

LA DEMARCHE COMPETENCE

Chapitre 3 : La démarche compétence

Chapitre 3 : La démarche compétence	1
3.1. Les attentes des acteurs de la Démarche Compétence.....	2
3.1.1 Les attentes de l'entreprise	2
3.1.2 Les attentes de la DRH	2
3.1.3 Les attentes des managers.....	3
3.1.4 Les attentes du salarié	3
3.2. Pièges et Limites de la Démarche Compétence	3
3.2.1 Les pièges de la mise en œuvre de la DC	3
3.2.2 Les limites de la démarche compétences	4
3.2.3 Un projet qui passe par l'élaboration d'un cahier des charges.....	5
3.3. La mise en œuvre de la Démarche Compétence.....	6
3.3.1 La logique de mise en œuvre : 3 étapes.....	6
3.3.2 Le processus de mise en œuvre	7
3.3.3 Etape 1 : Identifier et décrire les compétences requises	7
3.3.4 Etape 2 : Évaluer et valider les compétences mobilisées et mobilisables	8
3.3.5 Etape 3 : Optimisation de la GRH.....	9

3.1. Les attentes des acteurs de la Démarche Compétence

3.1.1 Les attentes de l'entreprise

Faire en sorte qu'à tout instant, dans l'entreprise, les compétences de chaque salarié correspondent aux compétences requises par sa fonction :

- Développer le capital de compétences de l'entreprise pour accroître sa performance.
- Responsabiliser le salarié dans la gestion de son propre capital de compétences.
- Responsabiliser le management opérationnel dans la gestion des évolutions professionnelles individuelles.
- Mettre à disposition des directions opérationnelles les outils adéquats pour la gestion des ressources humaines.
- Assurer une meilleure rencontre entre projets individuels et projets de l'entreprise.
- Développer une réponse globale de gestion des RH par les compétences.
- Mener une politique de professionnalisme accru dans le métier et d'aptitude à maîtriser les exigences de l'emploi
- Définir les conditions d'évolution de carrière par la validation des connaissances et savoir-faire acquis et durablement mis en œuvre dans l'organisation
- Mettre en place un dispositif permettant à la hiérarchie de valider les compétences mises en œuvre par le salarié
- Responsabiliser les différents acteurs de l'entreprise et professionnaliser leur pratique

3.1.2 Les attentes de la DRH

- Appréhender les compétences nécessaires et compétences disponibles et cibler efficacement les recrutements
- Identifier les filières d'évolution et passerelles possibles
 - Accroissement de la polyvalence
 - S'assurer en amont d'une action de formation que la demande correspond à l'exigence de l'emploi
- Définir les besoins de formation des salariés (évolutions comprises)
- Développer les formations « sur mesure » : par emploi, par salarié...
- Définir le cadre des mobilités par une meilleure connaissance des proximités entre emploi
- Rationaliser la pratique de GRH
- Construire une base de données détaillée et cohérente permettant une connaissance approfondie des emplois (mise en évidence d'une rationalité des organisations)
- Mettre en œuvre la gestion prévisionnelle des compétences

3.1.3 Les attentes des managers

- Le référentiel montre la cible d'excellence et permet d'envisager les pistes de progrès
- Les référentiels constituent une base de la réalisation des bilans: on y trouve les indications nécessaires en terme d'activité et de compétences
- Un moyen de bâtir un projet professionnel (proximités entre emplois, offre de formation, bilan de compétences ...)
- Donner au salarié les moyens de préparer et réaliser son EPI, réfléchir à son projet professionnel
- Donner au salarié une référence sur les emplois (activités et compétences)

3.1.4 Les attentes du salarié

- Valorisation de ses savoirs et aptitudes
- Accroissement de ses capacités d'initiative et d'autonomie
- Développement de sa polyvalence
- Reconnaissance sociale et professionnelle
- Ouverture vers des évolutions de carrière
- Amélioration de ses perspectives de rémunération
- Entretien et développement de son capital compétence

 *Meilleure maîtrise de sa fonction et amélioration de l'employabilité*

3.2. Pièges et Limites de la Démarche Compétence

3.2.1 Les pièges de la mise en œuvre de la DC

Discours : Un nouveau vocabulaire apparaît autour de la compétence mais les pratiques restent inchangées.

Exploration : L'entreprise mène une expérience dans un domaine (Formation, bilans de compétences), mais le reste du système fonctionne de la même manière.

Confrontation : Certains domaines de la GRH sont concernés par la démarche compétences et d'autres restent encore à l'écart.

Généralisation : Toutes les composantes de la GRH sont concernées par la Démarche Compétence.

(Source : Typologie établie par GILBERT et PARLIER)

3.2.2 Les limites de la démarche compétences

Le coût de mise en place et d'entretien

Ce coût peut être très variable selon que l'entreprise fait appel ou non à un consultant pour l'aider dans sa démarche. Si tel n'est pas le cas, le coût est essentiellement indirect et lié au temps passé à concevoir et faire vivre les outils. Un effort de communication ou de formation peut aussi s'avérer indispensable et induire les coûts supplémentaires.

L'inégale appropriation par l'ensemble du personnel

La Démarche Compétence s'appuie largement sur l'encadrement de proximité qui n'est pas toujours préparé à cette responsabilité, d'où l'absolue nécessité d'associer les managers à la conception et à la mise en œuvre des outils. Les salariés eux-mêmes ont besoin d'être accompagnés dans la gestion de leur capital compétences.

L'obligation de maintenance

Les référentiels mis en place sont généralement établis en tenant compte des besoins et du contexte du moment ou de l'année à venir. Ils doivent donc être actualisés en permanence pour refléter les évolutions, notamment organisationnelles, intervenant dans l'entreprise.

La vision fragmentaire parfois donnée par ces outils

L'approche induite par ces outils est le plus souvent analytique. Elle ventile les compétences du salarié en éléments plus fins: savoirs, savoir-faire, savoir-être. Certaines méthodologies les éclatent encore en sous-catégories. Au total, il est parfois bien difficile au travers des multiples référentiels, degrés, tableaux, d'avoir une vue claire et générale des compétences requises par le fonction.

La nécessité de se doter d'un SIRH de gestion des compétences

Sauf si l'entreprise est de taille très réduite, la mise en place d'une gestion par les compétences nécessite un SIRH permettant de tenir à jour les référentiels de compétences et d'établir les profils de compétences des emplois et des salariés. Ce SIRH permettra également de dresser de façon très rapide des tableaux comparatifs, des graphiques, des cartographies, des simulations...

Pour être réellement utile, le SIRH choisi doit permettre l'utilisation des informations contenues dans les bases de données gérées par la direction des ressources humaines de l'entreprise.

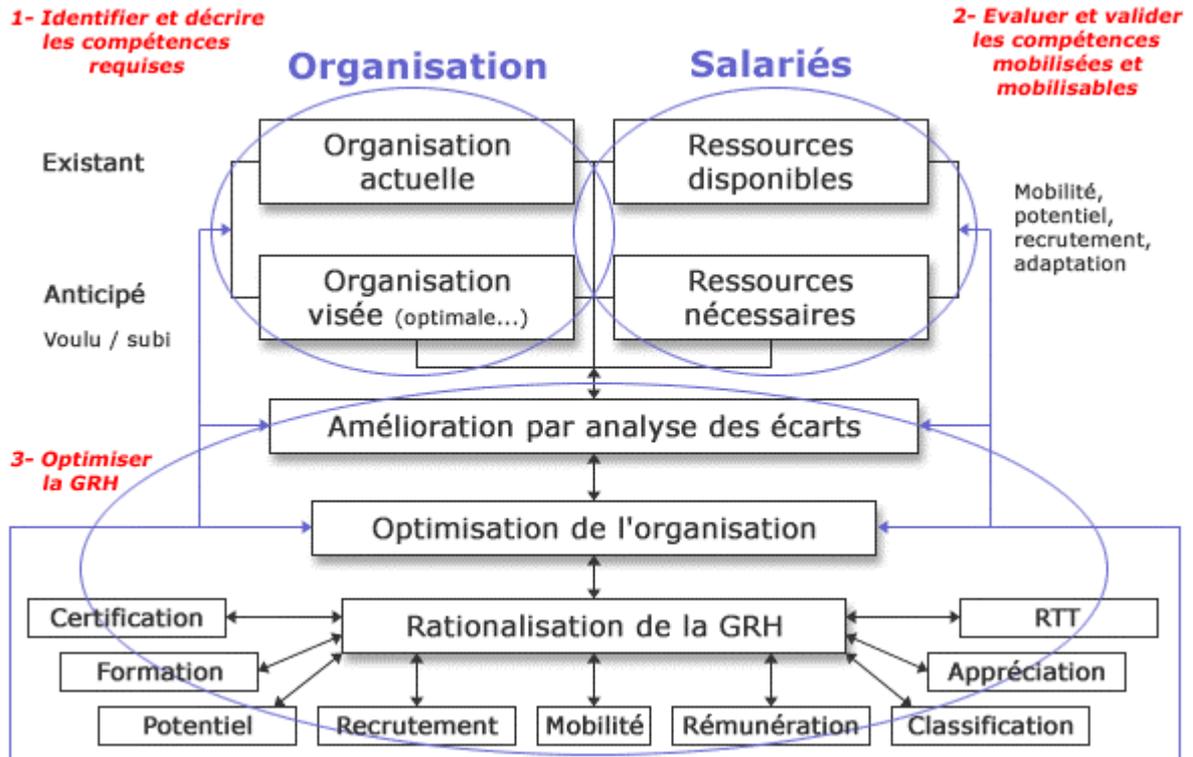
3.2.3 Un projet qui passe par l'élaboration d'un cahier des charges

Questions à se poser avant d'engager une démarche compétence:

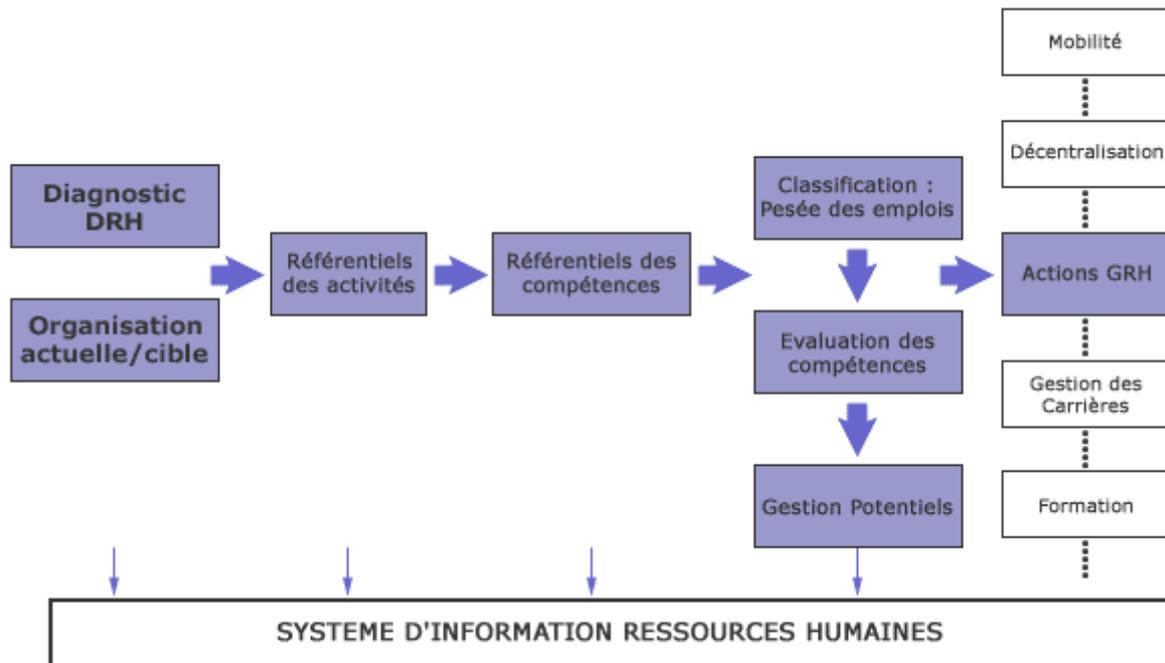
- *Quels en sont les enjeux ?*
- *En quoi la Démarche Compétence peut-elle aider à la réalisation de ce projet ou à la solution de ces problèmes ?*
- *La démarche compétence concernera-t-elle d'emblée toute l'entreprise ou seulement certaines de ses entités (établissement, site, filiale...) ?*
- *Portera-t-elle sur tous les salariés ou seulement une partie d'entre eux ? (en fonction de leur métier, de leur fonction, de leur positionnement stratégique)*
- *De quelle manière la démarche compétence sera-t-elle portée et suivie par la Direction de l'entreprise ?*
- *Quel sera le rôle précis de la Direction des Ressources Humaines ?*
- *Quelles seront les autres personnes associées à la mise en place de la démarche compétence au sein de l'entreprise (opérationnels, encadrement, institutions représentatives du personnel...) ?*
- *Quel budget et quels moyens matériels et humains l'entreprise envisage-t-elle de consacrer à ce projet ?*
- *L'entreprise se fera-t-elle assister par un consultant ?*
- *Quels sont les autres grands projets de l'entreprise susceptibles d'avoir des interactions sur la démarche compétence ?*
- *L'entreprise a-t-elle déjà mis en place une politique et des outils de gestion des compétences ?*
- *Quels sont les facteurs clés de réussite du projet au sein de l'entreprise ?*
- *Quels sont les écueils ou freins éventuels à surmonter ?*
- *Sous quels délais ?*
- *Comment l'entreprise pourra-t-elle identifier que ses objectifs ont été atteints ?*
- *Quelle politique de communication l'entreprise envisage-t-elle de conduire en interne sur le projet ?*
- *Pour quelles cibles et avec quels moyens ?*
- *Certains aspects du projet sont-ils confidentiels ?*

3.3. La mise en œuvre de la Démarche Compétence

3.3.1 La logique de mise en œuvre : 3 étapes



3.3.2 Le processus de mise en œuvre



3.3.3 Etape 1 : Identifier et décrire les compétences requises

Objectif : clarifier les exigences de l'organisation.

- Définir les Normes des Référentiels d'Activités
- Définir les Normes des Référentiels Compétences
- Identifier le Bassin d'activité et de compétence de l'entreprise
- Construire la cartographie des emplois
- Construire la liste des emplois sensibles

Les Etapes

- **Création intégrale d'un référentiel**

Déterminer le modèle d'analyse de l'emploi (structure, contenus, niveaux...)

Définition des contenus (composantes, domaines, rubriques)

Choix d'une échelle de niveaux (nombres de niveaux, définitions)

Création d'outils de positionnement (tests, détails des rubriques, etc.)

- **Exploitation de la base pour harmoniser les référentiels**
- **Maintenance et actualisation des référentiels (Reproduction, modification, suppression...)**

Les résultats

- **Les activités et de compétences requises par emploi / poste / fonction / projet / ...**
- **Cartographie des emplois (proximités...)**
- **Bassin des activités et des compétences de l'entreprise, d'un service, ...**
- **Un générateur de nouveaux profils (d'emploi, Poste, ...)**

3.3.4 Etape 2 : Évaluer et valider les compétences mobilisées et mobilisables

Objectif : Identifier et valider les compétences mobilisées ou potentielles des personnes au vue des exigences de l'organisation.

- *Portefeuilles de compétences des salariés et candidats*
- *Appréciation (hiérarchique, 360°...)*

Les Etapes

- **Choix du référentiel des activités et des compétences requises**
- **Réalisation de l'évaluation déclarative :**

Ce qu'ils font ou non, ce qu'ils maîtrisent ou non

Si oui, à quel niveau ?

- **Prise en compte de toutes les spécifications données**
- **Choix des niveaux pertinents d'exercice ou maîtrise**
- **Recours aux outils d'aide à l'évaluation existants (tests, QCM, ...)**
- **Prise en compte de observations et engagements des acteurs**

Les Résultats

- **Les compétences mobilisées : positionnement, l'appréciation et le 360° :**
 - Portefeuille des compétences synthétique ou détaillé, les points forts, les pistes de progrès, les besoins de formation, engagements et observations
 - Entretien de consensus
 - Entretien de progrès
- **Les compétences mobilisables : le potentiel**
 - Propension d'une personne à occuper un poste (polyvalence...)

3.3.5 Etape 3 : Optimisation de la GRH

- **Les Outils**
- **Base des résultats individuels et collectifs**
- **Besoins de formation (individuels et collectifs)**
- **Requêtes statistiques (norme moyenne, compétences collectives, croisement des critères, etc.)**
- **Les pistes de mobilité**

Les objectifs d'optimisation des Compétences

- **Développer les compétences :**
 - par la formation - les nouvelles organisations
 - l'accompagnement managérial ...
- **Faire évoluer les compétences :**
 - parcours d'acquisition - gestion des carrières - dégageant de filières de mobilité - cartographie des emplois - mobilité interne, ...
- **Valoriser les potentiels**
- **Acquisition de nouvelles compétences**
- **Favoriser la transmission des compétences**
- **Gérer par les compétences (constitution d'équipe, rémunération, ...)**

Les Résultats

- **Besoins de formation individuels**
- **Liste des personnes concernées par un même besoin de formation**
- **Rapprochement d'un profil de compétences à tout autre profil**
- **Calcul des moyennes**
- **Liste des personnes possédant une compétence ciblée**
- **Traitement statistique des données**