

# SOMMAIRE

<b>PRÉFACE À LA CINQUIÈME ÉDITION</b> .....	13
<b>AVANT-PROPOS</b> .....	15
<b>GUIDE THÉMATIQUE</b> .....	17

## FICHES

### **DE QUEL CONCEPT DE COMPÉTENCE AVONS-NOUS BESOIN ? QU'EST-CE QU'UN PROFESSIONNEL COMPÉTENT ?**

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 en carrosserie automobile : exemple d'une 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 : chef d'équipe charpente /couverture.....	41
Fiche 10 : Chef d'équipe charpente/couverture : exemple d'une situation professionnelle « technique ».....	43
Fiche 11 : Chef d'équipe charpente/couverture : exemple d'une 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 : Electricien de maintenance sur une ligne de téléski : 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.....	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 prescrite + 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 : Exprimer sa compétence en fonction des trois axes de la compétence du professionnel.....	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**

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, pratique, professionnalisme : trois niveaux à distinguer.....	107
Fiche 42 : Les composantes de la professionnalité .....	109

## **LA COMPÉTENCE COLLECTIVE**

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 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 des 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**

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 constituant une offre de professionnalisation .....	165
Fiche 69 : Quelques opportunités de professionnalisation.....	167
Fiche 70 : Des situations de travail professionnalisantes (exemples) .....	169
Fiche 71 : Des 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 en entreprise.....	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 de l'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 de 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 professionnante .....	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 du 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
 <b>LA GESTION PRÉVISIONNELLE OU ANTICIPÉE DES COMPÉTENCES</b>	
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 (exemples) .....	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 compétences.....	245
Fiche 108 : La notion de situation professionnelle .....	247
Fiche 109 : La construction d'une situation professionnelle type.....	249
Fiche 110 : Le champ de construction des compétences pour décrire les compétences attendues d'enseignants : exemple.....	251
Fiche 111 : Les domaines (ou champs) de construction des compétences pour décrire la cible du professionnalisme des managers (exemple).....	253
Fiche 112 : Une cible de professionnalisation 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 en 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 .....	273
Fiche 122 : Niveaux de maîtrise des activités à réaliser avec compétence .....	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 le métier de dessinateur en carrosserie automobile .....	283
Fiche 127 : Un exemple de facteurs d'évolution impactant un emploi d'assistante de direction d'un département 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 de compétences.....	307
Fiche 139 : Articuler les référentiels de 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

## **L'INGÉNIERIE DES PLANS ET DES ACTIONS DE FORMATION**

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 du 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 les 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 partenaires externes 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**

Fiche 182 : Les fonctions de responsable de formation .....	399
Fiche 183 : Le responsable de formation : quelques modalités de sa professionnalisation.....	401
Fiche 184 : Le marché du conseil en formation : quelques tendances.....	403

### **LA QUALITÉ DE LA FORMATION**

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 ou d'un dispositif de formation.....	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 la 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 .....	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

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 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 .....	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

## ÉVALUATION, CLASSIFICATION, RÉMUNÉRATION

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 critères de hiérarchisation des emplois : la complexité du travail .....	557
Fiche 259 : Le positionnement d'un emploi : « niveau d'entrée » et « niveau de sortie » .....	559

## LES OUTILS DE PILOTAGE ET DE MISE EN COHÉRENCE

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 quoi et à qui 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 : exemples 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 de professeurs (exemples).....	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 : quelques questions à traiter en amont .....	587
Fiche 273 : Les outils de navigation.....	589
Fiche 274 : Les logiciels de compétences : caractéristiques souhaitables .....	591

## GESTION DES ÂGES ET GESTION PRÉVISIONNELLE DES COMPÉTENCES

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 que 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 place un schéma directeur .....	605