

Démarche d'identification des compétences requises basée sur une approche fonctionnelle

NAOUFAL SEFIANI^{1,3}, ABDERRAZAK BOUMANE², JEAN-PIERRE CAMPAGNE¹, DRISS BOUAMI³

¹ Université de Lyon, INSA-Lyon, F-69621, Villeurbanne, France
Laboratoire Décision et Information pour les Systèmes de Production (DISP)
naoufal.sefiani@insa-lyon.fr, Jean-pierre.campagne@insa-lyon.fr

² Laboratoire des Technologies Innovantes (LTI)
Ecole Nationale des Sciences Appliquées, BP 1818, Ziatine, Tanger, Maroc
abd_boumane@yahoo.fr

³ Laboratoire Qualité Sécurité Maintenance (LQSM)
Ecole Mohammadia d'Ingénieurs, BP 765, Agdal, Rabat, Maroc
driss.bouami@emi.ac.ma, naoufal.sefiani@insa-lyon.fr

Résumé- L'approche compétence apporte une nouvelle vision aux problématiques auxquelles les organisations sont confrontées. Dans cet article, nous présentons une démarche d'identification des compétences requises ainsi que son application dans le domaine de la logistique. Notre démarche est basée sur une approche fonctionnelle.

Abstract - Competency approach brings a new vision to problems with which organizations are confronted. In this paper, we present a process for the identification of requisite competencies as well as its application in the logistics field. Our proposal process is based on a functional approach.

Mots clés- Compétences requises, Identification, Analyse fonctionnelle, Démarche

Keywords - Requisite competencies, Identification, Functional Analysis, Process

1 INTRODUCTION

Piloter une organisation à l'aide des seuls indicateurs financiers, n'est plus suffisant dans un environnement difficilement prévisible et fortement concurrentiel. Les vrais défis à relever de nos jours sont de type plutôt managérial.

Pour relever ces défis, les entreprises se sont engagées dans une nouvelle vision réservant une place de choix à la gestion du capital humain. Le volet gestion des compétences est retenu alors comme l'un des piliers prioritaires de la stratégie de ces entreprises. Ainsi, seules les entreprises ayant en permanence la capacité de se reconfigurer, en faisant de leurs compétences une préoccupation centrale, auront la possibilité d'assurer leur pérennité.

En raison de la limite de la portée opératoire du concept de la compétence, relevée dans les pratiques des organisations, nous allons dans une première étape focaliser notre attention sur l'analyse approfondie du concept de la compétence. Nous partageons dans ce cadre les propos de Le Boterf, qui affirme que la plupart des projets de gestion des compétences échouent ou sont progressivement abandonnés car elles ne sont pas dotées d'un concept pertinent de la compétence [Le Boterf, 2004]. En effet, la question essentielle c'est de savoir de

“quel concept de compétence” les organisations ont besoin pour pouvoir faire face aux sollicitations auxquelles elles sont soumises.

En second lieu, nous envisageons d'apporter certains éléments de réponse au questionnement suivant : comment identifier les compétences individuelles requises par les activités de l'entreprise ? Ainsi, en s'inspirant de l'analyse fonctionnelle, nous élaborerons une démarche structurée en trois étapes.

Enfin, nous allons appliquer cette démarche afin d'identifier les compétences requises permettant au responsable logistique d'accomplir sa mission avec la pertinence nécessaire.

2 LE CONCEPT DE COMPETENCE

A l'aube des démarches compétences, [Zemke, 1982], dans ses travaux sur la formation professionnelle continue, relevait que le terme compétence n'avait guère de sens plus précis que celui que lui prêtait la personne qui en faisait usage. En France, dans le courant des années 1990, les promoteurs de la «logique compétence» tirent la sonnette d'alarme. [Zarifian, 1995] écrit : «la notion même de compétence reste confuse». A la même époque, du côté nord-américain, [Russ-Eft, 1995] observait : «le débat continu sur ce que les

compétences sont et comment elles peuvent être mesurés».

[Lichtenberger, 2003] constate que les définitions de la compétence sont moins guidées par le souci de précision théorique de leurs auteurs que par leurs préoccupations propres : « La compétence se définit selon la visée opératoire de l'auteur qui l'emploie, d'organisation du travail, de formation, de gestion de l'emploi, de négociation de sa reconnaissance,... Chacun, cadre opérationnel, responsable de ressources humaines, syndicaliste, consultant, formateur... le tire dans le sens qui lui est propre ». Aujourd'hui encore « qu'est-ce qu'une compétence ? » demeure une question non résolue.

La compétence est une notion polysémique qui a donné lieu à une diversité de définitions et de connotation. Et si l'on devait faire un panorama de ses définitions, il nous faudrait plusieurs pages ! Sans aller jusque là, nous allons passer en revue quelques extraits de littérature :

[Le Boterf, 2000] estime que la compétence est dynamique et qu'il y'a « un risque d'analogie avec la physique quantique : à l'image de l'électron qui peut se comporter soit comme une particule soit comme une onde selon le dispositif d'observation mis en place» et avance que la compétence peut être considérée soit comme une disposition à agir, soit comme un processus, selon le point de vue auquel on se place.

En sociologie, [Zarifian, 2001] : « La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente».

En GRH, [Grundstein, 1995] : « La compétence est la capacité des personnes à mettre en œuvre des savoirs et savoir-faire constitutifs des connaissances de l'entreprise dans des conditions de travail données : le poste de travail, un rôle déterminé, une mission spécifique. La compétence se réalise dans l'action; c'est un processus qui, au-delà des savoirs et des savoir-faire, fait appel au savoir-être des personnes et à leurs aptitudes éthiques».

En Psychologie, [Lévy-Leboyer, 1997] : « Les compétences concernent la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et aussi de connaissances acquises pour mener à bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise qui a chargé l'individu, et dans l'esprit de ses stratégies et de sa culture».

En génie industriel, [Bonjour et Dulmet, 2002] : « la compétence est la mobilisation d'un ensemble de savoirs hétérogènes, aboutissant à la production d'une performance reconnue, par rapport à un environnement donné et dans le cadre d'une activité finalisée».

Selon le Mouvement des Entreprises de France [MEDEF, 2002] : « la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, de savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en situation professionnelle à partir de laquelle elle peut être validée.

C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de la valider et de la faire évoluer ». La compétence est ainsi définie comme un processus dynamique de combinaison de ressources et est directement contingente d'une situation professionnelle explicite.

Sur la base de ces définitions, nous avons retenu la définition suivante : "la compétence est la capacité d'un acteur (un individu, un collectif de travail), à agir et réagir avec la pertinence requise pour réaliser une activité ou un ensemble d'activités dans un type de situations de travail donné. L'acteur est au cœur d'un processus qui consiste à sélectionner, combiner et mobiliser ses connaissances, son savoir-faire, ses aptitudes et comportements d'une part, et des ressources de l'environnement d'autre part, en vue d'atteindre les performances escomptées".

Cette définition met en évidence quatre caractéristiques essentielles de la compétence reconnues par la majorité des auteurs :

- La compétence est centrée sur l'individu (dimension : individuelle). On a basculé du modèle du poste de travail vers celui de la compétence dont l'individu est un acteur en situation de travail [Zarifian, 2001].

- La compétence est en relation avec les situations de travail (dimension : contextuelle)

Un élément majeur ressort de l'analyse des définitions proposées, c'est l'ancrage de la compétence dans le contexte dans lequel se déroule l'action [Lévy-Leboyer, 1997].

- La compétence est liée à la mission (dimension : objective ou finalisée)

La compétence est finalisée, elle est liée à une mission définie par l'organisation de travail [Lévy-Leboyer, 1997].

- La compétence peut être considérée comme un processus mais aussi comme une disposition à agir. (dimension : dynamique) [Le Boterf, 2004]. La compétence est un processus qui permet de construire ou d'adapter des stratégies d'action en mobilisant les ressources nécessaires pour accomplir une mission donnée.

3 LA GESTION DES COMPETENCES

La gestion des compétences est une dimension importante de la GRH. Elle recouvre un ensemble de pratiques destinées à utiliser et à développer de manière optimale les compétences des individus et des groupes, afin de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs [Beirendonck, 2006]. En outre, par la mobilisation et le renforcement des capacités d'action des salariés, la gestion des compétences vise à développer la compétitivité d'une entreprise ainsi que la mobilisation et l'employabilité de ses salariés [Parlier, 1997].

La gestion des compétences n'est pas une fin en soi, c'est un moyen qui doit servir aux objectifs stratégiques de l'organisation. Dans cette optique, une mise en œuvre réussie de la gestion des compétences implique d'une part une intégration verticale qui consiste à assurer la cohérence entre les compétences et la stratégie de l'organisation. D'autre part, elle implique une intégration horizontale qui consiste à harmoniser les activités des ressources humaines.

La gestion des compétences est basée sur des outils et des démarches différents. Bien que les pratiques des entreprises soient différentes, le schéma général de la gestion des compétences suit trois étapes [Defélix, 2003]:

- acquérir les compétences : spécifier les compétences requises (référentiels) et repérer les compétences détenues;
- stimuler les compétences : évaluer les compétences à partir des référentiels de compétences et établir les rémunérations sur la base des compétences;
- réguler les compétences : élaborer des stratégies de développement des compétences individuelles et collectives. Passer d'une gestion prévisionnelle des emplois à une gestion anticipée des compétences.

Dans la pratique, la gestion des compétences a donné lieu à six types d'approches différentes [Held, 1995] :

- approches basées sur les connaissances, le savoir;
- approches basées sur les savoir-faire;
- approches basées sur les comportements;
- approches intégrant les savoir, savoir-faire et savoir être;
- approches basées sur les "compétences cognitives";
- approches basées sur les activités.

En génie industriel, les travaux portant sur la gestion des compétences considèrent l'entreprise comme [Burlat et Boucher, 2003] :

- un système de production de biens et de services : sa performance réside dans la maîtrise des processus de création de valeur ajoutée.
- un système de production de connaissances et de compétences : sa compétitivité se fonde sur la maîtrise des processus de capitalisation des connaissances et de développement des compétences.

Bien que des travaux de recherche sur les compétences et leur gestion soient actuellement en cours, la compétence est déjà intégrée comme étant un concept transversal et fondamental pour la maîtrise et l'amélioration des performances de l'entreprise.

Par ailleurs, sur la base de la littérature de génie industriel étudiée, nous avons constaté une pénurie au niveau des travaux qui ont porté sur les problèmes d'identification des compétences [Boumane, 2007]. Pour cette raison, nous allons traiter dans cet article la question d'identification des compétences : quelle méthodologie choisir et quels sont les outils à mettre en œuvre ?

4 IDENTIFICATION DES COMPETENCES

L'identification des compétences requises par des missions et des activités de l'organisation, de manière compatible avec les performances attendues est une étape inéluctable dont dépendent les décisions de gestion des compétences à tous les horizons.

Elle représente la cible vers laquelle le processus de développement des compétences doit être orienté (référentiel de compétences).

Elle est définie en se référant à la situation professionnelle et est décrite en termes d'activités à réaliser.

Elle doit répondre à divers enjeux :

- élaborer un référentiel de compétences, élément de base à l'ensemble des décisions de gestion des compétences;
- réussir au mieux les recrutements ;
- réorganiser le travail en respectant les nouvelles exigences (poly-compétences, autonomie, initiative, etc.);
- identifier les compétences nécessaires pour les projets de réorganisation et d'amélioration des performances d'une organisation donnée.

Dans cet article, nous proposons une démarche d'identification des compétences basée sur l'analyse fonctionnelle afin de concevoir un profil d'acteur capable de répondre aux besoins de l'organisation en se référant aux situations concrètes du travail.

Elle vise principalement une aide à la construction d'un référentiel de compétences.

L'intérêt d'une telle démarche est d'améliorer la construction des référentiels des compétences en se basant non pas sur les estimations subjectives d'un acteur humain (souvent, le manager) mais sur une évaluation et une analyse plus profonde en impliquant les acteurs concernés.

4.1 L'analyse fonctionnelle

La norme [X50-150, 1996] définit :

- l'analyse fonctionnelle comme étant une démarche qui consiste à recenser, caractériser, ordonner, hiérarchiser et valoriser les fonctions d'un produit,
- les fonctions comme les actions d'un produit ou de l'un de ces constituants exprimés exclusivement en termes de finalité.

Elle conduit à traduire les diverses facettes du besoin en fonctions de service, à définir pour chaque fonction les critères d'appréciation et leurs niveaux de flexibilité, à ordonner et à hiérarchiser ces fonctions.

L'intérêt de cette approche est largement prouvé dans le domaine de conception et d'innovation des systèmes (produit, organisation, service,...) : elle amène à s'interroger sur les véritables attentes des utilisateurs, sur les contraintes de l'environnement et sur l'intangibilité de celles-ci.

En mettant l'individu au cœur de son environnement professionnel, l'approche fonctionnelle contribue à concevoir le profil d'acteur le mieux adapté afin de réaliser les missions demandées par l'entreprise.

4.2 La démarche d'identification des compétences

Une démarche d'identification des compétences doit satisfaire certaines contraintes. Elle doit reposer sur des outils simples et opérationnels, pour sa mise en œuvre efficace par les utilisateurs, évolutifs et flexible afin de tenir compte de la diversité des situations rencontrées. Elle doit trouver l'équilibre entre transversalité et contextualisation [Prévoit et Sirjean-Soler, 2003].

En outre, elle doit s'appuyer sur une analyse non seulement des caractéristiques des individus, mais également des caractéristiques propres à la situation de travail [Evereare, 2000].

Dans cette perspective, nous proposons une démarche d'identification des compétences basée sur l'analyse fonctionnelle.

La démarche proposée s'articule autour de trois étapes principales (Figure 1):

- recherche des compétences,
- caractérisation des compétences,
- hiérarchisation des compétences.

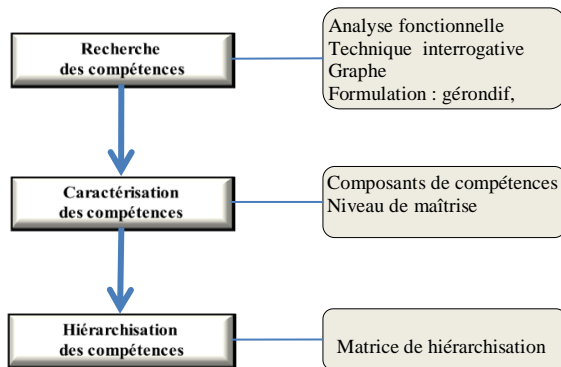


Figure 1. Démarche d'identification des compétences

4.2.1 Recherche des compétences

Cette étape consiste à déterminer les compétences requises. Pour cela, il s'agit de:

- identifier les éléments de l'environnement professionnel qui sont en relation avec l'acteur en situation de travail,
- établir les différentes interactions acteur-environnement professionnel,
- définir les fonctions principales (FP) et les fonctions d'adaptation (FA).
- identifier les compétences requises liées à ces fonctions.

La figure 2, représente un modèle générique de l'environnement professionnel dans lequel nous distinguons :

- *Environnement technologique* : il regroupe les machines de production, équipements périphériques, technologies utilisées (hydraulique, pneumatique, mécanique, etc.).

- *Environnement organisationnel* : répartition des activités, modes d'évaluation, modes de travail et de communication, collaboration inter et intra entités, description des tâches, consignes, organisation du temps de travail, circuits d'informations, etc.

- *Environnement social* : relations internes (hiérarchie, collègues, collaborateurs, etc.), identité professionnelle, culture, etc.

- *Environnement physique* : locaux, espace, bruits, vibrations, éclairage, ambiances thermiques, etc.

- *Outils et méthodes* :

- outils matériels et immatériels,
- méthodes du travail : procédures, techniques, normes et réglementation...etc.

- *Environnement externe* : relations avec les clients, fournisseurs, acteurs socio-économiques, etc.

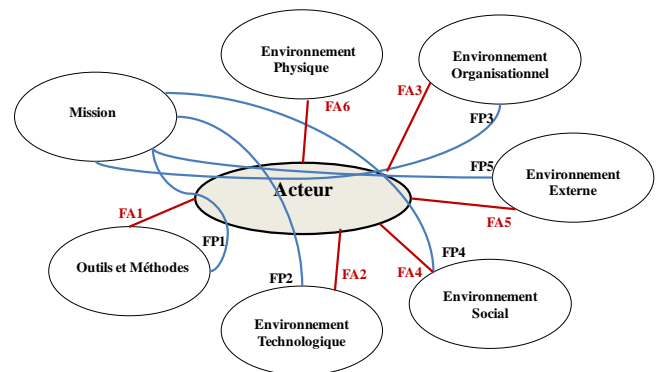


Figure 2. Modèle de l'environnement professionnel

L'étude des différentes interactions, acteur-environnement professionnel, conduit à mettre l'acteur au cœur de la situation de travail. Il doit agir, réagir et traiter de nombreuses informations émanant de son contexte professionnel afin de réaliser la mission définie par l'entreprise. Nous nous intéressons à deux catégories d'interactions :

- Les actions de l'acteur sur les éléments de son environnement professionnel, reliant la mission à d'autres éléments. Il s'agit des **fonctions principales (FP)** que l'acteur doit assurer.
- Les actions ou/et les réactions de l'acteur par rapport aux divers éléments de son environnement permettant à l'acteur de s'adapter à divers sollicitations de l'environnement professionnel. Il s'agit des **fonctions d'adaptation (FA)** que l'acteur doit satisfaire.

Une fonction est formulée par un verbe caractérisant l'action, et de compléments circonstanciels représentant les éléments du milieu professionnel concernés par la fonction.

Notons que la mission est un élément central qui permet de déterminer les éléments de l'environnement professionnel et par la suite la nature des fonctions en jeu.

Pour déterminer les fonctions principales, nous proposons une méthode basée sur une technique interrogative illustrée par le schéma de la figure 3. Le point de départ du schéma est la mission. Par la suite, il s'agit d'identifier les champs d'action de l'acteur, faisant parti de l'élément de l'environnement professionnel sur lequel porte la mission, en posant la question : sur quoi agir et réagir ? Afin de définir les fonctions principales relatives à divers champs d'action, on pose la question : comment agir ?

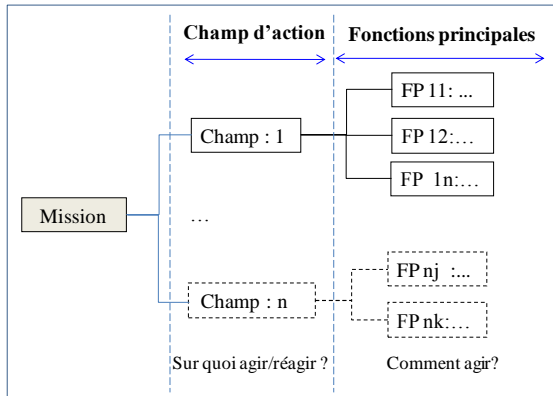


Figure 3. Méthode de définition des fonctions principales

Par ailleurs, pour identifier les fonctions d'adaptation, nous suivons une démarche similaire à celle utilisée pour les fonctions principales (voir figure 4).

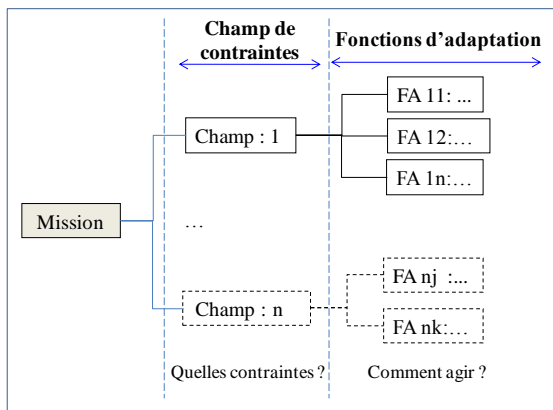


Figure 4. Méthode de définition des fonctions d'adaptation

Selon la mission on va déterminer le champ de contraintes, imposé par chaque élément de l'environnement professionnel, auquel l'acteur devrait s'adapter. Ensuite, on identifiera les fonctions d'adaptation en répondant à la question : comment réagir face à ces contraintes.

Après avoir défini les fonctions principales et d'adaptation, nous serons amenés à déterminer les compétences requises que l'acteur doit maîtriser pour assurer l'ensemble des fonctions.

Ainsi, on traduit les diverses fonctions en termes de compétences qui permettent à l'individu d'agir et de réagir avec la pertinence requise.

En tenant compte du contexte et des exigences professionnelles, la compétence requise est décrite en termes des fonctions à réaliser. Elle doit être formulée par un verbe d'action, concret et observable, suivi d'un complément d'objet précisant la nature et le contexte de l'action. On peut également employer le gérondif et s'inspirer de la formulation SMART (Spécifique, Mesurable, Accessible, Rattaché à un projet, Temporel) [Drucker, 1990].

4.2.2 Caractérisation des compétences

Cette étape permet de décrire la compétence qui est de nature abstraite à travers des composants tangibles, évaluables par des mesures quantitatives ou qualitatives indiquant le niveau de maîtrise de ces composants.

Elle consiste plus précisément à :

- Définir une typologie de composants de compétences.
- définir une échelle d'évaluation des niveaux de maîtrise.
- Développer une méthode et une procédure pour la caractérisation.

La définition d'une typologie de composants d'une compétence dépend de la spécificité du domaine d'activité. Plusieurs typologies ont été proposées dans la littérature pour désigner les composants d'une compétence [Acuna et Juristo, 2004], [Ley, 2006] ...

La typologie la plus utilisée en Génie Industriel est le triplet : savoir, savoir-faire et savoir-être (les aptitudes et les comportements).

Le savoir regroupe les connaissances générales, indépendantes du contexte, constituées de concepts, théories, ...etc., et les connaissances spécifiques liées au contexte de travail.

Dans la classe des savoir faire, on répertorie :

- les savoir faire opérationnels qui concernent les méthodes, les procédures, les techniques utilisées pour résoudre les problèmes techniques ;
- les savoir faire relationnels qui englobent les actions construites par l'individu dans un travail collectif (relation informels, réseaux de collaborateur, ...);
- les savoir faire cognitifs qui concernent les opérations intellectuelles (traitement d'information, raisonnement, abstraction, inférence ...).

Les aptitudes et les comportements sont en relation étroite avec les caractéristiques de la personne, ils sont difficiles à décrire et à identifier. Pour surmonter cette difficulté, nous les traduisons en termes d'exigences professionnelles.

Pour l'évaluation des niveaux de maîtrise des compétences, nous associons à chaque compétence identifiée, le niveau de maîtrise requis par l'activité professionnelle. Nous retenons une grille à trois niveaux :

- niveau 1 : maîtrise de base
- niveau 2 : maîtrise courante
- niveau 3 : expert

Nous pouvons également procéder à une caractérisation des composants de la compétence par leur degré de criticité par rapport aux objectifs de l'entreprise, ceci pour évaluer un niveau global de la compétence [Boucher et Burlat, 2003] ou la valeur de la criticité de la compétence par rapports aux objectifs concurrentiels [Pépiot, 2005].

4.2.3 Hiérarchisation des compétences

La hiérarchisation des compétences s'avère indispensable afin d'optimiser la gestion des ressources humaines et de cibler les actions de l'entreprise vers les compétences clés [MEDEF, 2002] dont l'acquisition et le développement est gage de pérennité et de compétitivité.

En effet, les compétences prioritaires nécessitent une attention particulière. Pour hiérarchiser les compétences, nous nous inspirons de la démarche AMDEC (Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité) en impliquant les acteurs concernés. Nous nous appuyerons sur des experts afin de réussir cette étape décisive.

Nous proposons une matrice de criticité faisant intervenir deux critères :

- Effet de la compétence (**E**) : traduit l'impact de la compétence sur la performance de l'activité qui peut être évaluée en termes de coût, de délai et de qualité.
- Fréquence de la compétence (**F**) : traduit la fréquence de la mise en œuvre de la compétence dans l'activité professionnelle.

Chacun de ces critères peut être évalué avec une grille établie sur cinq niveaux (tableau 2).

Tableau 2. Coefficients de pondération des critères

Coefficient	Effet	Fréquence
1	sans influence	non mobilisée
2	mineur : non significatif sur la performance de l'activité	peu mobilisée
3	moyen : constaté sur la performance de l'activité	parfois mobilisée
4	important : majeur sur la performance de l'activité	fréquemment mobilisée
5	vital : l'absence de la compétence implique l'impossibilité d'exercice de l'activité	très mobilisée

Nous définissons la criticité (**C**) de chaque compétence sous la formule : $C = E \times F$

Une fois la criticité calculée, il est possible d'établir une matrice de criticité qui permet de hiérarchiser les compétences.

5 APPLICATION

Le responsable logistique, qu'il soit directeur logistique ou supply chain manager, développe dans l'exercice de

son métier des compétences multi-facettes, une subtile association de compétences à la fois techniques, managériales et humaines [Penard, 2007],

Ces compétences semblent remises en cause ces dernières années [Murphy et Poist, 2007], en raison du développement de nouveaux enjeux et de nouvelles contraintes en logistique : développement des technologies de l'information et de la communication, externalisation croissante des activités, émergence de contraintes environnementales et sécuritaires fortes, etc. Au regard de ces mutations, il nous apparaît intéressant de définir les compétences dont doit disposer un responsable logistique aujourd'hui et celles qui seront importantes dans le futur compte tenu des évolutions actuelles du métier.

L'application de notre démarche, d'identification des compétences requises, a été réalisée en collaboration avec une entreprise industrielle installée dans la zone franche de Tanger. Elle traite les compétences du responsable logistique, la clé du succès de la chaîne logistique. A l'état actuel de l'application, nous avons procédé à une validation partielle de la démarche.

5.1 Définition des missions

Les missions que nous avons retenues pour le responsable logistique sont adaptées du modèle SCOR.

Le modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference) est un modèle de référence initialisé en 1996 par le Supply Chain Council [SCC, 2000] ayant pour objectif de définir un guide standard pour les entreprises, qui définit une démarche, des processus, des indicateurs et les meilleures pratiques du moment pour représenter, évaluer et diagnostiquer la Supply Chain.

Le responsable logistique assure les missions suivantes :

- planifier l'ensemble des opérations logistique,
- gérer les stocks et les approvisionnements,
- piloter les flux physiques et d'informations,
- optimiser la supply chain management.

5.2 Définition des fonctions du responsable logistique

Pour simplifier la présentation, nous présentons les résultats de l'étude de la mission : planification des opérations logistiques. En appliquant la démarche, à l'aide d'un groupe de travail pluridisciplinaire, nous avons ainsi identifié l'ensemble des fonctions qui sont en relation avec cette mission. Les tableaux 3 et 4 présentent des exemples de fonctions identifiées.

Tableau 3. Exemple des fonctions : FP1 et FA1

Mission	Planifier l'ensemble des opérations logistique
Champ d'action	-Système d'information (EDI, ERP, WMS, TMS, ...) -Méthodes de planification (Kanban, MRP,....) -Procédures, normes et réglementation -Budget de planification
Fonctions principales FP1	-FP11 : exploiter le système d'information dans la planification des opérations logistique - FP12 : planifier selon les procédures et les normes - FP13 : planifier les approvisionnements et les expéditions en fonction des demandes clients, des contraintes (budgétaires, techniques,...) et des aléas
Champ de contraintes	- Evolution des outils et des méthodes de travail (nouvelle version, ...) - Complexité des outils
Fonctions d'adaptation FA1	FA11 : s'adapter à l'évolution du système d'information FA12 : s'adapter à l'évolution des outils et méthodes de planification
Compétences	- Planifier les opérations logistiques en utilisant les outils et les méthodes appropriés et en respectant les exigences professionnelles - Planifier en intégrant les évolutions des outils et méthodes de planification

Tableau 4. Exemple des fonctions : FP3 et FA3

Mission	Planifier l'ensemble des opérations logistique
Champ d'action	- Structure de pilotage du processus de planification - Objectifs tactiques et opérationnels
Fonctions principales FP3	-FP31 : concevoir une structure de pilotage au niveau logistique capable de réaliser les objectifs de l'entreprise. - FP32 : décliner les objectifs stratégiques en objectifs tactiques et opérationnels
Champ de contraintes	- Charge de travail - Arbitrage dans la prise des décisions - Temps d'ouverture - Aléas
Fonctions d'adaptation FA3	FA31 : s'adapter à diverses contraintes de l'organisation du travail
Compétences	- Piloter le processus de planification en mobilisant les ressources nécessaires et en respectant les contraintes organisationnelles au service des objectifs stratégiques de l'entreprise -Assurer la planification dans un environnement contraignant en gérant le stress et les conflits

On procède de la même manière pour déceler toutes fonctions du responsable logistique.

Les fonctions principales et d'adaptation étant identifiées, il s'agit par la suite de déterminer les compétences requises.

5.3 Détermination des compétences requises

Nous allons traduire les fonctions en termes de compétences permettant au responsable logistique de réussir la mission de planification.

L'analyse des fonctions identifiées nous a conduits à répondre aux questions suivantes :

- quelles sont les compétences à mobiliser pour assurer une famille homogène de fonctions ?
- quelles sont les compétences à mobiliser pour s'adapter aux contraintes de l'environnement ?

Les tableaux 3 et 4 présentent les compétences que nous avons déterminées pour les fonctions : FP1, FA1, FP3, FA3.

L'ensemble des compétences retenues à l'issue de cette analyse sont :

- Planifier les opérations logistiques en utilisant les outils et les méthodes appropriés et en respectant les exigences professionnelles.

- Identifier et évaluer l'impact de l'évolution de la technologie sur le processus de planification en procédant régulièrement à des veilles technologiques.

- Planifier en intégrant les évolutions des outils et méthodes de planification

- Elaborer un tableau de bord de gestion des activités logistiques en définissant les indicateurs de performance assurant un pilotage pertinent de celles-ci.

- Piloter le processus de planification en mobilisant les ressources nécessaires et en respectant les contraintes organisationnelles au service des objectifs stratégiques de l'entreprise

- Assurer la planification dans un environnement contraignant en gérant le stress et les conflits

- Assurer le rôle de leadership en mobilisant, en motivant les collaborateurs et les faire progresser en vue d'atteindre les objectifs logistiques.

6 CONCLUSION

La gestion des compétences est, dans tous les secteurs d'activité, une nécessité vitale et un facteur clé de succès. Dans cette optique, il nous semble particulièrement intéressant de poser la problématique d'identification des compétences. Celle-ci se pose avec plus d'acuité lorsque nous traitons les métiers de la logistique faisant intervenir une diversité d'acteurs et d'activités dans des espaces et des temps différents. Afin d'apporter quelques éléments de réponses à cette problématique, nous avons proposé les éléments clés d'une démarche d'identification des compétences.

Après avoir analysé le concept de compétence, nous avons présenté une synthèse sur la gestion des compétences.

Nous avons ensuite élaboré une démarche d'identification des compétences structurée en trois étapes : recherche, caractérisation et hiérarchisation des compétences. Etant donnée qu'elle s'appuie sur une approche fonctionnelle, qui a démontré sa pertinence dans les domaines de conception et

d'innovation, notre démarche profite des atouts de cette approche (méthodologie, créativité, travail de groupe, communication favorisée, etc.), et qui peuvent être transférables au domaine de GRH

L'application de la démarche nous a permis d'identifier les compétences requises par l'activité du responsable logistique. Cependant, dans l'état actuel de l'expérimentation, il reste à valider les étapes de caractérisation et d'hierarchisation.

Par ailleurs, en se basant sur des outils pragmatiques et des modélisations facilement utilisables pour l'action, la démarche préconisée est opérationnelle et peut être appliquée et adaptée selon les spécificités des activités de l'entreprise et l'évolution de son contexte.

Comme perspective de développement de ce travail, nous envisageons une validation complète de notre démarche afin d'évaluer la pertinence et la reproductibilité des contributions présentées.

Sur le plan théorique, nous visons à développer l'analyse des coûts d'acquisition des compétences et l'établissement des tableaux de bord de pilotage des compétences en se basant sur les modèles d'évaluation fonctionnelles.

Egalement, nous envisageons de traiter les compétences collectives selon une approche fonctionnelle.

7 REFERENCES

- Acuna, S.T., Juristo, N., (2004) Assigning people to roles in software projects. *Software Practice and Experience*, Vol. 34, pp. 675-696.
- Beirendonck, L.V., (2006) Tout compétents ! Le management des compétences dans l'entreprise.
- Bonjour, E., Dulmet, M., (2002) Articulation entre pilotage des systèmes de compétences et gestion des connaissances, 1er colloque de gestion des compétences et des connaissances en génie industriel, Nantes, 12-13 décembre.
- Boucher, X., Burlat, P., (2003) Vers l'intégration des compétences dans le pilotage des performances de l'entreprise, *JESA*, Vol. 37, N° 3, p. 363-390.
- Boumane, A., (2007) Développement d'une méthodologie de gestion des compétences, Thèse de Doctorat en cotutelle (Maroc-France), Faculté des Sciences et Techniques Fès-Saïss.
- Defélix, C., (2003) Ce que gérer les compétences veut dire, *Revue Economique et Sociale*.
- Drucker, P., (1990) *Managing the Nonprofit Organization: Principles and Practices*, Harper Collins, New York.
- Evereare, C., (2000) La compétence : un compromis multidimensionnel fragile, *Gestion 2000*, 17, 4, p 53-71.
- Grundstein, M., (1995) La capitalisation de connaissances de l'entreprise, système de production de connaissances. Actes du colloque L'entreprise apprenante et les sciences de la complexité.
- Held, D., (1995) La gestion des compétences, *Revue Economique et Sociale*.
- Le Boterf, G., (2000) *L'ingénierie des compétences*, Edition d'organisation, 2ème tirage, 2000.
- Le Boterf, G., (2004) *Construire les compétences individuelles et collectives : les réponses à 90 questions*, 3ème édition, Éditions d'Organisation.
- Lévy-Leboyer, C., (1997) *La gestion des compétences*, 2ème tirage, Editions d'Organisation, Paris.
- Ley, T., (2006) *Organizational Competency Management: A Competence Management Approach*, Shaker Verlag.
- Lichtenberger, Y., (2003) Compétence, compétences, in J. Allouche (éd.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris : Vuibert, pp. 203-215.
- MEDEF, (2002) L'influence des contextes nationaux sur le management par les compétences, *Cahiers du MEDEF, Objectif compétences, des pratiques européennes innovantes*, France.
- Murphy, P., Poist, R., (2007) Skill requirements of senior-level logisticians: a longitudinal assessment. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol.12, n°6, pp. 423-431.
- NF X 50-100, (1996) *Analyse Fonctionnelle Caractéristiques fondamentales*.
- Parlier, M., (1997) Les enjeux et les ambivalences de la gestion des compétences, *Connexions* 70-2.
- Penard, L., (2007) L'homo supply chain. *Supply Chain Magazine*, n° 11, pp. 80-81.
- Pépiot, G., (2005) *Méthodologie des entreprises sur la base des compétences*, thèse de doctorat en génie mécanique, EPFL de Lausanne.
- Prévo, F., Sirjean, S.S., (2003) Proposition d'une démarche d'identification des compétences individuelles: le cas des métiers opérationnels de la logistique. *Gestion 2000*.
- Russ-Eft, D., (1995) Defining competencies: A critique, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 6, n° 4, pp. 329-335.
- SCC, (2000) *Supply Chain Operations Reference Model*, 203 p. Cypress, Texas, Etats-Unis: Supply Chain Council.
- Zarifian, P., (1995) Le modèle de la compétence : une démarche inachevée, *Le Monde*, 1er mars.
- Zarifian, P., (2001) *Le modèle de la compétence-Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Paris : Editions Liaisons.
- Zemke, R., (1982) Job competencies: Can they help you design better training? *Training*, 19, pp. 28-31.