

Gestion des compétences professionnelles en entreprise

Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Sébastien MEYRAT

Conseiller au travail de Bachelor :

Peter DAEHNE, professeur HES

Carouge, 11 septembre 2009

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière Informatique de Gestion

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor en informatique de gestion. L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait au Petit-Lancy, le 11/09/09

Sébastien Meyrat

Remerciements

Je remercie tout d'abord M. Peter DAEHNE pour son encadrement, ses précieux conseils ainsi que pour l'aide qu'il m'a apporté.

Je tiens également à remercier M. Yann TEYSSIER d'ITycom et Andrea Pozzo de Dynergie pour l'aide qu'ils m'ont offerte ainsi que pour l'inspiration de ce sujet de recherche.

Je remercie ensuite toutes les personnes ayant participé à ce travail par leurs réponses à mes emails et à mon sondage ainsi que pour leur soutien respectif. Ce travail n'aurait pu être complet sans leur participation.

Enfin, je remercie ma famille et mon amie pour m'avoir soutenu tout au long de ce travail.

Sommaire

Pour garder leur position sur le marché et se développer, les entreprises d'aujourd'hui se doivent d'être au maximum de leur potentiel face à une concurrence toujours plus féroce. Pour être la plus compétitive possible, une entreprise doit s'optimiser, s'adapter, subir des changements, bien connaître ses ressources et les connaissances disponibles, être flexible dans son organisation et avoir des ressources rapidement opérationnelles dans tous les cas de figure. La gestion des compétences est une activité nécessaire à toute entreprise devant répondre à ces exigences. C'est pourquoi ce document est dédié à cette discipline d'actualité ainsi qu'à ses différentes solutions informatiques.

Cette étude a pour but de présenter la gestion des compétences en entreprise, ses bénéfices, ses solutions informatiques ainsi que de donner une piste au développement de nouvelles solutions dans ce domaine. Pour ce faire, nous avons tout d'abord tenu un entretien avec un spécialiste pour nous expliquer ce qu'est exactement la gestion des compétences. Puis nous avons recueilli différentes informations sur l'Internet concernant ce processus et les entreprises proposant des solutions informatiques. Un sondage a été conçu et proposé aux différentes entreprises spécialisée dans le domaine étudié pour compléter le présent travail.

La gestion des compétences est une activité subdivisée en cinq étapes distinctes :

1. Définir les compétences requises par un poste de travail
2. Evaluer les compétences acquises par l'employé astreint au poste de travail
3. Faire le bilan entre les compétences requises et les compétences acquises
4. Etablir un plan d'action en fonction du bilan
5. Exécuter le plan d'action

Les étapes deux à cinq sont répétées jusqu'à ce que l'employé concerné acquière les compétences requises par son poste de travail.

La définition des compétences requises et l'évaluation des compétences acquises peuvent être réalisées à l'aide de différentes méthodes dont le choix devient primordial. En effet, chacune de ces méthodes répond à des exigences différentes et nécessite des ressources différentes.

Concernant les applications informatiques, celles-ci seront principalement choisies en fonction des méthodes sélectionnées avant même de s'intéresser à leurs différentes fonctions, qui permettront de faire un choix plus fin parmi les solutions retenues. Les modules proposés en parallèle aux solutions informatisées sont un point important dans ce choix, car ils peuvent répondre à d'autres besoins présents ou futurs de l'entreprise. Il faut aussi s'intéresser aux interfaces possibles entre la solution et les différentes applications managériales et DRH de l'entreprise, car celles-ci offrent la possibilité de réutiliser et de centraliser les informations sur l'entreprise et permettent d'assurer l'intégrité de ces dernières.

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements	ii
Sommaire.....	iii
Table des matières	v
Liste des Figures.....	viii
Introduction	1
1. Les compétences	3
1.1 Définition simple.....	3
1.2 Type de compétences	4
1.2.1 <i>Compétences individuelles</i>	4
1.2.2 <i>Compétences collectives</i>	4
1.2.3 <i>Compétences stratégiques</i>	5
1.3 Niveaux de maîtrise	5
2. La gestion des compétences.....	7
2.1 Fonctionnement général	7
2.2 Définition des compétences requises.....	8
2.2.1 <i>L'approche Top-Down</i>	9
2.2.2 <i>La mise en situation</i>	9
2.3 Evaluation des compétences acquises.....	10
2.3.1 <i>Le capital humain</i>	11
2.3.2 <i>L'entretien simple</i>	11
2.3.3 <i>L'entretien de co-diagnostic</i>	12
2.3.4 <i>L'évaluation à 360°</i>	13
2.3.5 <i>La mise en situation</i>	14
2.4 Bilan des compétences à acquérir	14
2.5 Prise de décision	14
2.6 Avantages pour l'entreprise.....	16
2.6.1 <i>Entreprise</i>	16

2.6.2	<i>DRH</i>	17
2.6.3	<i>Manager</i>	17
2.6.4	<i>Employé</i>	17
3.	Avantages d'une solution informatique	18
3.1	Volume d'informations	18
3.2	Centralisation et partage de l'information	19
3.3	Etablissement de statistiques	19
3.4	Traitement automatique	20
3.4.1	<i>Consolidation des évaluations</i>	20
3.4.2	<i>Création du bilan</i>	20
3.4.3	<i>Comparaison des compétences</i>	20
3.4.4	<i>Proposition de formation adaptée</i>	21
4.	Présentation conceptuelle	22
4.1	Représentation d'une entreprise	22
4.1.1	<i>Les petites entreprises</i>	22
4.1.2	<i>Les entreprises de taille moyenne</i>	23
4.1.3	<i>Les grandes entreprises</i>	24
4.2	Représentation des compétences requises	24
4.3	Représentation des évaluations	26
5.	Architectures applicatives	29
5.1	Monoposte	29
5.2	Client-serveur n-tiers	30
5.3	SaaS	32
6.	Présentation de solutions existantes	33
6.1	ITy'Compétences	33
6.2	HRa Suite 7	34
6.3	Os Skill	35
6.4	CONCERTO	36
6.5	Suite Carrières et Compétences	36
6.6	XWiki Enterprise	37
7.	Conclusion	39
8.	Webographie	42

8.1	Gestion des compétences :	42
8.2	Solutions présentées.....	43
8.3	Autres sites	43
Annexe 1 Enquête sur les solutions informatiques.....		44

Liste des Figures

Figure 1	Compétences en Iceberg	3
Figure 2	Fonctionnement générale.....	7
Figure 3	Roue de Deming	8
Figure 4	Exemple de grille d'auto-diagnostic.....	12
Figure 5	MOD – petite entreprise	23
Figure 6	MOD – moyenne entreprise	23
Figure 7	MOD – grande entreprise.....	24
Figure 8	MOD – compétences requises	25
Figure 9	MOD – évaluation	27
Figure 10	MOD – session	28
Figure 11	Client – serveur n-tiers	30

Introduction

De nos jours, il est difficile pour une entreprise de garder sa part de marché et de rester debout face à une concurrence impitoyable. Elle se doit d'être la plus performante et compétitive possible pour fournir un produit ou un service de grande qualité à un prix minimal.

Pour cela, une entreprise doit évoluer, s'optimiser au maximum, s'adapter au marché en étant flexible aux changements importants dans son organisation, bien connaître les ressources disponibles ainsi que les connaissances existantes au sein de l'entreprise et pouvoir les rendre rapidement opérationnelles dans tous les cas de figure. La gestion des compétences est une « discipline » qui permet d'atteindre ces objectifs.

L'objectif du présent document est de fournir les éléments importants permettant le choix ou la création d'un produit informatisé pour cette « discipline » attribuée à la gestion des ressources humaines des entreprises.

Ce processus concerne toutes les entreprises, quelque soit leur taille. En effet, comme nous pouvons le remarquer à la page 49 du présent document, toutes les entreprises peuvent trouver des solutions (ici, des solutions informatisées) pouvant répondre à leurs besoins.

Nous verrons en premier lieu une définition de ce qu'est la gestion des compétences au sein d'une entreprise. Cette première partie a pour but d'introduire le contexte métier, de présenter les méthodologies permettant de définir les compétences requises pour un poste de travail ainsi que les différentes méthodes existantes pour évaluer les compétences acquises par l'employé concerné. Nous exposerons les différentes alternatives possibles pour un plan d'action suite au bilan des compétences requises et acquises et nous terminerons par analyser les apports de la gestion des compétences pour les entreprises clientes.

Dans la deuxième partie, nous verrons les avantages de l'utilisation d'une solution informatique pour la réalisation de ce processus. Ce chapitre a pour but de mettre en avant l'intérêt d'une telle solution en comparaison avec une gestion des compétences « à la main ».

Suite à ces deux parties, nous verrons différentes représentations conceptuelles de solutions informatiques. Cette section offre une vue générale du concept apportant

ainsi une aide aux entreprises désirant développer ce type d'application, en offrant une base de référence quant à la conception d'un nouveau produit. Cette base de référence est définie de façon générale pour offrir une souplesse maximale quant aux choix de l'architecture applicative choisie, des *design patterns* et des fonctionnalités à implanter.

Nous verrons dans une quatrième partie les différentes architectures applicatives existantes et leurs avantages et inconvénients en fonction du type de service et de client visés. Cette partie a pour but de permettre aux entreprises productrices de solutions d'effectuer le choix approprié d'une architecture applicative en fonction de leur clientèle cible.

Finalement, nous examinerons différentes solutions informatiques existantes dans ce domaine. Cette section a pour objectif de présenter un aperçu des offres du marché ainsi qu'un éventail d'idées intéressantes pouvant motiver certains choix. Cela permet aux entreprises à la recherche d'une solution existante dans le domaine d'avoir une première présentation de certaines solutions disponibles sur le marché et aux entreprises productrices de solutions informatiques de faire une étude d'opportunité. Cette partie n'a pas la prétention de présenter toutes les solutions existantes – ni de les évaluer –, celles-ci étant beaucoup trop nombreuses pour être énumérées dans leur globalité.

Nous terminerons en tirant un bilan général sur les différents points présentés dans ce travail accompagné d'une appréciation critique du sujet.

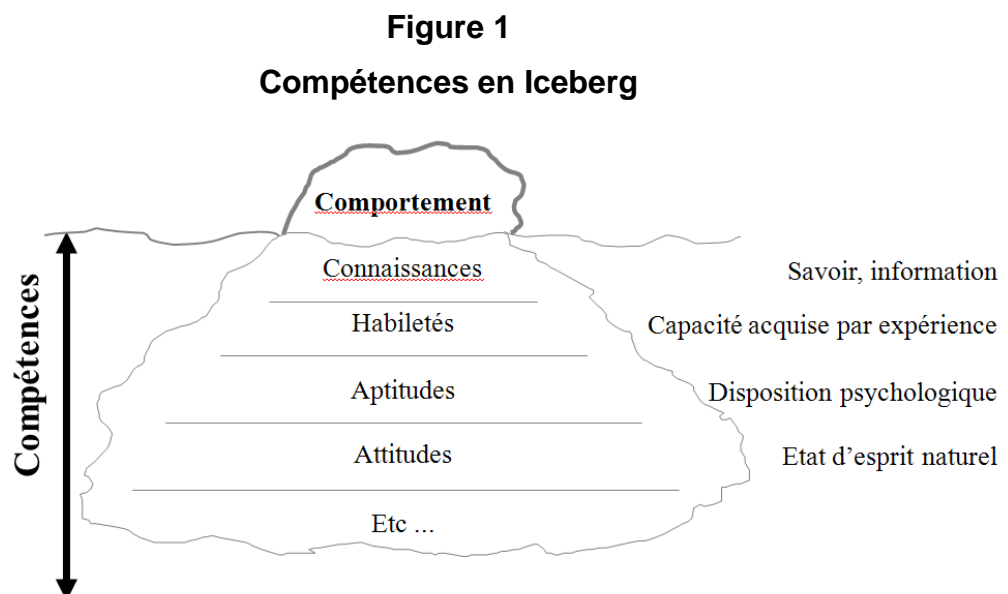
1. Les compétences

Nous étudierons dans ce premier chapitre ce qu'est une compétence et ses différentes caractéristiques intéressantes pour une entreprise. Il est important de bien assimiler la notion de compétences en entreprise pour effectuer une bonne gestion de ces dernières.

1.1 Définition simple

« Compétence est un mot ancien qui signifie, dans son acception première, attributions et pouvoirs qui sont officiellement reconnus à une autorité publique. [...] Nicole Mandon (1990) affirme que la compétence est de savoir mobiliser connaissances et qualités pour faire face à un problème. Cette définition rend explicite la relation entre la compétence et l'action. [...] Il n'y a pas, bien entendu, de compétences universelles. »
(Patrick Gilbert, 2006)

Voici une première définition du mot compétence. Nous voyons ici que les compétences d'un individu sont spécifiées par les connaissances et qualités dont fait preuve ce dernier dans l'accomplissement de ses responsabilités induites par sa fonction dans l'entreprise. En allant plus en détail dans la notion de compétence, nous voyons que celle-ci regroupe à la fois connaissances, habilités, aptitudes, attitudes et bien d'autres spécificités appliquées à un collaborateur (compétences individuelles) ou à un groupe (compétences collectives). Ces compétences ne sont pas toujours faciles à déterminer, comme le montre l'illustration « Compétences en Iceberg (figure 1) » ci-dessous :



Source : Dynargie (2008)

Cette illustration montre que nous ne voyons généralement que le comportement, le résultat final perçu d'un employé pour l'accomplissement de ses responsabilités. Cependant, les compétences n'étant pas directement palpables, elles sont comme « invisibles », telle la partie immergée d'un iceberg. Cela illustre la complexité pour les définir et les représenter. Il est important de garder à l'esprit qu'une personne possédant toutes les compétences requises pour son travail rendra des résultats de meilleure qualité. Nous voyons ici la complexité du domaine étudié ainsi que son importance ! Nous examinerons les méthodes permettant de déterminer les compétences requises et acquises dans le second chapitre appelé « La gestion des compétences » du présent document.

1.2 Type de compétences

On peut distinguer les différentes compétences selon leur type, qui correspond à un regroupement des compétences en fonction du niveau organisationnel étudié. Les types de compétences sont de plus en plus pris en compte dans les solutions informatisées (cf. page 49). Il existe plusieurs types de compétences :

1.2.1 Compétences individuelles

Ce type de compétence est produit par un employé lors de la réalisation de ses tâches professionnelles. Cela concerne l'ensemble des compétences mobilisées dans l'exercice de ses fonctions. Ces compétences sont généralement liées à un résultat tangible et dépendant de l'environnement direct de l'employé.¹ Ces compétences regroupent le savoir, le savoir-faire opérationnel, le savoir-faire relationnel et les aptitudes.

1.2.2 Compétences collectives

Moins répandues que la notion de compétences individuelles, les compétences collectives prennent néanmoins de plus en plus d'importance pour les dirigeants étant donné l'importance du travail collectif au sein des entreprises. En effet, les entreprises sont généralement organisées en secteurs et en groupe d'individus ayant un même but. Une compétence collective est constituée d'un ensemble de compétences individuelles détenues par un regroupement d'individus et permettant de « faire face à

¹ Source : http://www.cedip.equipement.gouv.fr/article.php3?id_article=212

une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls ».² Il faut ajouter à cela un facteur représentant la bonne collaboration des compétences au sein du groupe.

1.2.3 Compétences stratégiques

Une compétence stratégique est une compétence individuelle ou collective permettant à l'entreprise de se démarquer de la concurrence³. Cette dénomination peut être considérée comme un statut dont le rôle est de porter une considération toute particulière à cette compétence essentielle à l'entreprise.

1.3 Niveaux de maîtrise

Les compétences en entreprises sont généralement définies par des « niveaux de maîtrise », comme nous pouvons le constater par notre sondage à la page 48. Cela permet une gestion plus précise des compétences ainsi qu'une amélioration de la qualité et du rendement des prestations des employés, en étant plus explicites quant aux besoins en compétences.

Chaque compétence, quelque soit son type, est maintenant structurée en niveaux de maîtrise, chaque niveau ayant une définition qui lui est propre. Plus on monte dans les niveaux, plus la compétence devient complexe à maîtriser. Par exemple, une compétence d'orateur ne sera pas la même pour un analyste qui doit présenter ses travaux à un petit groupe de personnes que pour un professeur à l'université qui doit être à l'aise devant une assemblée de plusieurs centaines de personnes.

La définition de ces différents niveaux doit respecter trois principes :

- « avoir une échelle de niveaux claire, comprise par tous, pouvant être utilisée de manière équitable »
- « donner aux interlocuteurs (salarié, encadrement, DRH⁴) un outil de dialogue »
- « être suffisamment précis pour permettre d'identifier de manière précise les savoir-faire associés à tel ou tel niveau »

(Web Competence, 2005)

² Source : http://eduscol.education.fr/D0217/grh_retour.htm

³ Source : <http://www.comundi.fr/mot-glossaire/51/competence-strategique.html>

⁴ Direction des ressources humaines

En suivant ces trois différents principes, vous vous assurez de définir des niveaux distincts pour chaque compétence, compréhensibles par l'ensemble des personnes impliquées dans le processus de la gestion des compétences. Malgré cela, il est souvent difficile de bien définir des niveaux cohérents, clairs et bien distincts. Il existe cependant deux grandes classifications qui sont largement utilisés comme référence à la création de ces niveaux de maîtrise.

La première de ces classifications repose sur la notion stricte de maîtrise de la compétence, selon 4 niveaux :

- « *compétence non maîtrisée* »
- « *compétence dont la mise en œuvre nécessite de l'aide (elle peut correspondre à un niveau de débutant en cours de formation, ou à une compétence d'appui à un professionnel qui la maîtrise)* »
- « *compétence maîtrisée (elle correspond à ce qui est normalement attendu d'un bon professionnel)* »
- « *compétence maîtrisée au point que la personne qui la possède peut former d'autres personnes* »

(Web Competence, 2005)

La seconde classification repose sur la notion de maîtrise de la compétence en fonction de l'autonomie de la personne, selon 5 niveaux :

- « *exécution stricte de consignes précises* »
- « *exécution stricte de consignes avec possibilité d'initiatives dans des domaines clairement déterminés à l'avance* »
- « *autonomie dans la réalisation des tâches, dans la réalisation de consignes* »
- « *autonomie dans l'organisation du travail pour la réalisation des objectifs fixés* »
- « *capacité à proposer des solutions innovantes dans la réalisation des objectifs (niveau d'expertise)* »

(Web Competence, 2005)

Il est donc conseillé d'utiliser l'un de ces deux types de classification pour s'assurer que les niveaux soient bien distincts et compréhensibles par tous.

2. La gestion des compétences

Ce second chapitre a pour vocation de vous présenter la gestion des compétences d'un point de vue métier. Il est important de bien comprendre comment se déroule la gestion des compétences au sein des entreprises pour ainsi leur proposer une solution informatique fiable et reposant sur l'état de l'art dans ce domaine. Nous verrons que la gestion des compétences ne s'effectue pas au hasard et que les méthodes employées pour ce faire doivent être soigneusement choisies.

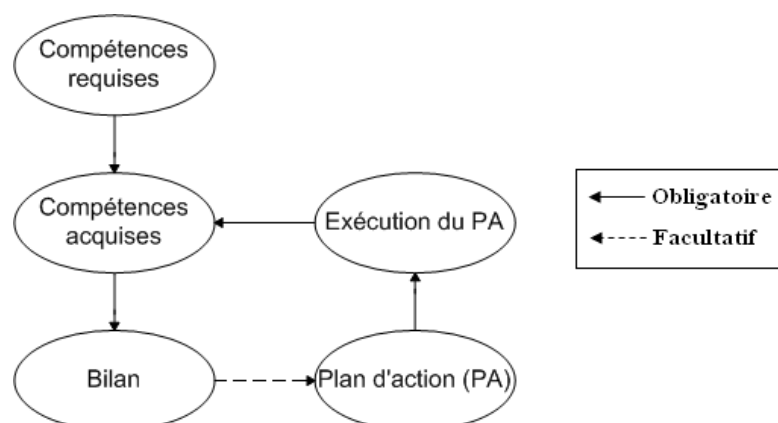
2.1 Fonctionnement général

La gestion des compétences tourne autour de cinq processus importants :

- La définition des compétences requises pour un poste donné
- L'évaluation des compétences acquises par les employés attachés à ce poste
- La création du bilan des compétences à acquérir
- La définition du plan d'action regroupant les décisions et les actions à appliquer pour combler les compétences manquantes.
- L'exécution du plan d'action

Une fois le plan d'action exécuté, l'employé doit être réévalué pour vérifier que les nouvelles compétences ont bien été assimilées. Cette itération est à répéter tant que les compétences n'auront pas pu être réunies pour l'application du poste en question.

Figure 2
Fonctionnement général

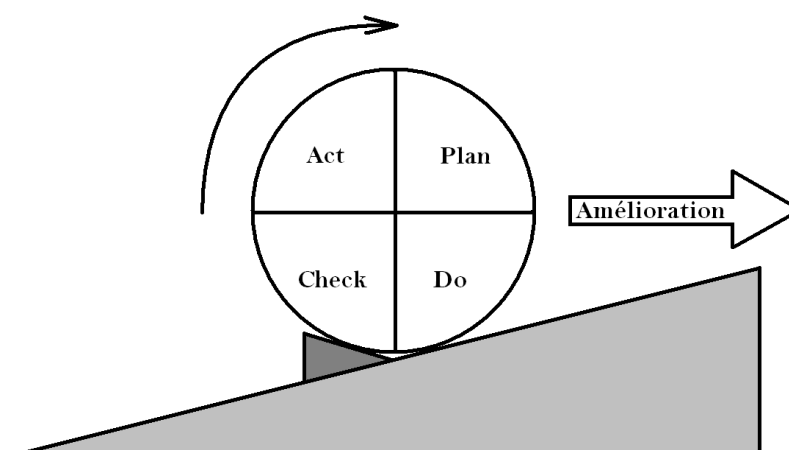


L'itération présentée ci-dessus s'apparente à la « roue de Deming », couramment utilisé dans les processus Qualité. En effet, la roue de Deming est composée de quatre étapes successives :

- 1) Plan : Planification de ce qu'il y a à faire, s'apparente à l'étape « Plan d'action (PA) ».
- 2) Do : Faire ce qui a été planifié, s'apparente à l'étape « Exécution du PA ».
- 3) Check : Vérification de ce qui a été fait, s'apparente à l'étape « Compétences acquises ».
- 4) Act : Analyser les différences entre ce qui est et l'état attendu, s'apparente à l'étape « Bilan ».

De plus, dans ce concept, on va de l'avant sans jamais revenir en arrière, représenté par la cale à la figure 3 « Roue de Deming » ci-dessous. La roue de Deming a déjà fait ses preuves et son utilisation dans la gestion des compétences est un gage de qualité.

Figure 3
Roue de Deming



2.2 Définition des compétences requises

Cette partie du processus de gestion des compétences permet d'énumérer les compétences individuelles pour un poste de travail ou collectives pour une équipe, nécessaires à l'accomplissement des tâches induites par ses responsabilités. Elle apporte divers avantages pour les ressources humaines de l'entreprise. En effet, en connaissant les compétences requises pour un poste donné, la DRH aura une vision claire et précise des besoins du poste ou de l'équipe en matière de compétences. Elle pourra cadrer ses recherches de candidats potentiels en cas de poste à pourvoir,

proposer des personnes internes à l'entreprise pour l'exécution du poste ou simplement permettre le recadrage de ses employés grâce à la gestion des compétences. Elle sera, de plus, très vigilante sur les besoins en compétences des groupes de travail. Pour ce faire, il existe deux méthodes dont vous trouverez une description détaillée ci-dessous.

2.2.1 L'approche Top-Down

La définition des compétences requises pour un poste donné n'est pas aisée. Cela nécessite, de la part des ressources humaines, de connaître tous les objectifs, toutes les tâches et toutes les responsabilités du poste, respectivement d'une équipe. Cela demande une connaissance complète de l'entreprise ainsi qu'une collaboration étroite avec les managers et leurs employés. Cela peut vite devenir très fastidieux pour les grandes entreprises ayant une organisation complexe et de nombreux postes différents. Une des approches les plus couramment utilisée, appelée « Top-Down », se déroule ainsi :

- 1) Défis d'entreprise : définir les défis de l'entreprise, ses objectifs et ses enjeux.
- 2) Défis de département : à partir du point 1, définir les objectifs et les enjeux du département.
- 3) Défis de service : à partir du point 2, définir les objectifs et les enjeux du service.
- 4) Poste : à partir du point 3, définir les missions du poste.
 - Pour chaque mission, définir les tâches à produire.
 - Pour chaque tâche, définir les résultats attendus.
 - En fonction des tâches et de leurs résultats attendus, déterminer les compétences requises pour leur accomplissement.

Cette approche permet de bien cerner le poste, respectivement l'équipe, et de correctement définir ses activités. Généralement, l'étape quatre se fait de pair avec le collaborateur, s'il existe (ce qui n'est pas le cas dans un poste nouvellement créé ou libéré), ou le responsable de l'équipe. Pour rappel, les compétences requises découlent directement des activités réalisées par le poste ou l'équipe.

2.2.2 La mise en situation

Une autre méthode consiste simplement en l'observation, sur la place de travail, des différentes activités professionnelles réalisées par l'employé actuellement attribué au poste. La personne observatrice énumère les différentes tâches observées. A partir de

ces observations, elle en déduit les compétences nécessaires. Cette méthode n'est cependant pas très recommandée pour les raisons suivantes :

- Elle ne convient pas pour un poste nouvellement créé pour lequel on recherche un nouveau collaborateur.
- Le fait qu'une personne de l'administration soit observatrice du travail effectué par un employé peut être mal perçu par ce dernier, ce qui aura tendance à créer des tensions ou à le distraire dans l'accomplissement de ses fonctions (ce qui peut provoquer des oublis et des erreurs pouvant créer, par conséquence, de faux résultats suite à l'observation).
- La mission d'observation a tendance à se transformer en une séance d'évaluation, souvent mal perçue par les collaborateurs observés.
- Les tâches ponctuelles et peu répétées, et donc pas observées lors de la mise en situation, risquent d'être oubliées lors de cette définition.
- Cette méthode convient mieux à l'analyse des compétences individuelles qu'à l'analyse des compétences collectives.

Cette méthode a néanmoins l'avantage d'offrir un regard extérieur sur les tâches effectuées, permettant d'observer certaines compétences mises en œuvre qui pourraient être implicites, et donc ignorées par une autre méthode d'évaluation.

2.3 Evaluation des compétences acquises

Nous examinerons dans cette partie différentes méthodes utilisées pour l'évaluation de compétences individuelles. Mise à part la méthode appelée « Le capital humain » qui énumère une liste exhaustive des compétences détenues par l'employé, les autres méthodes se basent sur la liste des compétences requises pour le poste concerné. Il existe toutes sortes de méthodes d'évaluation. Nous vous présentons ici une palette de méthodes couramment utilisées en gestion des compétences.

Les compétences collectives étant un ensemble de compétences individuelles collaborant ensemble, leur évaluation se fait par la consolidation des compétences individuelles concernées, le tout ajusté en fonction du « facteur X » représentant la synergie de groupe dans l'utilisation de ces compétences. Les compétences individuelles ayant une importance plus ou moins grande dans la réalisation de la compétence collective concernée, une pondération peut être envisagée afin de représenter cette différence.

2.3.1 Le capital humain

« Le capital humain est l'ensemble des aptitudes, talents, qualifications, expériences accumulés par un individu et qui déterminent en partie sa capacité à travailler ou à produire pour lui-même ou pour les autres »⁵. Le capital humain énumère la liste des compétences pouvant influencer sa capacité à produire une activité professionnelle. Cela peut aller de ses connaissances académiques à sa résistance aux maladies en passant par son expérience professionnelle, ce qui représente une liste conséquente d'informations. Pour une entreprise, il est possible de recadrer le focus à ses besoins. Cette évaluation se base sur le passé professionnel de la personne, des tests et des entretiens. Cela peut être répété pour une mise à jour de l'évaluation ainsi que pour l'élaboration d'une courbe de progression dans le temps, notamment pour voir si les compétences de la personne évaluée s'améliorent ou se détériorent.⁶

L'avantage d'une telle méthode est de pouvoir connaître toutes les compétences des collaborateurs, même celles qui ne sont pas utilisées dans l'exercice de leurs fonctions. Cela est particulièrement avantageux en cas de réorganisation de l'entreprise et pour les entreprises devant être réactives aux changements. Cette méthode est un outil très utile à la DRH pour la gestion de leur personnel, aux managers pour l'attribution de nouvelles responsabilités à leurs collaborateurs et aux collaborateurs pour leur permettre de se situer professionnellement. Cela peut aussi servir de base pour la rémunération des employés.

L'inconvénient de cette méthode est la lourdeur du processus d'évaluation, principalement lors de sa répétition dans le temps. Cela nécessite beaucoup de ressources de la part de l'entreprise.

2.3.2 L'entretien simple

L'entretien simple consiste en une rencontre entre le manager et son collaborateur. Muni de la liste des résultats attendus et des compétences requises par son poste pour l'attente de ces résultats, le collaborateur explique les résultats effectifs et les possibles

⁵ Source : http://fr.wikipedia.org/wiki/Capital_humain

⁶ Source : http://ias2005.free.fr/Actes/Pdf/guillard_rousseau.pdf

écarts, sous forme d'échange avec son supérieur. Les compétences à acquérir sont définies d'un commun accord entre le manager et son collaborateur.⁷

Les avantages de l'entretien simple sont sa facilité d'application et son faible coût en ressources. L'entretien et le choix du recadrage des compétences se font en fonction de résultats concrets et défendables et il y a une forte participation du collaborateur. De plus, par cette méthode, le collaborateur aura une vision éclairée sur sa situation professionnelle et ses objectifs à venir à la fin de l'entretien.

Cependant, l'avantage de la forte participation du collaborateur est aussi un inconvénient : lors de l'évaluation, celui-ci n'aura pas un regard objectif sur sa situation et ses appréciations. Cela peut entraîner une forte divergence d'opinion entre les deux participants, créant ainsi des tensions importantes. Mais ce point négatif est limité par les faits concrets sur lesquels se base l'entretien.

2.3.3 L'entretien de co-diagnostic

A partir de la liste des compétences requises, le supérieur hiérarchique produit une « grille d'auto-diagnostic » listant les compétences à évaluer.

Figure 4
Exemple de grille d'auto-diagnostic

Compétences requis		Niveau de maîtrise			
		À acquérir	En cours d'acquisition	Acquis	Expertise
1					
2					
3					
--					
--					

Source : CEDIP (fiche en ligne 36-1, p 2)

⁷ Source : http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/F36-1_diagnostiquer_compétences_de_ses_collaborateurs_cle098a1a-1.pdf

Cette fiche est fournie au collaborateur évalué afin qu'il indique quel niveau de maîtrise il estime avoir atteint pour chacune de ces compétences. Une fois cette grille remplie, un entretien entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur a lieu sur la base de ce document. Comme nous pouvons le constater à la page 50, cette méthode d'évaluation est la plus couramment utilisée dans les applications spécialisées.

Les deux avantages de l'utilisation d'une grille d'auto-diagnostic sont que les jugements de valeur sont énoncés par le collaborateur, ce qui ménage la susceptibilité de ce dernier, et que cela apporte une prise de conscience de ce dernier sur la progression qu'il doit faire.

Les inconvénients sont que le collaborateur n'est pas forcément le mieux placé pour évaluer ses compétences, problèmes de surestimation ou de sous-estimation, et un risque de tension si les estimations sont trop décalées entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur.

2.3.4 L'évaluation à 360°

Un collaborateur évoluant généralement au sein d'un groupe, il devient intéressant de connaître l'appréciation de son entourage. Un questionnaire est élaboré par l'initiateur de l'évaluation en fonction des compétences requises par le poste du collaborateur. Ce questionnaire, qui peut prendre diverses formes tel que, par exemple, la grille d'autodiagnostic (cf. Figure 3), est ensuite remplie par le collaborateur. Ce même questionnaire est rempli par ses supérieurs hiérarchiques, ses collègues et ses subordonnés de manière anonyme. Dans certain cas, la famille et les amis du collaborateur sont également sollicités pour participer à cette évaluation. Ensuite, l'ensemble des résultats est transformé sous forme d'une moyenne pour chaque compétence.

L'avantage de cette technique est de pouvoir ajouter plusieurs avis sur les performances du collaborateur, contrairement aux autres techniques ne mettant en scène que le principal intéressé et son supérieur hiérarchique. En effet, un supérieur hiérarchique n'aura pas forcément une vue complète des compétences mises en pratique par le collaborateur, et ce dernier ne sera pas très objectif sur ses propres capacités.

L'un des inconvénients de l'évaluation à 360° est la mobilisation de nombreuses personnes pour l'évaluation d'une seule d'entre elles, ce qui peut faire perdre de la rentabilité à l'entreprise lorsque les évaluations sont trop nombreuses. De plus, étant

donné le nombre de participants, cette méthode ne peut fonctionner que dans un environnement sain. En effet, cette méthode est vouée à l'échec dans un environnement où il y a du mobbing, de la discrimination, des confrontations ou des tensions.

2.3.5 La mise en situation

La mise en situation consiste en l'observation du collaborateur dans l'exercice de ses fonctions. Cela peut être fait sur sa place de travail ou dans un environnement simulé. Les observateurs peuvent être une ou plusieurs personnes : soit des supérieurs hiérarchiques, soit des auditeurs externes.

L'avantage de la mise en situation est de pouvoir observer la réelle mise en pratique des compétences de l'employé dans les situations professionnelles auxquelles il doit faire face. Cette méthode se base sur des faits concrets, ce qui facilite le jugement de valeur.

L'un des inconvénients de ce choix est que l'employé ne sera pas soumis à toutes les situations auxquelles il doit faire face durant sa carrière. De plus, le fait d'être observé dans l'exercice de ses fonctions peut être mal perçu par le sujet. Un autre inconvénient de cette méthode est qu'elle est difficilement adaptable à une situation de travail collective.

2.4 Bilan des compétences à acquérir

Suite à une évaluation, nous nous retrouvons avec une liste des compétences requises pour le poste et une liste des résultats suite aux évaluations effectuées. Sur cette base, un rapport est créé mettant en avant les différences entre ce qui est attendu par l'employé et ce qui est perçu par les personnes impliquées dans l'évaluation. Il est important de garder à l'esprit que toutes ces évaluations sont conduites par des êtres humains et que les résultats en découlant peuvent diverger de la situation réelle de l'employé. En effet, les sentiments et la relation entre ces personnes ont une influence indéniable sur les résultats.

2.5 Prise de décision

Un point important est de faire systématiquement un suivi du bilan par une prise de décision. En effet, si une évaluation est faite et qu'elle n'a aucune répercussion par la suite, les avantages à tirer d'une telle expérience seront perdus. En effet, si après un

débriefing de cette expérience rien n'est entrepris, les personnes évaluées trouveront l'évaluation et la remise en question peu motivante ou engageante. Il est donc essentiel de prendre des décisions et d'élaborer de nouveaux objectifs pour une mise à niveau des évalués tout en les gardant motivés à poursuivre l'expérience.⁸ Voici une liste non exhaustive des diverses décisions intéressantes à prendre suite à un bilan des compétences relevant des déficits ou, à l'inverse, un surplus de compétences :

- Engagement ou refus du candidat pour le poste proposé.
- Formation du personnel pour la mise à niveau de ses compétences ou augmenter le capital culturel de l'entreprise. Cela implique un gros investissement de la part de l'entreprise qui doit payer une partie ou la totalité de la formation et s'accorder pour laisser du temps libre à l'employé en formation. En contre-partie, l'entreprise s'assure d'avoir un personnel à niveau et pouvant réaliser sa tâche de manière optimale, rendant l'entreprise performante face à la concurrence.
- Ajustement du salaire en fonction des compétences détenues et leurs bonnes utilisations dans l'entreprise. Cela permet d'avoir un salaire ajusté à l'efficacité de l'employé. Par effet « boule de neige », cet ajustement de salaire génère une motivation supplémentaire pour l'employé qui, en toute logique, désirera améliorer ses compétences ou en acquérir de nouvelles et ainsi obtenir des augmentations de salaire.
- Augmentation des responsabilités de l'employé si celui-ci a plus de compétences que requises pour son poste, ou diminution des responsabilités dans le cas inverse, ce qui entraîne un ajustement du salaire. Ainsi l'entreprise s'assure de donner des responsabilités (stratégiques ou non) aux personnes ayant les capacités de les assumer.
- Licenciement d'un employé n'ayant pas les compétences requises pour son poste. Cette décision n'est cependant pas souhaitée dans le cadre d'une gestion des compétences. En effet, dans le cas de licenciements, la gestion des compétences sera mal perçue par les employés, ce qui aura pour effet de les rendre réticents face à ce processus ; les résultats d'évaluation seront certainement faussés, les collaborateurs perdront la notion de « remise en question » et de « motivation vers la progression ».

Il faut garder à l'esprit que la gestion des compétences est là pour inciter les employés de l'entreprise à s'améliorer, à devenir plus performants et à exceller dans leur domaine. C'est qu'ainsi qu'une entreprise pourra se démarquer de la concurrence et proposer des prestations uniques et de qualité.

⁸ Source : <http://www.blog-de-pierre.net/?2009/01/30/36-a-propos-d-un-outil-de-management-le-360-feed-back>

2.6 Avantages pour l'entreprise

La gestion des compétences est un outil essentiel pour une entreprise devant faire preuve d'une grande compétitivité face à la concurrence, en cherchant l'excellence au niveau des RH. En effet, les RH sont d'une importance primordiale dans l'entreprise ; elles influencent la qualité et le rendement de cette dernière. Une entreprise se doit de gérer du mieux possible ses employés et les pousser à s'améliorer. De plus, cela est profitable à l'entreprise toute entière, à tous les niveaux hiérarchiques, comme nous le verrons ci-dessous.

2.6.1 Entreprise

Comme énoncé, l'un des avantages de ce processus est l'amélioration des performances de l'entreprise. En effet, un personnel qualifié pourra produire des produits et services de meilleure qualité de manière plus aisée, ce qui permet, de plus, d'augmenter le rendement. L'effet secondaire de ceci est une augmentation de la part de marché et l'amélioration de l'image de l'entreprise, ce qui permet à cette dernière d'augmenter ses marges sur le produit et ainsi d'investir dans son expansion ou dans l'amélioration de ses effectifs.

Dans le cas où le personnel en contact avec la clientèle (par exemple des vendeurs, des techniciens du service après-vente, des analystes, etc.) s'améliore grâce à la gestion des compétences, cela améliorera d'autant plus l'image transmise aux clients qui auront envie de revenir profiter des produits et services de l'entreprise et parleront à d'autres clients potentiels de l'agréable contact qu'ils ont eu avec cette dernière. Cela est aussi valable pour les personnes en contact avec les fournisseurs qui pourront sans doute trouver de meilleurs arrangements financiers.

Une économie non négligeable sur les salaires peut être faite sur le personnel peu motivé au profit d'un investissement dans le personnel le plus efficace. Ainsi les personnes les moins performantes chercheront à s'améliorer pour retrouver un salaire plus confortable et seront motivés à s'améliorer et à se remettre en question.

Dans le cas d'une évaluation par « capital humain », il devient beaucoup plus aisé pour une entreprise dynamique de se réorganiser ou de se restructurer globalement tout en s'optimisant immédiatement grâce à une gestion des compétences performante. En effet, avec le capital humain, on s'assure d'attribuer les collaborateurs aux postes auxquels ils pourront faire bénéficier au maximum l'entreprise de leurs compétences.

2.6.2 DRH

La gestion des compétences est l'outil primordial de la gestion des ressources humaines de manière performante. Cela permet à la DRH d'attribuer les personnes adéquates aux différents postes de l'entreprise, de connaître le patrimoine intellectuel ainsi que d'identifier les hauts potentiels détenus et disponibles. De ce fait, la DRH pourra faire un travail axé performance et optimisation de l'entreprise avec un ensemble d'informations concrètes et disponibles.

2.6.3 Manager

Cet outil permet aux managers de mieux connaître les capacités et les lacunes de leurs subordonnés. Avec ces différentes informations, la possibilité de déléguer des responsabilités ou de nouvelles tâches se voit facilitée et améliorée, car le manager pourra impliquer dans les différents processus qu'il gère les personnes les plus appropriées pour ce faire.

2.6.4 Employé

Cette démarche managériale permet de valoriser et de reconnaître les compétences détenues par les employés. De plus, cela permet à ces derniers de prendre conscience de leur situation actuelle et des compétences à acquérir. De ces deux faits, un employé se trouvera d'autant plus motivé à progresser professionnellement, si toutefois le suivi s'effectue correctement. Cela permet aussi à l'employé de se faire une idée de ses capacités. Un employé qui connaît ses limites et ses possibilités sera d'autant plus performant et professionnel dans ses fonctions.

3. Avantages d'une solution informatique

Nous examinerons ici les différents avantages liés à l'emploi d'une solution informatique pour la gestion des compétences en entreprise. En effet, la gestion des compétences peut être effectuée en employant de la documentation papier ou en mettant en œuvre un système informatique prévu à cet effet. Malheureusement, lorsqu'une entreprise possède un certain nombre d'employés, l'utilisation de documents papier devient difficile à gérer et n'offre pas les avantages proposés par l'informatique.

3.1 Volume d'informations

Le processus de gestion des compétences génère un certain volume d'informations. En effet, en analysant ce processus, on remarque qu'il y a :

- 1) un document par poste évalué, listant les différentes compétences requises ;
- 2) un document par employé attribué à chacun des postes ci-dessus, avec l'évaluation des compétences acquises. Si l'évaluation se fait avec la participation de plusieurs personnes, comme dans le cas de l'évaluation 360°, il y a autant de documents que de personnes ayant participé, et ceci pour chaque employé évalué ;
- 3) un document par employé attribué à chacun des postes ci-dessus, avec le bilan de l'évaluation ;
- 4) un document par employé attribué à chacun des postes ci-dessus, avec le plan d'action défini pour combler les éventuels déficits de compétences.

De plus, les différents documents listés aux numéros 2, 3 et 4 sont à produire autant de fois qu'il y a d'itérations réalisées pour l'obtention du niveau de maîtrise désiré. Il est évident que cela peut très vite devenir difficile à gérer, autant en terme d'organisation qu'en terme de place de stockage.

L'avantage de l'informatique est évident : tous les documents mentionnés ci-dessus peuvent être stockés sous forme électronique. En termes écologiques, cela permet d'économiser une masse conséquente de papier. En termes de volume de stockage, cela est réellement avantageux. En termes d'organisation, les logiciels spécialisés se chargent, de manière automatique, du stockage de ces informations et permettent une exploitation rapide et aisée de ces dernières.

3.2 Centralisation et partage de l'information

La centralisation de l'information permet d'avoir une réplique unique et en un seul lieu de l'information. Avec la centralisation, si une information est modifiée, cela sera visible pour toutes les personnes utilisant cette même information. De plus, avec les réseaux informatiques d'aujourd'hui, il devient aisé de partager cette même information avec l'ensemble de l'entreprise ou avec une partie de celle-ci si besoin est. Cela a les avantages suivants :

- toutes les personnes concernées accèdent aux mêmes informations;
- l'accès et la recherche de l'information sont facilités, car les données se trouvent en un seul lieu, accessible aux personnes autorisées;
- en cas de modification, un seul document est à modifier;
- la configuration des droits d'accès à l'information est rapide et aisée.

La solution « papier » permet aussi la centralisation; elle n'autorise cependant pas un accès aisé et rapide à l'information. En effet, une personne ayant besoin de ces informations devra connaître le service concerné et lui demander de retrouver l'information désirée parmi une quantité d'autres informations. Cela prend du temps et utilise des ressources pouvant être utiles à d'autres activités. Avec une solution informatisée, la recherche peut se faire uniquement par la personne ayant besoin de l'information. Néanmoins, il est primordial que le lieu de la centralisation et son accès soit connu de l'ensemble des personnes concernées. Pour cela, un envoi d'email ou mettre cette information sur l'intranet sont des solutions envisageables et efficaces. Une politique de sécurité doit également être mise en place pour garantir la confidentialité de l'information et son intégrité.

3.3 Etablissement de statistiques

Les statistiques sont des outils essentiels aux managers et à la gestion des entreprises. Cela permet de connaître la situation globale de l'entreprise en tout temps et ainsi de déceler les problèmes qui pourraient devenir, avec le temps, dangereux pour la prospérité de l'entreprise. Ces statistiques sont quasiment impossibles à produire pour les entreprises faisant de la gestion de compétences sur papier et ayant un nombre conséquent d'employés. Une solution informatique, s'appuyant sur une base de données, permet d'effectuer ces statistiques en un temps record. En effet, il peut être intéressant de connaître la proportion des employés n'ayant pas les compétences requises par leur poste, l'évolution de la maîtrise des compétences pour un employé donné, etc.

De plus, l'informatique permet l'établissement de graphiques de manière automatique et instantanée, ce qui peut s'avérer extrêmement utile et pratique, contrairement au support papier qui demande du temps, de la concentration, du savoir-faire et de l'organisation et qui est source d'erreurs.

3.4 Traitement automatique

L'un des grands avantages apporté par les systèmes informatiques, associés à la centralisation de l'information dans une base de données, est la possibilité de produire des traitements automatiques. Ces traitements peuvent prendre diverses formes. Nous vous présentons ici diverses idées de traitements automatiques concernant la gestion des compétences.

3.4.1 Consolidation des évaluations

Ce traitement concerne uniquement l'évaluation à 360°, qui produit un nombre important d'évaluations pour chaque personne évaluée. Ces évaluations se doivent d'être numériques ou convertibles automatiquement en valeurs numériques. Le système informatique calcule la moyenne des évaluations pour chaque compétence et retourne la valeur résultante. Cela s'effectue de manière totalement automatique avec l'informatique, alors qu'avec le format « papier », la personne responsable de ces résultats devra jongler avec plusieurs documents.

3.4.2 Création du bilan

Bien que la création d'un bilan ne soit pas très compliquée, cela peut prendre du temps alors que l'informatique le fait quasiment instantanément. Même si le gain peut paraître anodin pour la création d'un bilan, cela prend une toute autre ampleur lorsqu'on considère le fait qu'une entreprise évalue une grande quantité d'employés, chacun ayant un bilan. Le fait qu'il est parfois utile d'avoir un bilan « intermédiaire » augmente d'autant plus la quantité de bilans créés durant la gestion des compétences.

3.4.3 Comparaison des compétences

La comparaison des compétences permet de comparer les compétences acquises par une partie ou l'ensemble des employés de l'entreprise par rapport aux compétences requises par un poste de travail donné. Ainsi, il est possible de savoir quelle personne disponible au sein de l'entreprise conviendrait le mieux pour un poste donné. Cette solution n'est envisageable qu'avec une gestion des compétences par l'établissement

du capital humain de ses employés. Le résultat étant la création d'un bilan pour chaque personne en rapport avec les compétences requises par le poste. Ce traitement peut aussi être envisageable pour une personne externe postulant pour le poste, mais une élaboration de son capital humain devra être faite préalablement.

3.4.4 Proposition de formation adaptée

Suite à la création d'un bilan des compétences manquantes, il est possible de définir le type de formation nécessaire pour compléter ces dites compétences. Les solutions les plus complètes offrent la possibilité de proposer, de manière automatique, les différentes formations connues et disponibles pour compléter les compétences mal maîtrisées ou manquantes. Cette possibilité permet de gagner du temps dans la recherche de formations et de créer de manière automatique un plan d'action, appelé également plan de développement individuel. En poussant l'idée plus loin, on peut imaginer qu'une fois que le manager a validé la formation adéquate, une demande de formation sous forme d'email ou autre soit envoyée à la DRH, avec les raisons de cette demande, et éventuellement les différentes alternatives proposées précédemment au manager.

4. Présentation conceptuelle

Ce chapitre a pour vocation de présenter la gestion des compétences sous forme de MOD⁹. Les MOD représentent le domaine étudié sous forme graphique. Ces modèles sont élaborés lors de l'analyse d'un domaine, généralement dans le but de créer une application informatique par la suite. A l'aide de ce type de représentation, ainsi qu'avec d'autres documents, il devient aisé de créer des modèles d'un système informatique. Dans les MOD ci-dessous, nous ne présentons pas l'ensemble des attributs possibles pour chaque objet représenté, mais seulement les attributs qui nous intéressent.

Pour faciliter la lecture des MOD, nous avons opté pour un système de code de couleur :

- Bleu : représentation de l'entreprise
- Vert : représentation des compétences
- Rouge : représentation de la notion de compétences requises
- Orange : représentation de la notion de compétences acquises

4.1 Représentation d'une entreprise

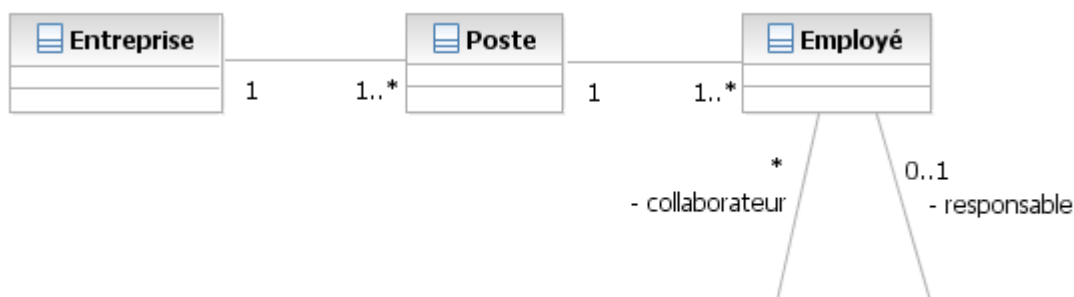
La gestion des compétences concernant les entreprises, ces dernières doivent être représentées dans des modèles MOD, car elles font partie intégrante du domaine de notre étude. Nous vous présentons ici plusieurs modèles différents qui permettent de représenter n'importe quelle entreprise. Toutefois, la modélisation des entreprises pouvant prendre diverses formes, nous nous limiterons ici à des modèles simples qui peuvent être facilement adaptés à des cas particuliers bien précis.

4.1.1 Les petites entreprises

Voici un MOD représentant une petite entreprise ayant un à plusieurs postes de travail attribué à un ou plusieurs employés. La relation responsables/collaborateurs est modélisée au niveau des employés. Les collaborateurs ont entre zéro (pour le PDG) et un responsable. Il n'y a pas d'autre organisation que celle des postes de travail.

⁹ Modèle Objet du Domaine

Figure 5
MOD – petite entreprise

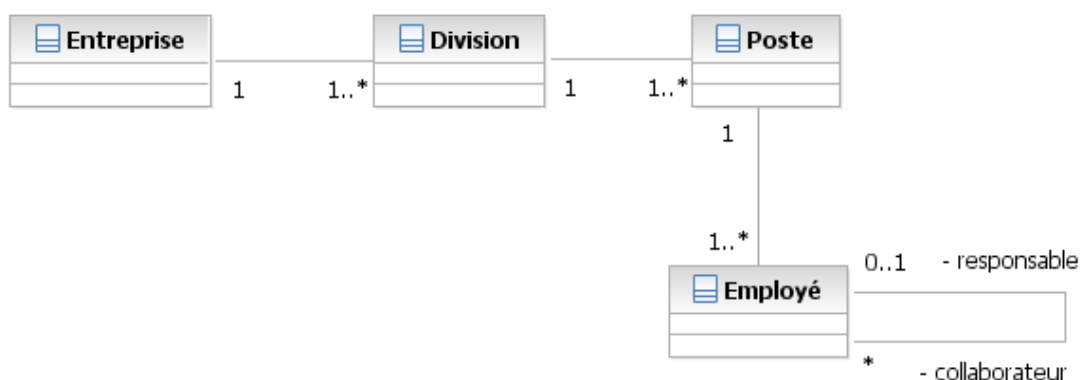


Ce MOD convient pour les petites entreprises telles qu'un garage ou une menuiserie, par exemple.

4.1.2 Les entreprises de taille moyenne

Le MOD ci-dessous représente une entreprise ayant plusieurs divisions – ou départements – ayant toutes un même niveau organisationnel. Ces divisions sont formées de un à plusieurs collaborateurs.

Figure 6
MOD – moyenne entreprise

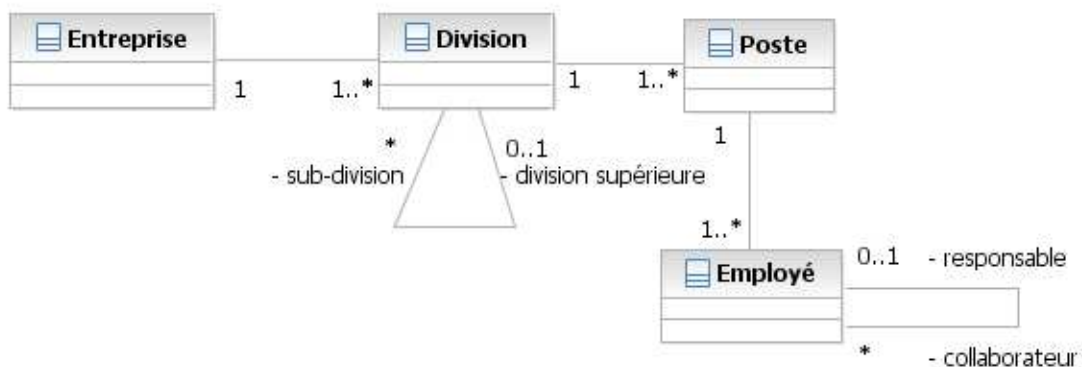


Cette solution reprend les idées vues à la figure 5 pour y ajouter la notion de division. Ceci est particulièrement utile lorsqu'on désire gérer les compétences de type « collectives »; celles-ci se rattachent à l'objet « Division » comme nous le verrons plus bas.

4.1.3 Les grandes entreprises

Le MOD suivant représente une grande entreprise. Les grandes entreprises sont semblables aux entreprises de taille moyenne, à la différence près que l'organisation des divisions se fait sur plusieurs niveaux organisationnels. Nous pouvons reprendre le MOD représenté à figure 6 et le modifier comme ceci :

Figure 7
MOD – grande entreprise



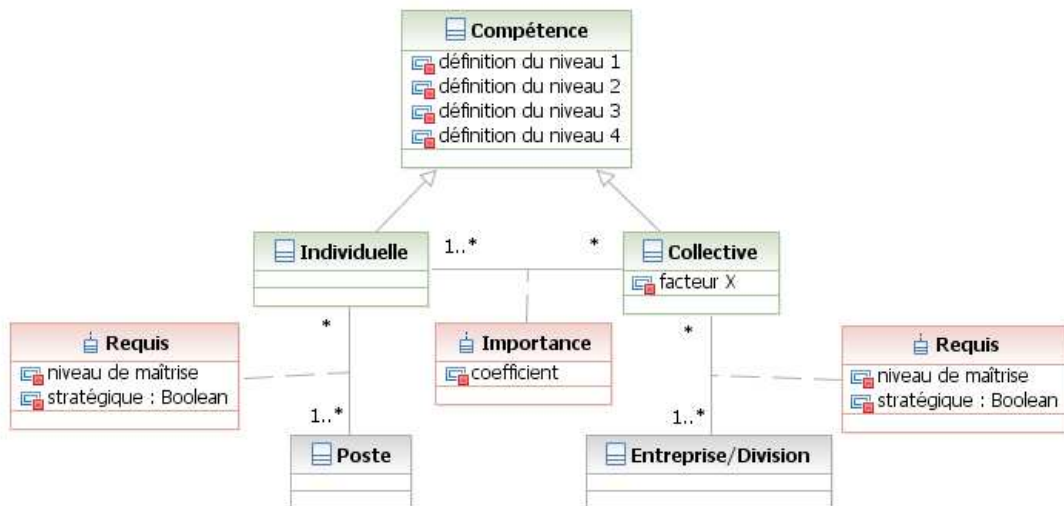
Le seul changement effectué est l'ajout d'une association en boucle sur la division, illustrant que chaque division possède zéro (pour la plus haute division de l'entreprise) ou une division supérieure. Réciproquement, chaque division peut être la division supérieure de plusieurs autres divisions.

4.2 Représentation des compétences requises

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 1 définissant les caractéristiques d'une compétence, les compétences peuvent être individuelles ou collectives. Dans une représentation des compétences requises, cela signifie qu'une compétence peut être associée un poste de travail si elle est individuelle ou à une division si elle est collective. De plus, une compétence peut avoir le statut de compétence stratégique si celle-ci requiert une attention particulière due à son caractère critique pour l'entreprise. Cependant, une même compétence peut être définie comme stratégique pour un poste précis mais non stratégique pour un autre poste, respectivement pour une division. Ce statut ne dépend donc pas de la compétence elle-même, mais de l'association entre cette dernière et le poste ou la division la requérant. La notion de niveau de maîtrise fait partie intégrante des caractéristiques d'une compétence et doit être prise en compte dans notre MOD. Toutefois, il faut pouvoir spécifier quel niveau est requis.

Cette information dépend de la compétence et du poste/de la division concerné(e), car le niveau de maîtrise requis peut varier d'un poste à l'autre; nous retrouverons donc cette information dans l'association concernée.

Figure 8
MOD – compétences requises



L'objet « Compétence » représente la notion de compétence, dans le sens large du terme et regroupe les caractéristiques communes à tous les types de compétences. La définition des différents niveaux de maîtrise d'une compétence étant une caractéristique commune, elles doivent être attribuées à « Compétence ». De plus, le fait de donner la définition complète des niveaux de maîtrise plutôt que l'utilisation d'un qualificatif, tel un numéro, permet d'avoir un référentiel commun à tous et ainsi d'éviter une interprétation divergente d'une personne à l'autre.

L'objet « Individuelle » représente les compétences individuelles, qui peuvent être requises par un ou plusieurs postes, comme nous montre l'association entre « Individuelle » et « Poste ». Réciproquement, l'objet « Collective » représente les compétences collectives, qui peuvent être requises par un ou plusieurs groupes d'individus, comme nous montre l'association entre Collective et Entreprise/Division. Pour représenter les compétences individuelles constituant la compétence collective, nous avons associé cet objet à un ou plusieurs objets « Individuelle » avec un attribut « coefficient » représentant la différence de poids des compétences individuelles. L'attribut « facteur X » représente la synergie de groupe pour la compétence collective concernée. Nous ne prenons pas en compte la possibilité qu'une compétence ne soit

pas requise, car l'enjeu premier de la gestion des compétences est de définir les compétences nécessaires à l'entreprise.

L'objet Entreprise/Division représente à la fois l'objet Entreprise et l'objet Division vu dans les MOD précédent. Nous avons choisi cette représentation pour simplifier la lecture des MOD. En effet, de manière conceptuelle, l'entreprise est une division. Un poste ou une division peut avoir entre zéro et plusieurs compétences requises.

Le niveau requis est un attribut propre à la classe d'association¹⁰ « Requis » liant la compétence à un poste/une division, comme spécifié précédemment. Celui-ci prend la forme d'un attribut numérique faisant référence au niveau concerné. Nous retrouvons la notion de type stratégique également sous la forme d'un attribut « requis », en tant que booléen¹¹.

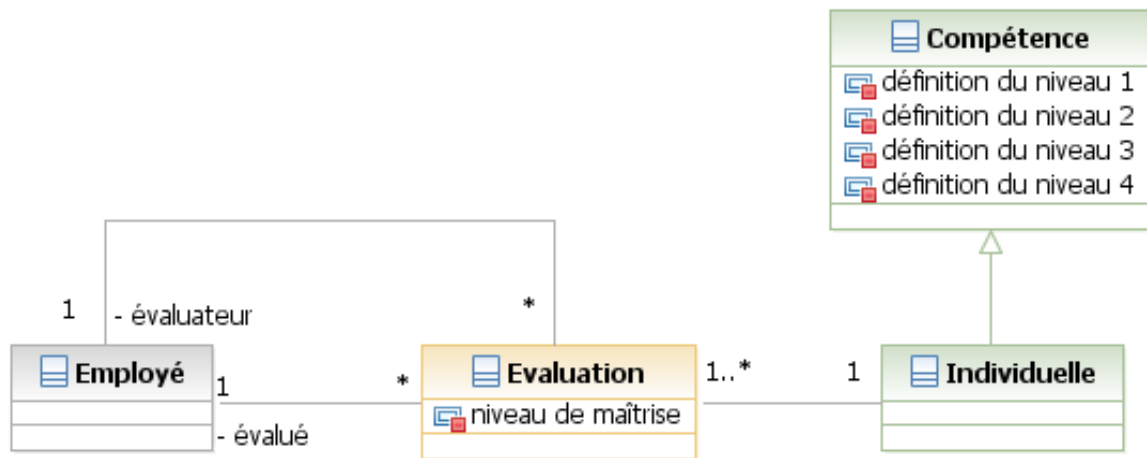
4.3 Représentation des évaluations

Nous allons voir comment représenter les évaluations sous forme d'un MOD à intégrer aux différents MOD vus jusqu'à présent. Il est important de rappeler que l'évaluation concerne un employé spécifique, et non pas un poste comme c'est le cas pour les compétences requises. De plus, une évaluation ne se fait que pour les compétences individuelles, l'évaluation des compétences collectives s'effectuant par consolidation des évaluations des compétences individuelles concernées en fonction de leur coefficient ainsi que par l'introduction, par le responsable du groupe concerné, du fameux « facteur X » représentant la synergie entre les différentes compétences collaborant.

¹⁰ Caractérise une association entre deux objets par des attributs propres à cette association.

¹¹ Un booléen ne peut prendre que deux valeurs : vrai ou faux, oui ou non, etc.

Figure 9
MOD – évaluation

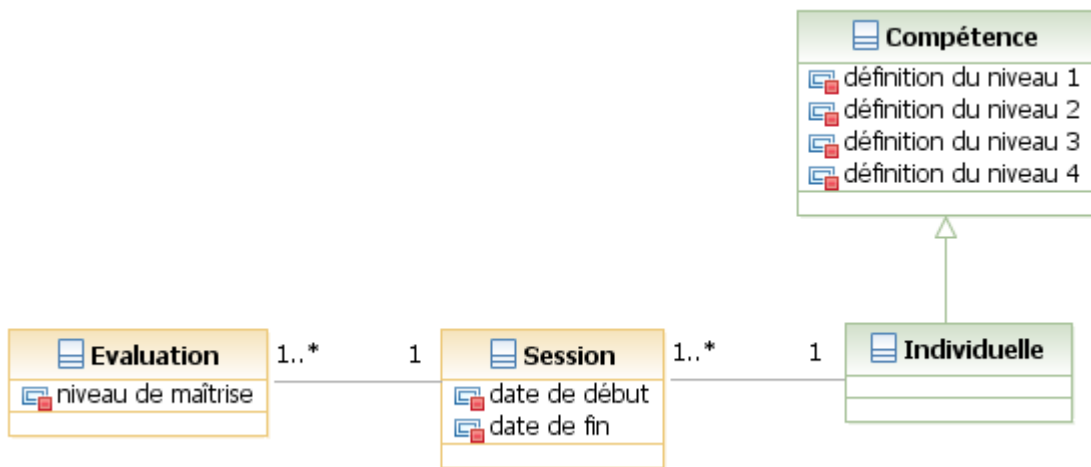


Ce modèle ajoute l'objet « Evaluation » qui contient comme unique attribut le niveau de maîtrise acquis par l'employé pour la compétence individuelle évaluée. Cet objet permet de modéliser l'évaluation faite par un évaluateur pour un évalué et concernant une seule compétence individuelle. Il y aura donc autant d'objets « Evaluation » concernant un employé évalué qu'il y a de compétences évaluées par chacun de ses évaluateurs – le nombre d'évaluations pour un employé évalué correspond à la somme des compétences évaluée par chaque évaluateur.

Une compétence individuelle peut avoir plusieurs évaluations, car elle peut être requise pour plusieurs employés différents et être plusieurs fois évaluée pour un même employé comme c'est le cas avec les évaluations à 360°. Un employé peut avoir plusieurs évaluations ou zéro si celui-ci n'a pas les compétences requises par son poste. Un employé peut être l'évaluateur sur plusieurs évaluations, ou ne pas avoir d'évaluation à faire si, par exemple, l'employé n'est pas l'évaluateur d'un autre employé.

Le MOD ci-dessus est implantable quelque soit la méthode d'évaluation choisie et permette de connaître l'état actuel de la maîtrise des compétences. Cependant, il ne permet pas de gérer un historique de l'évolution des compétences ni de regrouper les évaluations en Session d'évaluation. Pour répondre à un souci d'historisation, il est possible d'ajouter à l'objet « Evaluation » un attribut date. Pour ce qui est de la gestion des évaluations en lot, par session, il suffit de rajouter un objet « Session », comme présenté ci-dessous. Cet objet est caractérisé par une date de début (optionnel) et une date de fin, qui peuvent être utilisées comme références pour l'historisation.

Figure 10
MOD – Session



5. Architectures applicatives

Nous présenterons et définirons ici les architectures applicatives de haut niveau¹² les plus courantes dans l'élaboration d'une solution informatique. Nous étudions ces architectures applicatives pour comprendre les tenants et aboutissants lors du choix de telle ou telle autre architecture. L'idée ici n'est pas de rentrer dans les détails d'implantation d'une solution, mais de garder un point de vue général sur les solutions informatiques en matière de gestion des compétences. En effet, nous ne cherchons pas à proposer, voire à imposer, une solution particulière.

5.1 Monoposte

Une architecture monoposte désigne une solution s'installant et s'exécutant uniquement sur un seul poste de travail. Même si cette même solution est installée sur plusieurs postes, chaque système fonctionnera de façon totalement autonome et indépendante. Malheureusement, ce type d'architecture n'est pas très répandu parmi les applications spécialisées dans ce domaine comme nous le montre le sondage à la page 50 du présent document.

L'avantage de cette architecture est le niveau de confidentialité des informations. En effet, certaines données, telles que les compétences stratégiques, nécessitent un très haut niveau de confidentialité et pour lequel les risques de propagation sont inexistant, à moins d'accéder directement à l'ordinateur concerné et de passer les divers systèmes de sécurité éventuellement mis en place (protection du poste par mot de passe par exemple).

L'inconvénient de cette architecture est l'impossibilité de partager les informations en temps réel. Il existe éventuellement la possibilité d'exporter les données à un moment donné, mais cela peut créer des problèmes d'intégrité de l'information qui risque de ne pas être à jour chez toutes les personnes concernées. Un autre inconvénient vient du fait de la sensibilité des données. En effet, un poste de travail n'est pas infallible, et au vu de l'importance des données, il est risqué de stocker les données générées par la gestion des compétences sur un simple ordinateur. Il faut donc prévoir une sécurité au niveau des surtensions, des sauvegardes de l'information sur d'autre support, etc. Ces

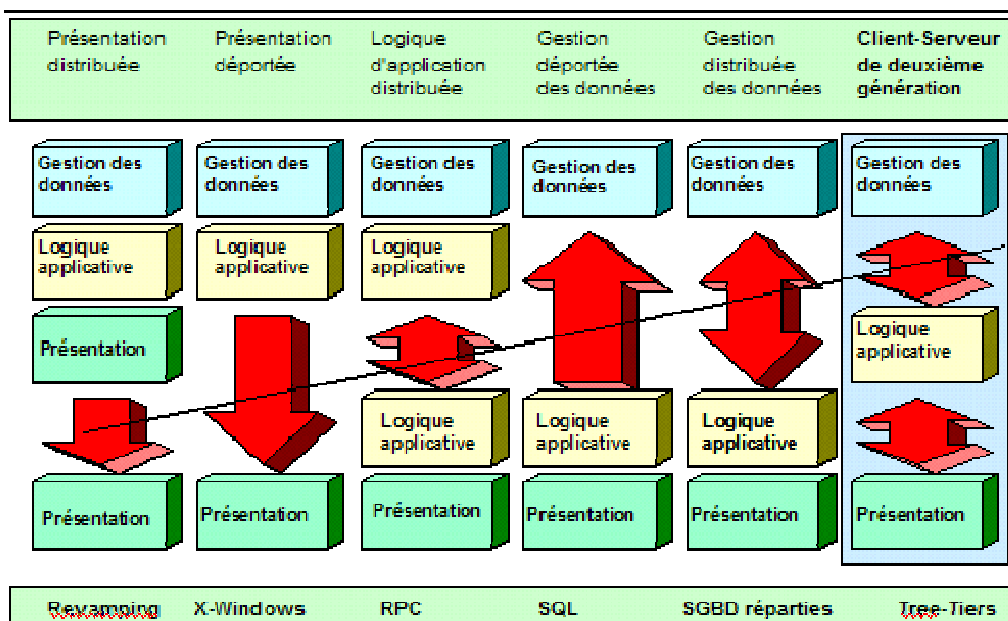
¹² Avoir un point de vue général et global, sans rentrer dans des détails propres à une solution donnée.

sécurités sont généralement déjà mises en place sur les serveurs des entreprises, il serait donc dommage de ne pas en profiter. De plus, cette architecture ne convient absolument pas à la gestion des compétences, étant donné le nombre important de participants.

5.2 Client-serveur n-tiers

Une application utilisant l'architecture client-serveur est une application dont une partie s'exécute sur le poste client – que l'on appelle « application cliente » – et d'autres parties sur des serveurs locaux ou distants. Le « n » de n-tiers représente le nombre de niveaux de répartition des responsabilités. Nous parlons de client-serveur n-tiers car un client (premier niveau) peut travailler avec un serveur (deuxième niveau) qui, lui-même, est le client d'un autre serveur (troisième niveau), et ainsi de suite pour accomplir entièrement la tâche demandée par le premier niveau. Voici une représentation de plusieurs types d'architectures n-tiers envisageables :

Figure 11
Client – serveur n-tiers



Source : Gartner Group

Toutes les architectures représentées ici sont en 2-tiers, à l'exception de « Client-serveur de deuxième génération » qui est du 3-tiers. Le client de chaque architecture est représenté en bas de la figure, les serveurs étant au-dessus. Comme nous pouvons le constater, il est possible de partager les responsabilités – présentation,

logique applicative, gestion des données – de plusieurs manière différentes, le travail d'une même responsabilité pouvant lui-même être partagé entre le client et le serveur comme illustré par les architectures « Présentation distribuée » et « Logique d'application distribuée ». Il est à préciser qu'un niveau de répartition peut être constitué d'une ou de plusieurs machines travaillant de concert.

Les objectifs principaux d'une telle architecture sont de centraliser l'information, de répartir les responsabilités – affichage, logique métier et stockage de l'information – sur plusieurs machines et d'appliquer toutes les sécurités nécessaires sur le(s) serveur(s) plutôt que sur l'ensemble des postes de travail dont dispose l'entreprise. De plus, cette architecture a l'avantage de permettre d'améliorer les traitements réalisés du coté serveur de manière transparente et commune à tous les clients.

Les inconvénients de cette architecture se situent au premier niveau : en cas de changement de l'application cliente, tous les postes clients doivent être mis à jour. De plus, une application cliente n'est compatible qu'avec un OS¹³ à la fois, ce qui oblige le développeur de l'application à produire une version de l'application cliente pour chaque OS. Ceci peut devenir fastidieux si l'on désire pouvoir faire fonctionner la solution sur plusieurs OS différents. Cela est d'autant plus compliqué que lors d'améliorations apportées à un client, les mêmes améliorations doivent être reproduites sur chacune de ces versions.

Pour les applications installées sur les serveurs du fournisseur, nous vous recommandons de faire particulièrement attention à certains points importants. Il faut prêter attention à la qualité de connexion entre le fournisseur et l'entreprise cliente, à la sécurité du ou des serveurs et aux garanties de qualité de service proposé par le fournisseur. Une vigilance toute particulière doit être accordée à la stabilité financière du fournisseur et le niveau de confiance que l'entreprise cliente peut lui accorder. En effet, l'application fonctionnant sur les serveurs du fournisseur qui mémorisent également toutes les informations du client, cela comprend plusieurs risques :

- si le fournisseur tombe en faillite : les entreprises clientes risquent de perdre leurs données ;
- si le fournisseur n'est pas digne de confiance : les entreprises clientes risquent de voir leurs données stratégiques divulguées et perdront le contrôle et l'exclusivité sur ces dernières.

¹³ Système d'exploitation

5.3 SaaS

Une application basée sur l'architecture SaaS¹⁴ est une application client-serveur construite autour des technologies WEB. Cela signifie que, contrairement à une architecture client-serveur standard qui utilise une « application cliente », l'application est chargée et exécutée – pour la partie « client » – via l'explorateur internet installé sur le poste de travail client. De nos jours, une très grande majorité des ordinateurs sont munis d'une connexion internet à haut débit et d'un explorateur. Il devient donc intéressant d'utiliser cet explorateur comme client plutôt que de mettre en place une application spécifique. Cette architecture est d'ailleurs celle choisie généralement pour la gestion des compétences comme démontrées à la page 50 du présent document.

Une application fonctionnant dans le cadre d'une architecture SaaS possède tous les avantages d'une architecture client-serveur sans ses inconvénients. En effet, l'« application cliente » utilisant uniquement des technologies WEB, cette dernière peut être produite en une seule version compatible avec tout les OS devant utiliser la solution informatique. De plus, il n'est donc plus nécessaire d'installer un client spécifique sur chaque poste de travail. Cependant, de nouveaux inconvénients peuvent apparaître. En effet, une architecture SaaS est dépendante des possibilités offertes par les technologies WEB, ce qui diminue la souplesse offerte par des solutions client-serveur. Cela peut être pallié par le mélange de plusieurs technologies WEB, ce qui se traduit généralement par l'augmentation de la complexité de l'application, autant durant sa phase de développement que lors de sa maintenance. De plus, les explorateurs internet ne réagissant pas de la même manière, le développement ainsi que la recherche de bugs se complexifie. Tous ces inconvénients peuvent devenir des facteurs diminuant la qualité d'une solution informatique potentiellement intéressante.

Les solutions utilisant ce type d'architecture étant proposées « as a service », elles sont généralement installées sur les serveurs du fournisseur. Les recommandations faites pour les architectures client-serveur s'appliquent donc également aux architectures SaaS.

¹⁴ Software as a Service, voir <http://fr.wikipedia.org/wiki/SaaS>

6. Présentation de solutions existantes

Dans ce chapitre, nous présentons plusieurs solutions existantes pour donner un aperçu des offres du marché. Les solutions présentées ici ont été sélectionnées en fonction de leur diversité afin d'offrir une vue d'ensemble de ce qui se fait actuellement. Nous ne souhaitons pas évaluer la qualité de réalisation des solutions mais présenter un éventail d'idées intéressantes qui pourrait motiver certains choix.

Nous n'avons pas pu tester toutes les solutions présentées ci-dessous. Cette présentation se base donc principalement sur les documents disponibles sur internet ainsi que ceux fournis par les éditeurs des solutions.

Nous ne pouvons que vous conseiller de consulter les sites internet des éditeurs et prendre contact avec eux pour de plus amples informations.

6.1 ITy'Compétences

Editeur	ITycom
Sortie du produit	2004
Entreprises cibles	Plus de 100 employés
Architecture	SaaS
Gestion via les niveaux de compétences	Oui
Gestion des types de compétences	Oui
Type d'évaluation exploitable	Tous
Adresse Internet	www.itycom.ch

ITy'Compétences est un module trouvant sa place au sein d'une application modulaire appelée « ITy'Suite ». ITy'Suite est une solution GPEC¹⁵, ce qui signifie qu'elle permet une gestion générale des RH, offrant divers outils et fonctionnalités assistant les DRH dans leurs activités.

Cette suite applicative est multilingue et est composé actuellement de six modules différents permettant aux sociétés clientes de :

- gérer les compétences, les formations et les objectifs d'entreprises des employés

¹⁵ Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

- créer des évaluations, des enquêtes de satisfaction et des sondages
- former via des « jeux de rôle »
- afficher le résultat consolidé des données récoltées par les différents modules

ITy'Compétences illustre parfaitement les avantages d'une solution modulaire : c'est un module indépendant. Il peut donc être pris seul ou accompagné d'un ou de plusieurs autres modules et peut, de plus, fonctionner de concert avec les autres modules, en partageant des données par exemple.

Un autre atout de cette solution est sa possibilité d'être interfacé avec des solutions comptables, RH ou ERP, pour y importer et exporter des données. Il est possible, par exemple, de récupérer les données des employés d'un ERP et ainsi d'éviter de recréer tous les employés dans ITy'Compétences. Ces interfaces sont réalisées sur mesure par ITycom.

ITy'Compétences est une application hébergée, comme c'est le cas pour la majorité des solutions SaaS. Cependant, ITycom propose également une solution, appelée ITy'Box, implantable chez leurs clients sous forme d'un serveur verrouillé.

6.2 HRa Suite 7

Editeur	HR Access
Sortie du produit	n.c.
Entreprises cibles	Plus de 700 employés
Architecture	SaaS
Gestion via les niveaux de compétences	Oui
Gestion des types de compétences	Oui
Type d'évaluation exploitable	Co-diagnostic
Adresse Internet	www.hraccess.ch

HRa Suite 7 est une solution GPEC qui propose une série de fonctionnalités pour la DRH permettant, en plus de la gestion des compétences, de :

- gérer les paies et les avantages sociaux
- planifier le temps et les activités des employés
- réaliser des tests en ligne pour la sélection de candidats
- adapter et réaliser des évaluations pour la gestion des performances, que ce soit en matière de compétences individuelles ou collectives, des tâches, des objectifs, de la personnalité ou autre.
- faire du e-Learning personnalisable

Comme nous pouvons le remarquer, cette solution destinée aux DRH est particulièrement complète, permettant la gestion des paies et de la planification, en passant par l'évaluation et la formation du personnel. HRa Suite 7 est multilingue et propose une configuration flexible pour s'adapter aux exigences locales de chaque pays. Cette solution est également modulable. Cette solution utilise une base de donnée unique et centralisée – même pour les multinational –; elle peut être installée avec de nombreux OS (Unix, Linux, Windows) et s'appuyer sur différentes bases de donnée (DB2, Oracle, MySQL, DB400, ...).

L'éditeur de cette application offre sa solution et ses services à plus de 600 entreprises réparties dans 54 pays. Bien que cela ne soit pas une garantie, nous pouvons raisonnablement penser que leur solution est des plus fiables et que les risques de faillite de l'éditeur sont relativement minces.

6.3 **Os Skill**

Editeur	Ontologos Corp.
Sortie du produit	2004
Entreprises cibles	Toutes
Architecture	SaaS
Gestion via les niveaux de compétences	Oui
Gestion des types de compétences	Oui
Type d'évaluation exploitable	Co-diagnostic
Adresse Internet	www.ontologos-corp.com

OS Skill est une suite modulable tout comme ITy'Suite. Cette suite propose une série de modules offrant diverses fonctionnalités utiles aux DRH. Cette solution se distingue par le nombre important de modules proposés, soit plus de treize, permettant à celle-ci de s'adapter aux différents besoin des entreprises. Ces modules permettent, entre autres, de gérer les projets de l'entreprise, le personnel, les référentiels de compétences, d'analyser les stratégies à adopter, etc.

6.4 CONCERTO

Editeur	Adequation SA
Sortie du produit	2001
Entreprises cibles	Plus de 200 employés
Architecture	SaaS
Gestion via les niveaux de compétences	Oui
Gestion des types de compétences	Non
Type d'évaluation exploitable	Co-diagnostic
Adresse Internet	www.adequation.ch

Anciennement appelé Allegro, CONCERTO est une application non modulable, ce qui signifie qu'elle n'offre pas de fonctionnalités supplémentaires pour répondre aux autres besoins de la DRH, qui offre un outil complet pour la gestion des compétences ne nécessitant pas d'autres ajouts. Cette application permet de définir les compétences requises, d'évaluer ces dernières, d'identifier des formations adéquates et les personnes clés de l'entreprise ainsi que les compétences critiques. C'est donc un outil respectant à la lettre le processus présenté dans notre travail avec la possibilité de mettre en avant les éléments clés de l'entreprise.

6.5 Suite Carrières et Compétences

Editeur	Syfadis
Sortie du produit	2006
Entreprises cibles	Plus de 200 employés
Architecture	SaaS
Gestion via les niveaux de compétences	Oui
Gestion des types de compétences	Oui
Type d'évaluation exploitable	Co-diagnostic
Adresse Internet	www.syfadis.com

Suite Carrières et Compétences est un concurrent direct à la solution CONCERTO. Cette solution est également consacrée uniquement à la gestion des compétences ; Elle reprend le processus de gestion des compétences tel que nous l'avons vu tout au long du présent dossier, proposant une gestion et un suivi des entretiens de carrière, d'effectuer des évaluations ainsi que de gérer des plans de formation prévisionnels. Syfadis propose en outre deux autres solutions logicielles complétant le processus :

- E-Learning : plateforme de formation à distance pour gérer les contenus, inscrire les utilisateurs aux parcours de formation, suivre l'activité pédagogique.
- Portail formation: gestion et suivi des plannings de formation, suivi administratif de la formation (convocation, absentéisme) et gestion des ressources (salles, formateurs, équipements).

Avec ces trois modules articulés autour du processus de gestion des compétences, Syfadis propose une solution complète dans ce domaine. Cette solution peut fonctionner de concert avec d'autres logiciels pour s'intégrer dans les SI des entreprises. De plus, il est possible de désactiver certaines fonctionnalités et ainsi réduire les coûts d'achat pour le client.

6.6 **XWiki Enterprise**

Editeur	XWiki
Sortie du produit	2005
Entreprises cibles	Toutes
Architecture	SaaS
Gestion via les niveaux de compétences	Non
Gestion des types de compétences	Non
Type d'évaluation exploitable	Mise en situation
Adresse Internet	www.xwiki.com

XWiki Enterprise est la seule solution présentée ici qui fasse partie du monde des logiciels libres grâce à sa licence LGPL¹⁶. Ce produit est également le seul à ne pas reproduire le processus de gestion des compétences tel que nous l'avons décrit précédemment. En effet, XWiki Enterprise n'est pas une solution spécialisée dans ce processus, mais offre un logiciel basé sur le concept de « Wiki »¹⁷, dont l'utilisation est particulièrement bien illustrée par l'encyclopédie Wikipédia.

XWiki peut être utilisé pour capitaliser les connaissances et les compétences au sein de l'entreprise tout en offrant un accès rapide et une mise à jour facilitée de l'information grâce à la centralisation de cette dernière. Elle permet également de partager de façon aisée les connaissances de chacun. Nous pouvons également

¹⁶ Licence publique générale limitée GNU.

¹⁷ Voir article sur <http://fr.wikipedia.org/wiki/Wiki>.

envisager la création d'un annuaire du personnel avec leur profil regroupant leurs compétences, activités, etc. Etant donné la souplesse de la solution, il est également envisageable de représenter les places de travail et leurs objectifs requis selon le même principe que pour les employés.

Comme nous pouvons le remarquer, cette solution ne propose pas de processus d'évaluation ou de bilan, ceux-ci devront être réalisés via une autre solution.

La notion de « logiciels libres », dont XWiki Enterprise fait partie, repose sur quatre points essentiels, appelé « Liberté » dans le jargon :

- Liberté 0 : La liberté d'exécuter le programme — pour tous les usages.
- Liberté 1 : La liberté d'étudier le fonctionnement du programme — ce qui suppose l'accès au code source.
- Liberté 2 : La liberté de redistribuer des copies — ce qui comprend la liberté de vendre des copies.
- Liberté 3 : La liberté d'améliorer le programme et de publier ses améliorations — ce qui suppose, là encore, l'accès au code source.

Il est important de garder à l'esprit qu'un logiciel libre n'est pas forcément gratuit, bien que cela soit généralement le cas. Les logiciels libres ont l'avantage d'être reprogrammables par les informaticiens de l'entreprise cliente ou par une société spécialisée, ce qui permet l'amélioration constante du produit et d'y apporter des fonctionnalités uniques à l'entreprise.¹⁸

Cette solution est installée uniquement sur les serveurs du client. La société XWiki propose sa solution de manière libre et gratuite, mais offre ses services payants pour aider les entreprises à implanter, à configurer et à utiliser leur solution selon les besoins du client.

¹⁸ Source : http://fr.wikipedia.org/wiki/Logiciel_libre

7. Conclusion

Bien que sa mise en œuvre soit récente, la gestion des compétences est maintenant un processus d'entreprise bien défini, suivant le modèle déjà bien connu de la roue de Deming. Depuis le début du XXI^e siècle, ce processus a pris une importance toute particulière dans les entreprises, comme nous pouvons le constater à la page 48 démontrant le nombre de solutions informatiques en constante augmentation depuis l'an 2000. En effet, les entreprises visent à augmenter leur performance – que ce soit en termes de qualité ou de rendement – sans devoir augmenter le nombre de leurs collaborateurs. Elles souhaitent également connaître les compétences dont elles disposent; celles-ci peuvent être considérées comme des ressources à l'instar du matériel et des machines. Ce processus offre des outils managériaux efficaces pour l'aide à la prise de décision de la DRH et des différents managers. Il ne faut pas oublier le fait que ce processus permet également aux collaborateurs de se construire un plan de carrière et d'avoir un but dans leurs évolutions personnelles. Le fait d'opter pour une solution informatique permet principalement d'optimiser les aspects de communication, de stockage, de gestion des données centralisée, de partage de l'information au sein de l'entreprise et d'offrir diverses fonctionnalités automatiques telles que la création de bilans et de statistiques, ainsi que d'apporter une sécurité supplémentaire en matière d'intégrité de l'information.

Lors du choix d'une solution, informatisée ou non, il est essentiel de prendre en compte les éléments suivants :

- Quels sont les types de compétences à prendre en compte : comme nous pouvons le constater, toutes les solutions ne gèrent pas forcément les types de compétences. Selon les besoins de l'entreprise et de la complexité désirée, il faudra faire particulièrement attention à ce point.
- Quelle méthode d'évaluation sera utilisée : nous avons identifié et présenté cinq méthodes d'évaluations différentes. De plus, il existe également d'autres méthodes d'évaluation – tel que l'évaluation 720°. Au vu du nombre important de ces méthodes, il est essentiel pour l'entreprise de faire le bon choix en fonction de ses possibilités et de ses objectifs, le choix d'une solution devant être « compatible » avec le choix de la méthode d'évaluation souhaitée.
- Quelle notation d'évaluation utiliser : il est possible d'évaluer une compétence de deux manières différentes ; soit par niveau de compétences, soit par une notation en point ou en pourcentage. Il est évidemment conseillé de choisir une solution utilisant les niveaux de compétences qui offre ainsi un référentiel commun à chaque évaluateur. En effet, dans le cas d'une notation en point ou en pourcentage, les référentiels étant inexistant, la tâche des évaluateurs est beaucoup

plus ardue et les résultats des évaluations comprendront une grande part de subjectivité.

Dans le cas d'une solution informatique, il faut également considérer les aspects suivants :

- Possibilité d'interface avec d'autres solutions informatisées RH : la gestion des compétences est un processus parmi de nombreux autres au sein des ressources humaines. Nous avons vu par exemple qu'il était intéressant de pouvoir faire une gestion des paies qui prend en compte les compétences acquises par les collaborateurs. De plus, ces processus utilisent de nombreuses données communes, telles les informations sur les collaborateurs et leur place dans l'organisation. Une entreprise désirant faire de la gestion de compétences ayant généralement déjà des outils informatisés contenant ces informations, il est intéressant de pouvoir réutiliser ces dernières. C'est pourquoi les possibilités d'interfaçage sont très importantes dans ce type de solution. Il faudra cependant faire particulièrement attention à l'intégrité des données. Par exemple, si une information employée par la solution de gestion de compétences est supprimée ou modifiée par une autre solution, quel impact cela aura-t-il ?
- Modularité : une grande partie des solutions propose des modules complémentaires. Ces modules permettent, soit d'ajouter plus de fonctionnalités au processus de gestion des compétences, soit de rajouter d'autre processus RH qui ne seraient pas déjà en place. Il est très important pour une entreprise de connaître ses besoins présents et futurs. Il est recommandé d'opter pour une solution proposant des modules répondant à ces besoins et ainsi bénéficier de la possibilité d'étendre les processus informatisés à l'avenir.
- Lieu d'installation : la grande majorité, voir la quasi-totalité, des solutions informatiques s'appuient sur un serveur. Il est donc important de choisir si l'on souhaite une solution hébergée chez le fournisseur ou installée sur les serveurs de l'entreprise. Le choix d'une solution hébergée chez le fournisseur convient particulièrement aux entreprises n'ayant pas les ressources nécessaires à la création et à la maintenance de serveurs informatiques sécurisés. Ce choix implique de bien définir l'impact sur les données du client en cas de faillite du fournisseur ainsi que les solutions de secours. L'installation sur les serveurs du client permet de se libérer de ces questions et de s'assurer que la solution sera encore disponible et utilisable même en cas de faillite du fournisseur.

Certaines entreprises proposent des « logiciels libres » comme présenté à la page 38 du présent document. Les clients de ces solutions ont l'avantage de pouvoir utiliser, étudier, modifier, dupliquer et également de diffuser librement ces dernières, ce qui peut être particulièrement intéressant pour les entreprises ayant un service de production informatique ou ayant accès facilement à ce type de service. Ainsi une entreprise pourra, en contre-partie d'un certain nombre de ressources, s'assurer d'avoir une application répondant à tout les besoins de l'entreprise et pouvant facilement évoluer avec cette dernière.

Les résultats du sondage nous le montrent parfaitement : les solutions informatiques sont principalement basées sur une architecture Saas, ce qui signifie que celles-ci sont entièrement réalisées à partir de technologie Web et accessibles via l'Internet ou l'intranet de l'entreprise. Les applications Client-serveur n-tiers représentent une plus petite part du marché, contrairement aux solutions Monoposte quasiment inexistantes.

Concernant le processus de définition des compétences requises, celui-ci devra se faire selon les deux méthodes présentées dans ce travail, sans assistance informatique. En effet, aucune des solutions rencontrées ne proposaient de fonctionnalité aidant à la définition des compétences requises pour chaque poste. Cependant, elles proposent généralement un « dictionnaire » des compétences – permettant de recueillir toutes les compétences de l'entreprise – et également d'associer ces dernières aux postes les requérant.

Nous venons de voir tous les points importants concernant la gestion des compétences et les choix possible en la matière. Cependant, concernant les entreprises clientes, même si la solution choisie convient parfaitement à ces dernières, elle ne donnera de bons résultats que si les collaborateurs participant à ce processus l'acceptent et ne la perçoivent pas comme un nouveau moyen de pression. Il est donc très important de briefier ses collaborateurs à ce propos et de bien définir les prises de décision possibles, en privilégiant le recours à des formations ou des bonus financiers plutôt qu'aux malus et aux licenciements.

La gestion des compétences est une matière très intéressante pour plusieurs raisons : c'est un processus relativement récent pouvant être réalisé selon diverses méthodes à choix. Malgré le fait que cette discipline ne fasse pas partie de l'activité principale de l'entreprise, elle permet aux entreprises de s'améliorer, d'évoluer et d'optimiser au maximum l'emploi et la formation de leur personnel.

De plus, les compétences représentent, du point de vue des entreprises, le profil des collaborateurs et des places de travail. On peut facilement comprendre l'importance que cela peut avoir pour la DRH et les responsables qui connaissent ainsi le potentiel de leurs collaborateurs et se retrouvent, par conséquent, avec toutes les cartes en main pour manager ces derniers de façon optimale. La gestion des compétences étant en pleine expansion, nous pouvons être certains que ce sujet deviendra la priorité principale d'une partie importante des entreprises, en particulier les entreprises de grande taille qui ont besoin d'outils performants pour gérer leur personnel.

8. Webographie

8.1 Gestion des compétences :

A.Guillard & J.Roussel, *Evaluation et développement du capital humain : un enjeu clé pour l'audit social*, http://ias2005.free.fr/Actes/Pdf/guillard_roussel.pdf.

CEDIP, *Évaluation des effets d'une formation sur les compétences mises en œuvre en situation professionnelle*,
http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/Fiche_EL41_cle7eea11-1.pdf.

CEDIP, *Des outils pour diagnostiquer les compétences de ses collaborateurs*,
http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/F36-1_Diagnostiquer_compétences_de_ses_collaborateurs_cle098a1a-1.pdf.

CEDIP, *Les différents niveaux de compétence dans une organisation*,
http://www.cedip.equipement.gouv.fr/article.php3?id_article=212.

CEDIP, *Les référentiels dans le management des compétences*,
http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/Fichetechnique24_cle1f17eb.pdf.

Cumundi, *Définition de : Compétence stratégique*, <http://www.comundi.fr/mot-glossaire/51/competence-strategique.html>.

EduSCOL, *La notion de compétences et ses usages en gestion des ressources humaines*, http://eduscol.education.fr/D0217/grh_gilbert.htm.

EduSCOL, *Les différents niveaux d'analyse de la gestion des compétences*,
http://eduscol.education.fr/D0217/grh_retour.htm.

Irina Andryushchenko, *A propos d'un outil de management : le 360°Feed back*,
<http://www.blog-de-pierre.net/?2009/01/30/36-a-propos-d-un-outil-de-management-le-360-feed-back>.

Josiane de Reggi, *La gestion des compétences*,
http://www.neode.ch/files/evenements/forum%20reggi/DeReggipresentation_V2.pdf.

Michel Parlier, *Gérer les compétences en PME*,
<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/30383.PDF>.

NetPME, *L'évaluation des compétences*, <http://www.netpme.fr/dossiers-drh/783-evaluation-competences.html>.

WebCompetence, *Niveau de maîtrise d'une compétence*,
<http://www.webcompetence.com/rh/niveau-maitrise-competences.htm>.

Wikipédia, *Capital humain*, http://fr.wikipedia.org/wiki/Capital_humain.

8.2 Solutions présentées

ITycom, *ITy'Compétences*, www.itycom.ch.

HR Access, *HRa Suite 7*, www.hraccess.ch.

Ontologos Corp., *Os Skill*, www.ontologos-corp.com.

Qoveo, *Qoveo GPEC*, www.qoveo.com.

Adequation SA, *Concerto*, www.adequation.ch.

Syfadis, *Suite Carrières et Compétences*, www.syfadis.com.

XWiki, *XWiki Enterprise*, www.xwiki.com.

8.3 Autres sites

Wikipédia, *SaaS*, <http://fr.wikipedia.org/wiki/SaaS>.

Wikipédia, *Wiki*, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Wiki>.

Wikipédia, *Logiciel libre*, http://fr.wikipedia.org/wiki/Logiciel_libre.

Annexe 1

Enquête sur les solutions informatiques

Afin de parfaire le présent document et compléter les informations récoltées, nous avons décidé de réaliser une enquête sur les solutions de gestion des compétences informatisées. Notre enquête se base sur un questionnaire accessible sur l'Internet, constitué de huit questions et dont les réponses sont traitées de manière anonyme.

1. Recherche des participants

Aucun organisme de recensement n'existant en la matière, il nous a fallu procéder par une recherche sur l'Internet via le moteur « Google ». Le critère de recherche utilisé fut « solution gestion des compétences », ce qui nous a retourné plus de 350'000 résultats. Par la suite, nous avons visité une centaine de sites internet afin d'éliminer les sociétés ne proposant pas de solutions informatiques, entre autres les sociétés proposant uniquement des services d'audit et de conseil. Parmi les sociétés retenues, nous avons recherché leur adresse email principale ou, le cas échéant, utilisé leur formulaire de contact pour les inviter à participer à notre enquête. Ainsi, nous avons pu prendre contact avec quarante-neuf entreprises francophones de Suisse, de France et du Canada proposant chacune leur propre solution informatique. Nous avons eu dix réponses à notre enquête, ce qui correspond à environ 20% de participation.

2. Réalisation du questionnaire

Nous avons proposé à nos participants de répondre à un questionnaire accessible via l'Internet pour les raisons suivantes :

- facilité d'envoi : il nous a suffi de transmettre l'adresse internet du questionnaire pour le proposer aux candidats.
- facilité d'utilisation : le questionnaire offre une interface claire et conviviale adaptée aux questions le constituant.
- rapidité : l'envoi de l'adresse du questionnaire est instantanée ainsi que la réception des réponses à ce dernier.
- anonymat : il est possible de répondre de façon totalement anonyme à notre questionnaire en omettant de répondre à la première et à la dernière question.

La réalisation du questionnaire s'est faite via le site internet de la compagnie SurveyConsole¹⁹ qui propose diverses formules pour la création de questionnaires online. Par manque de budget, nous avons opté pour la formule gratuite. Les questions constituant le questionnaire ont été réalisées après l'étude et la rédaction des deux premiers chapitres du présent document. En effet, les connaissances acquises grâce à ces deux chapitres ont permis de bien cibler les questions pertinentes permettant d'apporter des informations supplémentaires à ce travail de bachelor.

Nous avons opté pour un total de huit questions pour les raisons suivantes :

- temps de réponse : les participants n'ayant pas forcément le temps de répondre à un questionnaire long et compliqué, nous avons choisi de poser un minimum de question. C'est sans aucun doute ceci qui nous a permis d'atteindre un taux de participation élevé.
- facilité du dépouillement: en se limitant aux questions essentielles, les résultats peuvent être facilement dépouillés et interprétés.
- limitation du prestataire : la formule gratuite choisie est limitée par sa taille, ce qui nous a permis de créer huit questions au maximum.

Ces questions sont formulées de manière simple et courte, ainsi nous espérons rendre ce questionnaire plus accessible et attractif pour les participants.

3. Questionnaire

Vous trouverez ci-dessous le contenu complet du questionnaire tel qu'il a été proposé aux participants. Ce questionnaire débute par une brève introduction, suivi de huit questions. Pour mémoire, dix personnes ont répondu à ce questionnaire.

¹⁹ Site internet : www.surveyconsole.com

Bonjour,

Je réalise actuellement mon travail de bachelor dont le sujet est la gestion des compétences en entreprise ainsi que les solutions informatiques employées dans ce domaine.

Je me permets donc de vous inviter à prendre 5 minutes pour répondre au questionnaire "Gestion des compétences" constitué de 8 questions. Vos réponses seront anonymes et leur analyse me permettront d'effectuer des statistiques utiles à mon travail.

Je vous remercie pour le temps que vous allez consacrer à ce questionnaire et pour votre aide à la réalisation de ce travail de bachelor qui ne pourrait être complet sans votre participation.

Sébastien Meyrat

Etudiant à la Haute Ecole de Gestion (HEG) de Genève

Formation : informatique de gestion

Quel est le nom de votre solution informatique ?

En quelle année votre produit est-il arrivé sur le marché ?

-- Select -- *(choix entre 1960 et 2009)*

Est-ce que votre produit gère le "niveau de compétence" (aussi appelé "niveau de maîtrise") ?

- Non
 Oui

Est-ce que votre produit gère le type des compétences (individuelle, collective, stratégique) ?

- Non
 Oui

A quelles entreprises se destine votre solution ? (en nombre d'employés) ?

- 5 à 20 employés
 21 à 100 employés
 101 à 200 employés
 + de 200 employés
 Autre

Quelle type d'évaluation des compétences utilisez-vous ?

- Création d'un capital humain : énumération de toutes les compétences d'un employé évalué, indépendamment de son rôle dans l'entreprise.
- Entretien simple : entretien mené entre l'employé évalué et son responsable. L'évaluation se base sur les résultats (quantitatifs/qualitatifs) attendus de l'employé.
- Entretien de co-diagnostic : entretien par l'employé évalué et son responsable. L'évaluation se base sur une grille d'auto-évaluation comportant la liste des compétences requises, l'employé stipule le niveau de maîtrise qu'il estime avoir et une discussion avec son responsable a lieu sur cette auto-évaluation.
- Évaluation à 360° : Semblable au co-diagnostic, mise à part que les supérieurs, les subordonnés et les collègues évaluent également l'employé. Dans certain cas, la famille et les proches sont mis à contribution.
- La mise en situation : L'employé est observé en situation de travail, réelle ou reproduit pour l'occasion.
- Autre

Quel type d'architecture votre produit utilise-t-il ?

- Mono Poste
- Client-Serveur
- ASP/SaaS (Technologie WEB)
- Autre

Une partie de mon travail de bachelor consiste en la présentation rapide de quelques solutions informatiques. Si vous êtes ouvert à la possibilité que votre solution informatique apparaisse dans mon travail, je vous prie de bien vouloir inscrire votre adresse Email ci-dessous, ce qui me permettra de vous demander de plus ample informations sur votre solution.

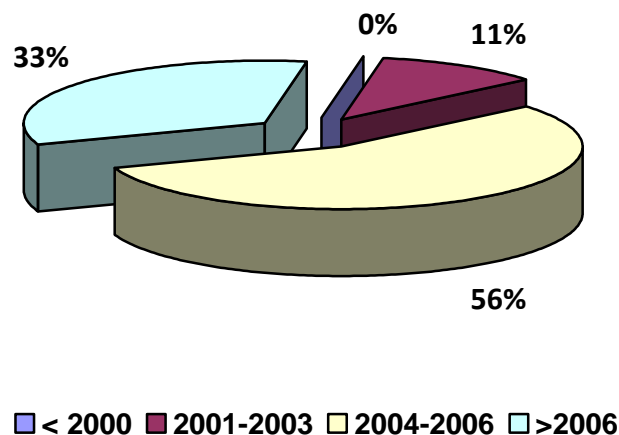
Votre adresse Email (facultatif) :

4. Résultats

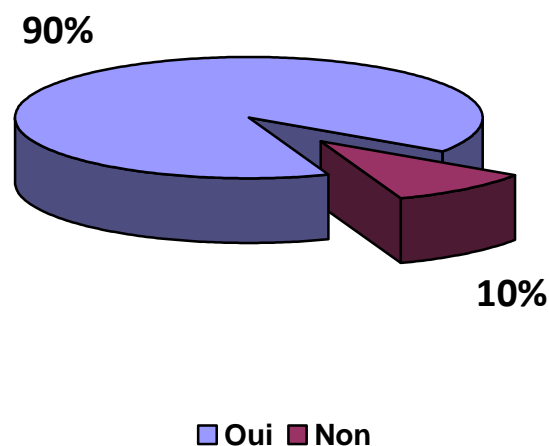
Par souci de confidentialité, les réponses aux questions « Quel est le nom de votre solution informatique » et « Votre adresse Email (facultatif) » ne sont pas rendues publiques.

Voici les résultats à notre questionnaire :

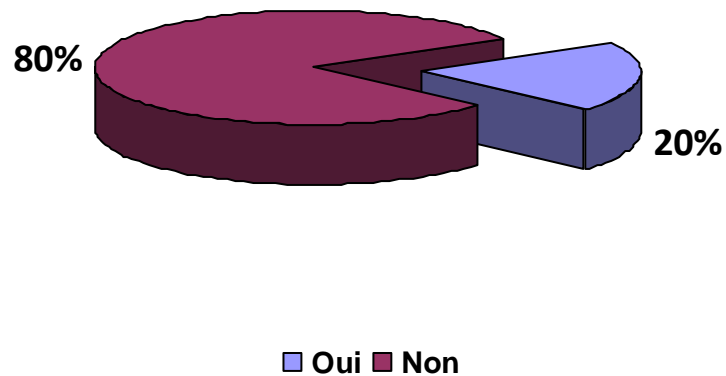
En quelle année votre produit est-il arrivé sur le marché ?



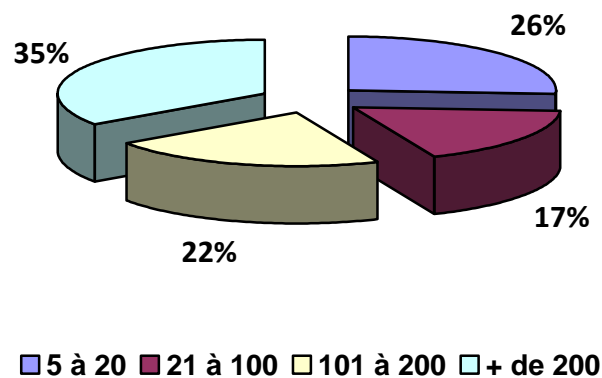
Est-ce que votre produit gère le "niveau de compétence" (aussi appelé "niveau de maîtrise") ?



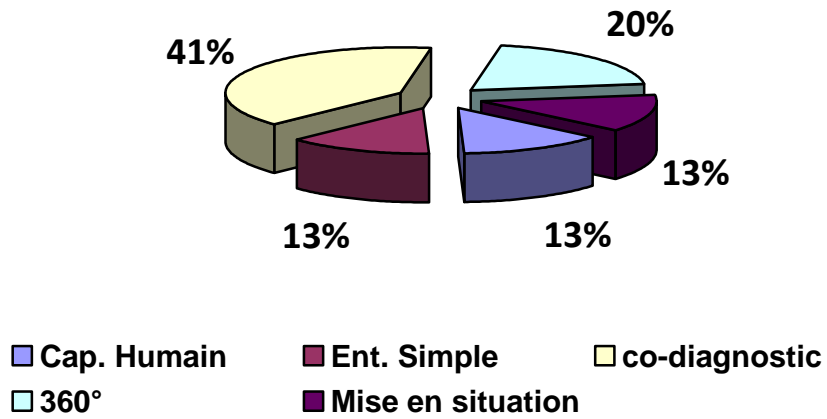
Est-ce que votre produit gère le type des compétences (individuelle, collective, stratégique) ?



A quelles entreprises se destine votre solution (en nombre d'employés) ?



Quelle type d'évaluation des compétences utilisez-vous ?



Quelle type d'architecture votre produit utilise-t-il ?

