

GUY LE BOTERF

INGÉNIERIE ET ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

Sixième édition

© Groupe Eyrolles, 1998, 1999, 2001, 2002, 2006, 2011
ISBN : 978-2-212-54777-1

EYROLLES

Éditions d'Organisation

SOMMAIRE

PRÉFACE	13
GUIDE THÉMATIQUE	17

FICHES

<i>De quel concept de compétence avons-nous besoin ? Qu'est-ce qu'un professionnel compétent ?</i>	23
Fiche 1 – Un risque de fragilité résultant de l'écart entre des enjeux forts et une définition faible ..	25
Fiche 2 – Le curseur de la compétence.....	27
Fiche 3 – Agir avec compétence	29
Fiche 4 – Une situation professionnelle à gérer : de quoi s'agit-il ?.....	31
Fiche 5 – Agir avec compétence : exemple d'un dessinateur en carrosserie automobile	33
Fiche 6 – Dessinateur de carrosserie automobile : un exemple de situation professionnelle	35
Fiche 7 – Agir avec compétence : exemple d'un infirmier	37
Fiche 8 – Infirmier : exemple d'une situation professionnelle	39
Fiche 9 – Agir avec compétence : exemple chef d'équipe charpente/couverture.....	41
Fiche 10 – Chef d'équipe charpente/couverture : un exemple de situation professionnelle technique	43
Fiche 11 – Chef d'équipe charpente/couverture : un exemple de situation professionnelle de management	45
Fiche 12 – Agir avec compétence : exemple d'un chef de produit.....	47
Fiche 13 – Chef de produit : exemple d'une situation professionnelle	49
Fiche 14 – Électricien de maintenance sur une ligne de télésiège : un exemple de situation professionnelle.....	51
Fiche 15 – Que faut-il entendre par « pratique professionnelle »	53
Fiche 16 – L'équipement en ressources personnelles.....	55
Fiche 17 – Les connaissances générales (exemples)	57
Fiche 18 – Les savoirs sur l'environnement professionnel (exemples).....	59
Fiche 19 – Les connaissances procédurales (exemples)	61
Fiche 20 – Les savoir-faire opérationnels (exemples)	63
Fiche 21 – Les savoir-faire relationnels (exemples)	65
Fiche 22 – Les savoir-faire cognitifs ou démarches intellectuelles (exemples).....	67
Fiche 23 – Les schèmes assimilateurs (exemples).....	69
Fiche 24 – Les aptitudes personnelles (exemples).....	71
Fiche 25 – Les ressources « externes » à la personne pour agir avec compétence (exemples)	73
Fiche 26 – Agir avec compétence : de plus en plus une séquence et non pas seulement une opération.....	75
Fiche 27 – Les schèmes opératoires : de quoi s'agit-il ?	77

Fiche 28 – Une situation professionnelle = une activité principale + des critères de réalisation souhaitable (exemples)	79
Fiche 29 – Du savoir exécuter au savoir agir	81
Fiche 30 – Le guidage des ressources et des pratiques par le professionnel.....	83
Fiche 31 – Caractéristiques d’une représentation opératoire	85
Fiche 32 – L’utilité d’une représentation opératoire	87
Fiche 33 – Les trois axes de la compétence du professionnel.....	89
Fiche 34 – Trois axes de la compétence du professionnel : quelles conséquences sur l’expression de la compétence ?.....	91
Fiche 35 – Trois niveaux de prise de recul.....	93
Fiche 36 – La réflexivité : se distancier et modéliser pour transposer.....	95
Le professionnel et les niveaux de professionnalisme	97
Fiche 37 – Qu’est-ce qu’un professionnel compétent ?.....	99
Fiche 38 – Le premier niveau de professionnalisme : le débutant.....	101
Fiche 39 – Le deuxième niveau de professionnalisme : le professionnel confirmé.....	103
Fiche 40 – Le troisième niveau de professionnalisme : l’expert.....	105
Fiche 41 – Ressources, pratiques, professionnalisme : trois niveaux à distinguer.....	107
Fiche 42 – Les composantes de la professionnalité.....	109
La compétence collective	111
Fiche 43 – La compétence collective : les facteurs explicatifs.....	113
Fiche 44 – Quatre « entrées » possibles pour traiter la « compétence collective » de façon opératoire.....	115
Fiche 45 – Coopération et transversalité : une clarification des termes	117
Fiche 46 – Quelques indicateurs possibles de pratiques individuelles de coopération	119
Fiche 47 – Quelques indicateurs de la compétence collective dans une unité, dans un processus ou dans un projet.....	121
Fiche 48 – Quelques indicateurs de coopération (exemples)	123
Fiche 49 – Quelques exemples de chaînes ou de maillons de complémentarité des compétences..	125
Fiche 50 – Un noyau commun de compétences (exemple 1)	127
Fiche 51 – Un noyau commun de compétences (exemple 2)	129
Fiche 52 – La réunion de conditions favorables à l’émergence de la compétence collective.....	131
Fiche 53 – La coopération entre les compétences : les leviers d’action à choisir et à mettre en cohérence.....	133
Fiche 54 – Le rôle du management dans le développement de la compétence collective.....	135
Fiche 55 – Macro-compétences ou savoir-faire collectifs : quelques définitions.....	137
Fiche 56 – Savoir-faire collectifs et ressources.....	139
Fiche 57 – Les ressources critiques composant un savoir-faire collectif : trois critères	141
Fiche 58 – Les savoir-faire collectifs : quelques conséquences pratiques.....	143
Fiche 59 – La mutualisation des pratiques : un moyen de développer l’expertise collective	145
Fiche 60 – Quelques règles sur la formalisation et la capitalisation des savoirs.....	147
Fiche 61 – Deux axes complémentaires de gestion des compétences.....	149
Comment concevoir des dispositifs de professionnalisation ?.....	151
Fiche 62 – La professionnalisation : quelques principes directeurs.....	153
Fiche 63 – Sept orientations majeures pour concevoir un dispositif de parcours de professionnalisation	155
Fiche 64 – La professionnalisation vue sous le modèle de la navigation professionnelle (1).....	157

Fiche 65 –	La professionnalisation vue sous le modèle de la navigation professionnelle (2).....	159
Fiche 66 –	Les cibles de professionnalisation	161
Fiche 67 –	L’offre des opportunités de professionnalisation : quelques exemples.....	163
Fiche 68 –	Les contributions spécifiques attendues des diverses opportunités ou situations de professionnalisation	165
Fiche 69 –	Quelques opportunités de professionnalisation	167
Fiche 70 –	Des situations de travail professionnalisantes (exemples).....	169
Fiche 71 –	Situations de travail pouvant constituer des opportunités de professionnalisation dans une entreprise (exemples)	171
Fiche 72 –	Une cartographie des opportunités de professionnalisation (exemple)	173
Fiche 73 –	Activités prescrites/compétences associées/opportunités de professionnalisation.....	175
Fiche 74 –	La contribution spécifique de la formation à la professionnalisation.....	177
Fiche 75 –	Les caractéristiques d’une formation-action	179
FICHE 76 –	Les conditions de réussite d’une formation-action	181
Fiche 77 –	L’accompagnement d’un processus de formation-action	183
Fiche 78 –	Apprendre par des mises en situations de travail simulées ou reconstituées.....	185
Fiche 79 –	La formation par alternance : un apprentissage pour agir avec compétence.....	187
Fiche 80 –	Sept conditions de réussite de l’alternance.....	189
Fiche 81 –	Sept critères de choix d’un stage interentreprises.....	191
Fiche 82 –	Quelques moyens pour développer la capacité à transférer.....	193
Fiche 83 –	Quatre hypothèses de travail sur la transférabilité des compétences.....	195
Fiche 84 –	Quelques conditions favorables au développement du savoir combinatoire	197
Fiche 85 –	Trois boucles pour l’apprentissage individuel et collectif.....	199
Fiche 86 –	Le cycle d’apprentissage expérientiel : le modèle de KOLB	201
Fiche 87 –	Le projet personnalisé de parcours de professionnalisation.....	203
Fiche 88 –	Les documents d’appui à l’élaboration concertée d’un projet de professionnalisation ..	205
Fiche 89 –	Les caractéristiques souhaitables d’un bilan de positionnement.....	207
Fiche 90 –	Le portefeuille individualisé des compétences	209
Fiche 91 –	Les récits de parcours de professionnalisation	211
Fiche 92 –	Le carnet de liaison entre les acteurs intervenant sur un parcours de professionnalisation	213
Fiche 93 –	La coopération formateurs/tuteurs pour rendre une situation de travail professionnalisante.....	215
Fiche 94 –	La place du plan de formation dans un dispositif de professionnalisation.....	217
Fiche 95 –	Quelques caractéristiques d’une entreprise « apprenante » et « professionnalisante » ..	219
Fiche 96 –	La professionnalisation : le rôle de l’encadrement de proximité	221
Fiche 97 –	La professionnalisation : les rôles de la DRH ou de la direction du développement des compétences	223
Fiche 98 –	La mise sous contrôle qualité du dispositif de professionnalisation	225
Fiche 99 –	Agir avec compétence : une résultante.....	227
Fiche 100 –	Un management par la cohérence : le « gardening management ».....	229
	La gestion prévisionnelle ou anticipée des compétences.....	231
Fiche 101 –	La gestion prévisionnelle ou anticipée des compétences : illusions et mise au point....	233
Fiche 102 –	Les services attendus d’une gestion anticipée ou prévisionnelle des compétences (exemple)	235
Fiche 103 –	La contribution d’une gestion des compétences au développement de « l’employabilité » : quels moyens ?	237

Fiche 104 – Les critères de qualité d'un dispositif de gestion anticipée des compétences.....	239
Fiche 105 – Les pratiques de gestion prévisionnelle des compétences : quelques enseignements et évolutions.....	241
Fiche 106 – Quatre concepts à distinguer dans la description des emplois et des postes de travail : finalité/fonction/activité/tâche.....	243
Fiche 107 – Les concepts clés de la gestion anticipée des emplois	245
Fiche 108 – La notion de situation professionnelle.....	247
Fiche 109 – La construction des situations professionnelles cibles.....	249
Fiche 110 – Les champs de construction de compétences pour décrire la cible du professionnalisme attendu d'enseignants : un exemple.....	251
Fiche 111 – Les domaines (ou champs) de construction de compétences pour décrire la cible du professionnalisme de managers (exemple)	253
Fiche 112 – Une cible de professionnalisation pour des enseignants (exemple/extraits).....	255
Fiche 113 – Savoir-faire et domaines de savoir-faire (exemples/extraits).....	257
Fiche 114 – Une graduation possible des « ressources » en gestion et approvisionnement des stocks (exemple).....	259
Fiche 115 – Une graduation possible des ressources en comptabilité	261
Fiche 116 – Une graduation possible des « ressources » dans la maîtrise d'une langue étrangère....	263
Fiche 117 – Établir un référentiel en croisant les situations professionnelles à gérer et les ressources à mobiliser	265
Fiche 118 – Un exemple de référentiel établissant des liens entre les activités d'un emploi et les ressources à posséder et à mobiliser (extraits).....	267
Fiche 119 – Démarche générale de gestion anticipée des emplois ou de situations professionnelles.....	269
Fiche 120 – La construction d'emplois-types (exemples).....	271
Fiche 121 – Verbes descriptifs des activités (exemples)	273
Fiche 122 – Niveaux de maîtrise d'une activité à réaliser avec compétence (exemples divers).....	275
Fiche 123 – Un exemple de construction d'un emploi-type : contrôleur d'opérations comptables ...	277
Fiche 124 – De l'emploi-type à trois situations d'emploi dans une entreprise	279
Fiche 125 – Les facteurs d'évolution susceptibles d'influencer le contenu et la carte des situations professionnelles ou des emplois.....	281
Fiche 126 – Un exemple de facteurs d'évolution impactant l'emploi de dessinateur en carrosserie automobile	283
Fiche 127 – Un exemple de facteurs d'évolution impactant l'emploi d'assistante de direction d'un centre de recherche.....	285
Fiche 128 – De l'impact des facteurs d'évolution sur les fonctions collectives à l'impact sur les emplois.....	287
Fiche 129 – L'étude de la situation actuelle et projetée des ressources humaines	289
Fiche 130 – Les variables descriptives d'un emploi.....	291
Fiche 131 – Quelques outils pour décrire les postes de travail et les emplois.....	293
Fiche 132 – Proposition d'un guide de travail pour la description d'un emploi-type	295
Fiche 133 – La description prospective d'un métier ou d'un emploi : caractéristiques souhaitables de la fiche descriptive.....	297
Fiche 134 – Les utilisations possibles d'une fiche de description prospective d'un métier (ou d'un emploi-type).....	299
Fiche 135 – Un exemple de carte générale des emplois-types dans une chaîne de télévision.....	301
Fiche 136 – Des tracés de parcours professionnels possibles : un exemple	303
Fiche 137 – Les caractéristiques souhaitables d'un référentiel de compétences : quelques suggestions pratiques.....	305

Fiche 138 – Le référentiel de compétences comme espace possible de construction des compétences	307
Fiche 139 – Articuler le référentiel des ressources avec celui des situations professionnelles	309
Fiche 140 – Du bon usage des référentiels.....	311
Fiche 141 – Les rôles respectifs de l’encadrement de proximité et des conseillers RH dans la gestion et le développement des compétences.....	313
Fiche 142 – Identifier et sélectionner les compétences requises dans une unité : un guide de réflexion à l’usage des responsables opérationnels.....	315
<i>L’ingénierie des plans et des actions de formation</i>	317
Fiche 143 – Quelques règles d’or de l’ingénierie de formation	319
Fiche 144 – Ingénierie industrielle et ingénierie de la formation : deux évolutions parallèles	321
Fiche 145 – Une typologie des ingénieries de la formation	323
Fiche 146 – Maître d’ouvrage, assistant au maître d’ouvrage, maître d’œuvre, prestataire de formation.....	325
Fiche 147 – Les principales caractéristiques d’une ingénierie concourante.....	327
Fiche 148 – Investir dans un plan de formation : résumé des conditions à réunir	329
Fiche 149 – Les types de dépenses de formation	331
Fiche 150 – Distinguer les dépenses de formation pour mieux gérer.....	333
Fiche 151 – Les principales évolutions des plans de formation dans l’entreprise	335
Fiche 152 – La démarche générale d’élaboration d’un plan de formation	337
Fiche 153 – L’élaboration du plan de formation : les moments clés.....	339
Fiche 154 – Les acteurs intervenant dans la démarche du plan de formation.....	341
Fiche 155 – Quatre documents essentiels et distincts : demande de formation, cahier des charges, programme pédagogique, plan de formation	343
Fiche 156 – L’identification des compétences requises	345
Fiche 157 – Comment diagnostiquer et formuler les besoins de formation ?	347
Fiche 158 – L’identification des besoins de compétences à partir du constat d’un problème ou d’un dysfonctionnement.....	349
Fiche 159 – L’identification des besoins de compétences liés à la réalisation d’un projet.....	351
Fiche 160 – Le traitement du volet formation d’un projet d’investissement.....	353
Fiche 161 – Le contenu de la demande de formation	355
Fiche 162 – Demande de formation pour des techniciens commerciaux de l’assurance (exemple) .	357
Fiche 163 – Demande de formation d’assistants machines (exemple).....	359
Fiche 164 – Demande de formation : management avec délégation	361
Fiche 165 – Le contenu d’un cahier des charges.....	363
Fiche 166 – Les caractéristiques souhaitables d’un cahier des charges.....	365
Fiche 167 – Un exemple de descriptif d’un cahier des charges. Formation des techniciens commerciaux de l’assurance.....	367
Fiche 168 – Un cahier des charges pour une formation d’assistants machines (exemple).....	369
Fiche 169 – Le descriptif simplifié d’un cahier des charges.....	371
Fiche 170 – Comment élaborer un cahier des charges	373
Fiche 171 – Le contenu d’un programme pédagogique	375
Fiche 172 – L’appel d’offres pour des prestataires de formation	377
Fiche 173 – Critères d’éligibilité des projets présentés en réponse à un appel d’offres (exemple)....	379
Fiche 174 – Une procédure d’élaboration du plan de formation sur un site de production (exemple)	381
Fiche 175 – Le contenu de la note d’orientation préalable à l’élaboration du plan de formation.....	383

Fiche 176 – Le document de synthèse du plan de formation.....	385
Fiche 177 – Les types d’objectifs à distinguer dans la formation.....	387
Fiche 178 – Quelques indicateurs d’intégration de la formation dans le management de l’entreprise.....	389
Fiche 179 – La facilitation de l’apprentissage à agir avec compétence.....	391
Fiche 180 – Les acteurs du plan de formation.....	393
Fiche 181 – Le plan de formation : les étapes et le système d’acteurs (exemple).....	395
Le responsable de formation et le conseil en formation.....	397
Fiche 182 – Les fonctions de responsable de formation.....	399
Fiche 183 – Le responsable formation : quelques modalités de sa professionnalisation.....	401
Fiche 184 – Le marché du conseil en formation : quelques tendances.....	403
La qualité de la formation.....	405
Fiche 185 – Le système client de la qualité en formation.....	407
Fiche 186 – Trois dimensions du management de la qualité d’un processus ou d’un dispositif de formation.....	409
Fiche 187 – Un préalable pour l’assurance qualité : formaliser et capitaliser les expériences de formation.....	411
Fiche 188 – L’assurance qualité : une mise sous contrôle en amont des conditions de qualité.....	413
Fiche 189 – L’assurance qualité des processus de production de compétences : les principes directeurs.....	415
Fiche 190 – Les types de qualité et les moments d’un processus de formation s’inscrivant dans un processus de production de compétences.....	417
Fiche 191 – Les critères de qualité des compétences produites.....	419
Fiche 192 – La qualité d’orientation de la formation.....	421
Fiche 193 – La qualité de conception de la formation.....	423
Fiche 194 – La qualité de l’interface pédagogique.....	425
Fiche 195 – Les conditions du juste à temps des compétences.....	427
Fiche 196 – Conditions maximisant la mobilisation des acquis de formation (exemples).....	429
Fiche 197 – Les conditions du « juste à temps » des compétences (exemples).....	431
Fiche 198 – La mise en place d’une assurance qualité du plan de formation dans un hôpital (exemple).....	433
Fiche 199 – La qualité de l’environnement d’une formation : les conditions à réunir.....	435
Fiche 200 – Les conditions à réunir pour la maintenance des compétences.....	437
Fiche 201 – Le tableau de bord de la qualité de la formation (extraits).....	439
Fiche 202 – Les graphiques de contrôle de l’assurance qualité.....	441
Fiche 203 – Les risques encourus par l’entreprise concernant la gestion de son capital de compétences.....	443
Fiche 204 – Anticiper un risque décisionnel (exemple).....	445
Fiche 205 – Une typologie des coûts de formation.....	447
Fiche 206 – Le coût d’obtention de la qualité de la formation.....	449
Fiche 207 – Le contenu de la charte de qualité interne à l’entreprise ou à l’organisation.....	451
Fiche 208 – La « roue de Deming » appliquée à la qualité de la formation.....	453
Fiche 209 – Un exemple de démultiplication de la « roue de Deming » (pour le cadran « vérifier, contrôler »).....	455
Fiche 210 – Le diagramme causes-effets appliqué à la qualité de la formation.....	457
Fiche 211 – Un exemple d’application du diagramme coûts/effets de la qualité sur un site industriel chimique.....	459

Fiche 212 – Arbre des causes de non-qualité pour un programme de formation continue du personnel enseignant dans une académie	461
Fiche 213 – Arbre des causes de non-qualité pour un dispositif d'apprentissage professionnel par alternance	463
Fiche 214 – Les normes Afnor de qualité de la formation (extraits)	465
Fiche 215 – Les normes ISO de qualité de la formation (quelques points clés)	467
Objectifs et évaluation des compétences	469
Fiche 216 – Les finalités de l'évaluation des compétences et leurs conséquences	471
Fiche 217 – Évaluation et curseur de la compétence	473
Fiche 218 – Une typologie des « objets » et des modalités d'évaluation	475
Fiche 219 – Trois critères possibles et complémentaires pour évaluer les compétences	477
Fiche 220 – Évaluer les compétences dans une entreprise : sept conditions de réussite à réunir	479
Fiche 221 – Quelques types de problèmes de compétences pouvant exister dans une entreprise ou dans une organisation	481
Fiche 222 – Situation professionnelle et évaluation des pratiques professionnelles	483
Fiche 223 – Savoir agir avec compétence : les quatre jugements d'évaluation	485
Fiche 224 – Les critères de réalisation souhaitable d'une activité (exemples)	487
Fiche 225 – Critères de performance et critères de réalisation d'une activité : un exemple	489
Fiche 226 – Un exemple de critères d'évaluation d'une activité à réaliser avec compétence (sélectionneur de plantes)	491
Fiche 227 – La traduction de compétences en indicateurs d'appréciation (exemples)	493
Fiche 228 – Situation professionnelle d'un manager responsable d'un service déconcentré d'un ministère (exemple)	495
Fiche 229 – Questions-types pour analyser les pratiques professionnelles (suggestions)	497
Fiche 230 – Indicateurs de performance (exemples dans le secteur sanitaire et social)	499
Fiche 231 – L'évaluation des compétences dans l'entretien professionnel	501
Fiche 232 – Les conditions de réussite d'un « retour 360° »	503
Fiche 233 – La recherche des compétences par l'écoute biographique	505
Fiche 234 – La grille des compétences réelles d'une équipe ou d'une unité de travail (atelier, service...)	507
Fiche 235 – Le niveau des objectifs	509
Fiche 236 – Un exemple de niveaux de maîtrise de connaissances et de savoir-faire	511
Fiche 237 – Échelle de maîtrise d'une situation professionnelle (exemple)	513
Fiche 238 – Mesurer trois niveaux d'effets de la formation	515
Fiche 239 – Une carte de satisfaction des apprenants	517
Fiche 240 – Les référentiels d'évaluation	519
Fiche 241 – Identifier des situations de travail pouvant constituer des situations d'évaluation	521
Fiche 242 – Un exemple de situation épreuve	523
Fiche 243 – Les caractéristiques souhaitables d'une situation épreuve	525
Fiche 244 – Le repérage de la mise en œuvre de savoir-faire dans des activités	527
Fiche 245 – Les éléments d'un protocole d'observation	529
Fiche 246 – Un tableau des paramètres d'exploitation (exemple)	531
Fiche 247 – Les indicateurs d'effets de la formation (exemples)	533
Fiche 248 – Exemples de paramètres d'exploitation ou de fonctionnement sensibles à une action de formation	535
Fiche 249 – Les règles de sélection et d'utilisation des paramètres sensibles	537
Fiche 250 – Les points clés dans la conception d'un dispositif d'évaluation des compétences	539

Fiche 251 – La faisabilité technique de l'évaluation.....	541
Fiche 252 – Les caractéristiques souhaitables d'un dispositif d'évaluation de la formation.....	543
Fiche 253 – Situer l'évaluation et la validation dans un processus personnalisé de développement des compétences.....	545
Fiche 254 – Définir une politique d'évaluation des effets de la formation.....	547
Fiche 255 – Trois dimensions de la compétence : trois axes d'évaluation.....	549
<i>Évaluation, classification, rémunération</i>	551
Fiche 256 – Compétences et types de rémunération : quelques possibilités	553
Fiche 257 – Les critères classants pour hiérarchiser les emplois : quelques exemples.....	555
Fiche 258 – Un exemple de critère de hiérarchisation des emplois : la complexité du travail.....	557
Fiche 259 – Le positionnement d'un emploi : « niveau d'entrée » et « niveau de sortie »	559
<i>Les outils de pilotage et de mise en cohérence</i>	561
Fiche 260 – Pourquoi un « schéma directeur des ressources humaines ».....	563
Fiche 261 – Le « schéma directeur RH » : un ensemble de « variables » sur lesquelles prendre des décisions-clés cohérentes	565
Fiche 262 – Le schéma directeur des ressources humaines : à qui et à quoi sert-il ?	567
Fiche 263 – Un SDRH pour une académie (exemple de variables).....	569
Fiche 264 – Un exemple de « variables » composant un schéma directeur des ressources humaines : Québec Téléphone	571
Fiche 265 – Le schéma directeur RH : agir sur plusieurs variables	573
Fiche 266 – Exemples de variables d'action et de décisions-clés pour quatre axes stratégiques	575
Fiche 267 – Des décisions-clés dans un schéma directeur RH.....	577
Fiche 268 – Le schéma directeur d'environnement de la professionnalisation : exemple de variables.....	579
Fiche 269 – Les conditions d'efficacité d'un schéma directeur d'environnement de la professionnalisation.....	581
Fiche 270 – Les variables du système de professionnalisation d'un institut de formation des professeurs (exemple).....	583
Fiche 271 – Un outil pour gérer la cohérence d'une démarche compétence : un exemple de variables et de décisions-clés.....	585
Fiche 272 – L'élaboration d'un schéma directeur des ressources humaines (SDRH) : quelques questions à traiter en préalable pour créer l'outil de pilotage.....	587
Fiche 273 – Les outils de navigation.....	589
Fiche 274 – Les logiciels de compétences : caractéristiques souhaitables.....	591
<i>La prise en compte de la gestion des âges dans la gestion prévisionnelle des compétences</i>	593
Fiche 275 – L'impact du vieillissement sur le processus « agir avec compétence »	595
Fiche 276 – L'impact du vieillissement sur les pratiques professionnelles	597
Fiche 277 – L'impact du vieillissement sur les ressources personnelles à mobiliser pour agir avec compétence.....	599
Fiche 278 – Un âge fonctionnel plutôt qu'un âge biologique.....	601
Fiche 279 – Connaître et prendre en compte les caractéristiques des nouvelles générations	603
Fiche 280 – Introduire la gestion des âges dans la gestion des compétences : mettre en œuvre un schéma directeur.....	605