tenir le poste.

2. DANS QUELS BUTS ?

Deux finalités principales :

- ↳ pour le recrutement qu'il soit interne ou externe
- ↳ pour évaluer la personne dans le poste , mesurer des écarts par rapport au profil requis .

La définition du profil de poste permet de :
fixer les exigences en qualifications requises : niveau de formation, niveau d'expérience, caractéristiques personnelles.
fixer les qualités de personnalité, en fonction des contraintes du poste et de son environnement.

3. QUELLE DEMARCHE ?

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

Il nécessite une rédaction détaillée et précise.

Il se situe dans la démarche logique de la gestion prévisionnelle des compétences pour déterminer la cible qui permettra les analyses d'écarts et les ajustements.

4. EXEMPLE DE FICHE DE PROFIL DE POSTE

PROFIL DE POSTE														
Poste = animateur de la planification stratégique Candidat :														
Caractéristiques		Niveau									Mesures d'ajustement			
		0					5						#	
ASPECT	Age présentation													
EXPERIENCE	Nombre d'années Direction d'une équipe Contact à haut niveau Négociations												Devra être soutenu au début Mais très bon négociateur	
CONNAISSANCES	Management général Stratégie Marketing finance Economie générale Economie d'entreprise Comptabilité analytique (ou de la gestion) Sciences de la décision Informatique												Formation externe Stage à la Dir. Financière Nommer Dupont comme adjoint	
COMPETENCES	Aptitude à négocier Aptitudes à communiquer Aptitude à convaincre Diplomatie Aptitude à coordonner												Formation externe	
PERSONNALITE	Créativité, imagination, persévérance Rigueur Dynamisme Autorité Autonomie, indépendance Conceptualisation Non conformisme Honnêteté intellectuelle												Envisager groupe de créativité Demander des comptes rendus fréquents	

FICHE PRATIQUE n°3

THEME

Les Emplois Types

1. DE QUOI S'AGIT-IL ?

C'est une construction méthodologique forgée par le CEREQ désignant un ensemble de postes concrets qui présentent des proximités suffisantes, en terme de contenus d'activités et de compétences, pour être étudiés et traités de façon globales.

L'emploi type suppose donc des situations de travail suffisamment communes pour pouvoir être occupées par un même individu.

Remarque : La notion d'emploi type élargit la notion de poste qui désigne, elle, une situation de travail spécifique définie dans le temps et l'espace et qui se caractérise par une mission et un ensemble de tâches précises.

2. DANS QUELS BUTS ?

Fournir une approche collective et prospective de la gestion des emplois, de leur évolution et des exigences liées à leur exercice.

Disposer d'une base de référence qualitative pour l'élaboration de la politique de recrutement, de mobilité et de formation de l'entreprise.

L'ensemble des Emplois Types pourra être répertorié dans une base de référence nommée, selon les entreprises, "*La nomenclature des métiers*" ou "*Le répertoire d'emplois types*".

3. QUELLE DEMARCHE ?

L'emploi type peut s'étudier, par exemple, sous quatre angles :

La technicité : il s'agit d'identifier les tâches caractéristiques de l'emploi type mettant en œuvre des techniques de tout ordre (ex: utilisation d'appareil de mesures, dactylographie, ...)

L'information : on procède à l'inventaire des types d'informations (recueil, transmission, traitement, création) rencontrées par les titulaires de l'emploi et les types de traitement opérés sur celle-ci. (ex: réception et transmission du courrier interne, organisation des fichiers clients, rédaction de rapport d'intervention, ...)

La **communication** : sous cette rubrique, on liste les éléments descriptifs de la structure relationnelle (interlocuteurs et types d'échanges) des titulaires de l'emploi type.

La **contribution économique** : il s'agit de repérer les indicateurs pouvant témoigner des conséquences du travail des agents sur les résultats de la structure.

D'autres méthodes permettent également d'étudier les emplois telle que la Méthode Hay, ou encore de multiples démarches propres aux entreprises.

4. QUELLES LIMITES ?

Les limites de l'outil interviennent généralement :

- Lorsque sa terminologie est mal précisée dans l'entreprise (risque de devenir un outil « placard » si on ne maîtrise pas son utilité)
- Lorsque sa conception est trop complexe et qu'il devient inemployable.

FICHE PRATIQUE n°4

THEME

Le référentiel de Compétences

1. DE QUOI S'AGIT-IL ?

Le référentiel de compétences résulte de l'analyse des activités, il décrit et situe les compétences requises pour réaliser ces activités .

Les compétences sont regroupées par domaine (technique, organisationnel, relationnel, stratégique) et hiérarchisées.

Le référentiel constitue un outil de pilotage de la gestion des compétences.

2. DANS QUELS BUTS ?

↳ permettre de proposer des fiches descriptives et des représentations complémentaires (cartes ou graphes) des relations existant entre les divers éléments décrits.

↳ constituer une base référentielle exhaustive, actualisée, partagée des compétences .

REMARQUE : Une même compétence peut être requise pour plusieurs activités.

3. QUELLE DEMARCHE ?

On peut recourir à différentes méthodes pour identifier, décrire et analyser les compétences :

- enquêtes par questionnaires.
- observation en situation de travail.
- entretiens individuels.
- réunions de groupe de travail ou de groupes métiers.

On peut y associer des indicateurs de performance en se rapportant aux conditions de réalisation et au résultat attendu de l'activité considérée

Exemple 1

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'autre
- . pratique approfondie et permanente

Liste des compétences pouvant être communes à toutes les familles professionnelles :
Langues étrangères, informatique, contrôle, qualité, organisation, analyse, synthèse, management, communication, travail en équipe .

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

Exemple 2

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.

- 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 matériel professionnels

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

Compétence d'encadrement :

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

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

FICHE PRATIQUE n°5

THEME

Le référentiel Emploi

1. DE QUOI S'AGIT-IL ?

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

- le Référentiel d'Activités
- La Nomenclature d'Emploi
- La Cartographie des Métiers

2. DANS QUELS BUTS ?

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

3. QUELLE DEMARCHE ?

Il s'agit de lister les activités et les compétences d'un métier.

Un *Référentiel Emploi* peut, par exemple, pour la famille «Ressources Humaines », se décliner en 5 phases :

- Famille Professionnelle : Ressources Humaines
- Sous-famille : formation, recrutement, paie...
- Emploi Type : Assistante, secrétaire, technicien, responsable
- Poste : Technicien Paie (si sous-famille paie)
- Tâche : Calculer les soldes de tous comptes (pour le technicien paie).

Rem : Le rapprochement entre les fiches d'*emploi type* et le *référentiel métier* dévoile les différentes familles professionnelles existantes (c'est-à-dire les grandes fonctions de l'entreprise). Les plus courantes sont :

- | | |
|-----------------------|-----------------------------|
| - Direction Générale | - Logistique |
| - Ressources Humaines | - Qualité |
| - Achat | - Recherche & Développement |
| - Marketing | |
| - Production | |
| - Finances | |

FICHE PRATIQUE n° 6A

THEME

Entretien d'évaluation et la gestion des carrières

1. DE QUOI S'AGIT-IL ?

Les systèmes d'appréciation, avec comme base l'entretien annuel permettent d'évaluer :

- la performance
- le potentiel qui permet une gestion anticipatrice des emplois et des compétences.

2. DANS QUELS BUTS ?

↪ L'appréciation doit permettre en outre :

- de sensibiliser l'encadrement au management de ses équipes
- d'optimiser la gestion des hommes (détection des potentiels d'évolution ou des difficultés d'adaptation par rapport aux emplois) .

↪ d'agir sur :

- les promotions, les mutations, les changements d'affectation
- les actions visant à améliorer l'efficacité de l'organisation (formation...)
- la définition des emplois-types afin de les mettre à jour et de les gérer par rapport aux situations réelles de travail

↪ La mise en place d'un système d'appréciation peut permettre :

- d'améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel
- d'être plus à l'écoute et réceptif face aux attentes des salariés

↪ Ainsi, on pourra dégager :

- les points sur lesquels une amélioration paraît souhaitable dans le poste actuel ;
- les progrès à réaliser par l'intéressé,
- les changements à effectuer dans le cadre de l'accession à de fonctions nouvelles

3. QUELLE DEMARCHE ?

L'appréciation porte autant :

- sur les qualités humaines et personnelles des salariés
- que sur les qualités professionnelles et techniques

4. QUAND ET OU L'UTILISE-T-ON ?

Cet entretien a lieu le plus souvent une fois par an.

5. QUELLES LIMITES ?

L'entretien d'évaluation doit être accompagné d'une importante communication afin d'être accepté par les salariés.

Il est souhaitable que le salarié ait un document indiquant les thèmes qui seront abordés, afin qu'il puisse préparer son entretien.

SCHEMA COMPARAISON EVALUATION DES PERFORMANCES/EVALUATION DES POTENTIELS

EVALUATION DES PERFORMANCES	EVALUATION DES POTENTIELS
1. MESURE DES RESULTATS OBTENUS PAR LE SALARIE DANS SON TRAVAIL ACTUEL	1. EVALUATION DES CARACTERISTIQUES INDIVIDUELLES QU'IL EST POSSIBLE DE DEVELOPPER
2. LES RESULTATS DE L'EVALUATION OBTENUS SERVENT A : 1. SANCTIONNER 2. DEVELOPPER (FORMATION) 3. RECOMPENSER (REMUNERER AU MERITE)	2. IDENTIFICATION DES COMPETENCES ACQUISES ET DE CELLES QU'IL EST POSSIBLE D'ACQUERIR
3. AIDE A AMELIORER LES COMPORTEMENTS ET LES CONNAISSANCES REQUISES	3. DEVELOPPEMENT DE CARRIERE PAR UNE FORMATION SPECIFIQUE, PROMOTION, MOBILITE
4. POSSIBILITE D'AMELIORATION DU RENDEMENT DE L'EVALUE	4. AMELIORATION DES COMPORTEMENTS ET DESS COMPETENCES EN VUE DE MIEUX DEVELOPPER SA CARRIERE
	5. AUGMENTATION POSSIBLE DES CAPACITES ET AMELIORATION DE LA POSITION DE L'EVALUE
= PRODUCTIVITE ET SATISFACTION ACCRUE	= PRODUCTIVITE ET SATISFACTION ACCRUE
SOURCE : JM. PERETTI « RESSOURCES HUMAINES ET GESTION DES PERSONNES » EDUCAPOLE	

EXEMPLE DE GUIDE DE PREPARATION D'APPRECIATION

CECI EST UN DOCUMENT PERMETTANT DE PREPARER L'ENTRETIEN AVEC SON SUPERIEUR. UNE FOIS REMPLI CE DOCUMENT N'EST PAS OBLIGATOIREMENT REMIS AU SUPERIEUR.

1. QUELLES ONT ETE VOS CONTRIBUTIONS PRINCIPALES AU COURS DE LA PERIODE ECOULEE ?
2. QUELLES DIFFICULTES AVEZ-VOUS RENCONTRE POUR OBTENIR VOS RESULTATS SUR LES PLANS :
 - . TECHNIQUE
 - . ORGANISATIONNEL
 - . INFORMATIONS
 - . MOYENS (HUMAINS, MATERIELS)
 - . RELATIONS AVEC LA HIERARCHIE

3. POUR APLANIR CES DIFFICULTES :

- . QUE PROPOSEZ-VOUS DE FAIRE VOUS-MEME ?
- . QU'ATTENDEZ-VOUS DE QUI ?

4. QUE TROUVEZ-VOUS DE PLUS ET/OU DE PLUS ADAPTE A VOS COMPETENCES DANS VOTRE FONCTION ACTUELLE ?

5. QUE TROUVEZ-VOUS DE MOINS INTERESSANT ET/OU DE MOINS ADAPTE A VOS COMPETENCES DANS VOTRE FONCTION ACTUELLE ?

6. SUR QUOI ET COMMENT POURRIEZ-VOUS TRANSFORMER (ELARGIR, ENRICHIR) VOTRE FONCTION ACTUELLE ?

7. QUELS SONT VOS POINTS FORTS ?

8. QUELS SONT VOS POINTS FAIBLES DANS VOTRE FONCTION ACTUELLE ?

9. ETES-VOUS A MOYEN OU LONG TERME ATTIRE PAR D'AUTRES ACTIVITES PROFESSIONNELLES ?

10. QUELLES CONNAISSANCES ET COMPETENCES SUPPLEMENTAIRES VOUS AIDERAIENT A MIEUX REMPLIR VOTRE FONCTION ACTUELLE ?

11. ET A PREPARER UNE EVOLUTION PROFESSIONNELLE ?....

FICHE PRATIQUE n° 6B

THEME

Le Bilan de Compétences

1. DE QUOI S'AGIT-IL ?

C'est une information de base pour la définition des formations, la gestion individualisée des carrières, l'affectation des individus sur des postes, les promotions ...

C'est un des outils de la gestion individuelle des compétences.

2. DANS QUELS BUTS ?

↳ Action de formation ayant pour objet de permettre aux travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.

3. QUELLE DEMARCHE ?

La loi de décembre 1991 reconnaît aux salariés de toutes les entreprises le droit à un bilan de compétences.

Il se décompose en plusieurs phases :

- accueil , analyse de la demande , planning
- recensement et évaluation
- élaboration du projet professionnel
- validation du ou des projets
- remise d'un document écrit

Il nécessite individualité de la prestation et volontariat de la personne.

4. QUELS ACTEURS ?

- les salariés : leur accès au bilan de compétences est organisé dans le cadre du plan de formation de l'entreprise, du congé de bilan de compétences ou à titre individuel.
- un opérateur de bilan choisi par le salarié ou l'entreprise.

FICHE PRATIQUE n° 6C

THEME

*Assessment Center
ou l'Évaluation par simulation*

1. DE QUOI S'AGIT-IL ?

L'assessment center est un outil qui répond à un objectif de sélection précis. Il comprend un ensemble d'éléments devant permettre de mieux connaître les capacités et le potentiel des cadres et collaborateurs.

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 et déterminés. Il permet de mettre le candidat dans une situation concrète de travail afin de pouvoir observer ses réactions et la façon dont il aborde et traite le problème qui lui est soumis.

2. DANS QUELS BUTS ?

L'objectif est d'observer le comportement des salariés ou candidats pour réussir à déceler s'ils seront les bons candidats dans un poste déterminé.

Cela permet pour l'entreprise qui recrute de trouver certains avantages dont :

- a. la pertinence car l'AC permet de réduire considérablement des erreurs dans le choix des collaborateurs
- b. l'amélioration générale du système d'appréciation de l'entreprise
- c. la réponse aux exigences nouvelles de l'entreprise, car l'AC révèle l'ensemble des compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être)
- d. l'établissement d'un tableau de bord objectivé de développement des compétences et de suivi des collaborateurs

Pour les salariés, l'AC constitue une technique concrète et rassurante basée sur des exercices proches de sa situation. Ils peuvent prendre conscience de leurs potentiels et de leurs lacunes.

3. QUELLE DEMARCHE ?

Il s'agit d'une mise en situation où l'on demande au candidat de traiter, en un temps limité, un problème qui lui est confié, semblable à une problématique réelle de travail. Ces mises en situation sont observées par

un certain nombre d'observateurs composés de consultants en recrutement, managers généralement internes à l'entreprise. Ils vont évaluer la stabilité émotionnelle, la résistance au stress, l'adaptabilité du candidat.

Plusieurs méthodes possibles :

Atelier « in basket », le basket désigne la corbeille de courrier dans laquelle s'accumulent lettres, rapports et notes de services. Le participant doit répondre à ce courrier dans un temps limité et a toute latitude pour s'organiser et envisager des actions diverses.

Atelier de recherche d'informations : le participant est placé devant un problème sur lequel il possède très peu d'éléments et va devoir se renseigner. Il est invité à poser des questions à un animateur jouant le rôle de « personne informante ».

Exposé oral, préparé ou non préparé

Travail de groupe avec objectifs (commun, différents ou conflictuels)

Jeux avec compères : ce sont des jeux de rôles dans lesquels le bénéficiaire s'entretient avec un interlocuteur (le compère) dont le rôle est prédéterminé. Le jeu de rôle est filmé et analysé.

4. QUAND ET OU L'UTILISE-T-ON ?

L'AC peut-être utilisé pour la sélection, la promotion interne ou le développement des compétences de l'entreprise

5. QUELLES LIMITES ?

Pour être un outil efficace, l'assessment center doit répondre à un ensemble d'exigences précises. Il faut savoir ce que l'on veut évaluer :

- capacité d'adaptation
- réactivité
- gestion du stress

Le salarié doit avoir un compte rendu de cette simulation qui doit s'appuyer sur des observations concrètes précises valorisant ses points faibles et forts. La restitution au candidat lui permet de réaliser qu'il n'est finalement pas fait pour un poste.

Ces tests sont coûteux pour trois raisons :

- il faut les construire pour chaque cas
- une seule personne est observée à chaque passation
- l'analyse des documents élaborés par le candidat est longue et minutieuse.

FICHE PRATIQUE n° 6D

THEME

Tests de Personnalité.

1. DE QUOI S'AGIT-IL ?

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

2. DANS QUEL BUT ?

Intervenir lorsque les qualités sociales et affectives sont requises pour un poste, notamment pour les cadres et les fonctions commerciales
confirmer les premières impressions recueillies lors de l'entretien .

3. QUELLE DEMARCHE ?

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

Il existe plusieurs tests permettant d'évaluer la personnalité et qui reposent chacun sur des méthodes différentes. (voir Exemples)

4. QUAND ET OU L'UTILISE-T-ON ?

Ces tests, suivant les cas, sont utilisés pour le recrutement, le développement personnel, le conseil, l'outplacement et la formation.

5. QUELLES LIMITES ?

Pour être valable, un test doit-être :

- *Fidèle* (les résultats doivent être cohérents et indépendants de la personne qui les fait passer)

- *valide* (il faut que les informations recueillies par le test soient pertinentes et qu'elles correspondent à ce que l'on souhaite mesurer)
- *sensible* (le test discrimine les candidats ; ce ne sera pas le cas, si par exemple tous les candidats obtiennent la même note)

Même si les tests permettent de contrebalancer le poids trop lourd accordé aux impressions subjectives et au feeling, ils ne doivent venir qu'en complément d'un entretien pour confirmer ou infirmer des impressions.

A titre d'exemples, voici quelques tests de personnalité :

a. [l'inventaire de personnalité de EYSENCK](#) :

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

- Extraversion/introversion
- Névrotisme/stabilité émotionnelle

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

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

b. [l'inventaire de personnalité de HOGAN](#)

Il permet d'analyser la personnalité pour définir des indicateurs de réussite à un poste. Il s'attache aux aspects visibles de la personnalité que sont les caractéristiques se manifestant à l'occasion des interactions sociales et pouvant faciliter ou entraver les contacts avec autrui et/ou 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.

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

c. [SOSIE](#)

La réussite et l'épanouissement d'une personne dans un poste dépendent de ses compétences professionnelles mais également de sa personnalité et de ses motivations. SOSIE explore ces composantes personnelles au travers de 9 traits de personnalité et 12 valeurs répartis selon 4 axes :

dimensions personnelles
 aspirations
 travail
 échanges

SOSIE révèle 4 styles spécifiques :

le style A : Stabilité et structure
 le style B : Pouvoir et Activité
 le style C : Ouverture et contrôle
 le style D : Désintéressement et Convictions

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

a. [MBTI : Indicateur typologique de MYERS-BRIGGS](#)

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

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.

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) :	Les modes de perception :
extraversion (E) sensation (S)	introversion (I) intuition (P)
Les critères de décision :	Le style de vie :
Pensée (T)	jugement (J)
Sentiment (F)	perception (P)

Par combinaison, il existe seize types principaux :

ISTJ Administrateur	ISFJ Protecteur	INFJ Visionnaire	INTJ Perfectionniste
ISTP Praticien	ISFP Conciliateur	INFP Zélateur	INTP Concepteur

ESTP Pragmatique	ESFP Boute en train	ENFP Communicateur	ENTP Innovateur
ESTJ Organisateur	ESFJ Nourricier	ENFJ Animateur	ENTJ Meneur

b. PAPI : perception and preference inventory

Le PAPI permet de déterminer les préférences professionnelles.

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

Orientation du travail

besoin d'achever une tâche
rôle de travailleur intensif...

Autorité

aptitude à jouer le rôle de leader
besoin d'être responsable d'autrui...

Dynamisme

allant et entrain
énergie physique...

Sociabilité

besoin d'attirer l'attention
aisance sociale....

Style de travail

réflexion et méthode
ordre et organisation....

Nature émotionnelle

goût du changement
contrôle de l'émotivité...

Dépendance

besoin de se soumettre
besoin des règles et de structures.

FICHE PRATIQUE n° 7

THEME

Politiques d'ajustement

1. DE QUOI S'AGIT-IL ?

C'est la dernière étape du processus de Gestion Prévisionnelle qui consiste à coordonner et articuler les différents leviers – collectifs et individuels - de gestion des compétences de façon anticipée :

- L'évaluation des emplois et la mise au point de la grille de classification
- La détermination des salaires individuels et la grille de rémunérations
- Le recrutement
- La mobilité
- La formation
- La gestion des carrières
- L'évaluation des personnes et le cas échéant la définition des objectifs individuels
- Le management de l'organisation (individus, équipes, structure)

2. DANS QUELS BUTS ?

Piloter le changement pour s'assurer que l'entreprise disposera des ressources voulues pour ses emplois futurs en fonction de sa stratégie
Impliquer le salarié dans un projet d'évolution professionnel

3. QUELLE DEMARCHE ?

C'est l'analyse des écarts entre les ressources et les emplois futurs qui permet de dégager des plans d'actions et d'orienter les politiques ressources humaines

4. QUAND ET OÙ L'UTILISE-T-ON ?

Régulièrement une fois la GPEC mise en œuvre.

5. QUELLES LIMITES ?

Difficulté à définir les emplois futurs
Difficulté à définir la compétence et donc à engager les actions adéquates pour l'adapter aux besoins.

BIBLIOGRAPHIE

- L'ingénierie des compétences (*G. Le Boterf Ed. d'organisation*)
- L'ingénierie de formation (*Collection Repères AFPA*).
- Gestion des ressources humaines (*Dunod Bernard Martory et Daniel Crozet.*)
- La GPEC en Entreprise (*X.BARON, Cahiers Français n°262*)
- Entreprises Formation sept. / oct.2000 Construire les compétences individuelles et collectives (*G. Le Boterf*).
- Actualités de la Formation Permanente janv. / fev. 2001 (*Approches Compétences*)
- Le site web Service Public