

## LA DEMARCHE COMPETENCE

### Chapitre 6 : Les actions de la Démarche Compétence

Chapitre 6 : Les actions de la Démarche Compétence.....	1
6.1. Évaluation des compétences .....	2
6.1.1 Mesure des écarts entre compétences actuelles et compétences attendues .....	2
6.1.2 Evaluation des compétences : démarches .....	2
6.1.3 Entretien d'appréciation des compétences .....	3
6.2 Principes de Management des compétences .....	3
6.2.1 Principes managériaux des compétences.....	3
6.2.2 Action au quotidien : Situation d'intégration .....	7
6.2.3 Action au quotidien : Maîtrise du premier poste.....	8
6.2.4 Action au quotidien : Evolution professionnelle.....	9
6.2.5 Action au quotidien : Maturité professionnelle.....	10
6.3 Développement des compétences par la formation.....	11
6.3.1 Exemple d'action dans la logique de gestion des compétences : dispositif de formation .....	11

## 6.1. Évaluation des compétences

### 6.1.1 Mesure des écarts entre compétences actuelles et compétences attendues

#### Objectifs :

Identifier pour chaque agent ses compétences mobilisées et mobilisables au vue des exigences indispensables de son projet professionnel dans l'entreprise.

#### Instances :

- Equipe de cadres, notamment la hiérarchie n +1, de la DRH de l'entreprise et éventuellement d'un expert.
- Elle est chargée de construire et d'animer « L'Audit Prospectif des Compétences » en combinant évaluations déclaratives et passation des tests auprès des salariés.

### 6.1.2 Evaluation des compétences : démarches

- Cette phase d'évaluation constitue **le point charnière entre l'analyse des exigences en compétences de l'entreprise et les actions nécessaires à une remise à niveau**. Les compétences actuelles (savoirs, savoir-être et savoir-faire) des agents peuvent être mises en valeur soit par des tests, soit par la mise en œuvre d'un Bilan d'évaluation déclaratif des acteurs impliqués.
- La conception de l'« Audit Prospectif des Compétences » repose sur l'idée que la compétence est la construction des acteurs impliqués dans la mobilisation de la compétence ce qui leur donne les moyens d'apprécier par eux-mêmes les performances.
- Au cours de l'« Audit Prospectif des Compétences », le salarié et/ou son hiérarchique font référence à la mise en situation dans la réalisation des activités.  
Cette mise en situation doit leur permettre **d'évaluer** les performances du salarié.
- Les données de sorties sont exprimées sous forme de **projet professionnel** qui sera présenté, négocié, voire contractualisé, lors d'un entretien.

### **6.1.3 Entretien d'appréciation des compétences**

#### **Objectifs :**

- Réduire l'écart entre les compétences actuelles et compétences attendues (futures).

#### **Instances :**

- Entretien de Consensus et Entretien de Progrès.
- L'appréciateur et l'apprécié font le suivi des engagements et le contrôle du déroulement des actions en fonction des objectifs.
- L'appréciateur et l'apprécié font l'évaluation des niveaux atteints.

#### **Techniques/outils**

- Les **outils d'évaluation** sont créés en fonction des réalités spécifiques de l'entreprise.
- Les supports et outils d'évaluation proposés s'appuient :
  - \* sur les situations de travail, actuelles ou futures,
  - \* sur l'expérience professionnelle des salariés.
- L'utilisation d'outils adaptés implique pour l'équipe d'évaluation de rechercher préalablement dans l'entreprise des supports techniques, et de répertorier des situations pertinentes.
- Présence de personnes-ressources.

#### **Produit de sortie**

Projet de progrès par salarié.

## **6.2 Principes de Management des compétences**

### **6.2.1 Principes managériaux des compétences**

Parce que l'entreprise croit au rôle déterminant des hommes dans la réussite de sa stratégie, elle s'engage à traduire à travers sa politique et son management quotidien les quatre principes fondamentaux suivants :

- Respecter en toute situation les droits et la dignité de chacun ;
- Favoriser la concertation afin d'accroître la synergie entre les différents acteurs ;
- Garantir à chacun l'accès à la formation et à l'évolution professionnelle quelle que soit sa position dans l'entreprise ;
- Reconnaître avec équité les contributions de chacun et valoriser les mérites.

Parce que l'entreprise agit en cohérence avec ses valeurs, elle s'engage à fonder son système de Gestion des Ressources Humaines sur :

- La transparence des règles et procédures ;
- La personnalisation des réponses ;
- La responsabilisation des acteurs ;
- La décentralisation des moyens.

Parce que l'entreprise a l'ambition d'être à la fois attractive pour ses clients, motivante pour ses salariés et rentable pour ses actionnaires, elle s'engage à :

- Placer ses Ressources Humaines au cœur de ses préoccupations et son organisation.  
*Les hommes et les femmes travaillant dans l'entreprise sont plus qu'une simple ressource à disposition ; leur potentiel d'énergie et de talent constitue le patrimoine clé de l'entreprise.*

- Valoriser en permanence son patrimoine humain en développant les compétences de ses équipes.

*La compétitivité constitue un défi que chacun d'entre eux doit relever. L'entreprise pour rester compétitive sur son marché doit en permanence améliorer ses performances et adapter ses pratiques. Ses salariés doivent également demeurer compétitifs sur le marché interne et externe de l'emploi en développant en permanence leur professionnalisme et leur employabilité.*

- Etre à l'écoute des besoins et des aspirations de chacun.

*Les systèmes de management et de gestion doivent permettre d'entendre la voix de chacun des salariés afin d'apporter une réponse personnalisée et adaptée à ses besoins d'évolution.*

- Donner à chacun les moyens de savoir, d'apprendre, de progresser afin d'évoluer ensemble.

*Les systèmes de gestion, de management et d'organisation doivent nous permettre de faire du travail une source de progrès mutuel et d'amener chacun des salariés au maximum de son potentiel d'évolution. Chacun a le sentiment qu'il ne travaille pas seulement pour produire mais qu'il apprend et progresse par son travail.*

- Privilégier des relations de confiance réciproque.

*Le management doit s'attacher à renforcer les convergences d'intérêts à travers des projets à gains mutuels et à établir avec chacun des salariés des relations gagnant/gagnant.*

- Favoriser le dialogue dans la transparence entre les salariés et leur manager.

*L'entretien d'appréciation est un moment clé de la vie professionnelle, il formalise la relation de concertation qui s'établit quotidiennement entre les salariés et leur manager. Chacun des managers se doit de donner à ses collaborateurs un feed-back sur leur contribution et de les aider à faire de leur réussite et de leurs points de perfectibilité des leviers de progrès.*

Parce que l'entreprise a toujours eu la volonté d'impliquer l'ensemble de ses salariés dans son évolution et dans sa réussite :

- Elle met en œuvre les actions permettant à chacun de ses salariés de donner un sens concret à ses engagements.
- Elle positionne ses managers comme ses ambassadeurs en charge de relayer sur le terrain ses engagements, en exigeant d'eux l'exemplarité dans leur action et leur comportement au quotidien.
- Elle propose à chacun de nos salariés qu'il soit, par sa mobilisation et ses initiatives, acteur de sa progression et de son évolution.

### ***Engagement pour progresser ensemble***

- **Une ambition** : Faire la différence sur le marché par le professionnalisme de ses équipes.
- **Un défi commun** : Gagner ensemble la bataille de la compétence.
- **Des gains mutuels** : L'entreprise gagne en performance et assure sa pérennité; les salariés gagnent en employabilité et garantissent leur avenir professionnel.

### ***Accompagner chaque salarié tout au long de son parcours professionnel***

- Par des dispositifs spécifiques à chaque étape clé de la vie professionnelle visant à :
  - \* faciliter l'intégration des nouveaux embauchés,
  - \* maîtriser les compétences requises par le poste,
  - \* favoriser l'évolution et la mobilité professionnelle,
  - \* valoriser la fin de carrière.
- Par une information régulière des salariés sur les besoins et les exigences du marché interne et externe de l'emploi.
- Par des outils permettant à chaque salarié d'évaluer régulièrement l'état de ses compétences et de mesurer son niveau d'employabilité.

- Par une assistance apportée à chacun pour déterminer son projet professionnel.

### ***Professionaliser les pratiques***

- Par le développement de la formation de proximité et la diversification des modes et moyens d'apprentissage à travers :
  - \* La formation in situ,
  - \* Le tutorat et le coaching,
  - \* Les stages décentralisés,
  - \* L'auto-formation en centre de ressources.
- Par l'enrichissement des missions à travers :
  - \* Une organisation du travail plus qualifiante,
  - \* Le développement de la polyvalence,
  - \* La participation à des groupes de travail,
  - \* La conduite de projets transversaux.

### ***Accroître l'adaptabilité au changement***

- Par une meilleure anticipation des évolutions du contexte interne et externe,
- Par une gestion anticipée des emplois et des compétences,
- Par une information régulière de nos salariés sur les évolutions prévisibles des emplois,
- Par un accompagnement de nos salariés dans la prise en main des évolutions affectant les conditions d'exercice de leur métier.

### ***Le manager est garant du patrimoine humain qui lui est confié***

- Il contribue par son action au quotidien à faire progresser chaque membre de son équipe.
- Il relaye sur le terrain les actions initiées par la DRH.
- Il veille à l'appropriation par ses collaborateurs des outils et moyens mis à disposition par la DRH.
- Il rend compte régulièrement à la DRH de l'évolution des compétences de son équipe.

### ***Le salarié est garant de son propre patrimoine compétence***

- Il utilise toutes les opportunités offertes par son environnement de travail et la DRH pour renforcer et développer ses compétences.
- Il s'intéresse aux événements internes et externes susceptibles d'impacter l'évolution de son métier.
- Il s'auto-évalue régulièrement et accepte, dans la transparence, d'être apprécié au plan de ses compétences et de ses résultats.

**6.2.2 Action au quotidien : Situation d'intégration****Le salarié a de 0 à 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise**

<b>SES ATTENTES</b>	<b>LES MOYENS MIS A SA DISPOSITION</b>
Apprécier l'adéquation de ses compétences avec les exigences du poste.	Au cours de son recrutement, un dossier complet d'évaluation de ses compétences est constitué.
Connaître son poste de travail.	Accueil formel par son responsable hiérarchique : entretien ; remise du descriptif de poste, du référentiel d'activité de la fonction et du livret d'accueil ; présentation à l'équipe.
Comprendre l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise.	Séminaire d'intégration  Tour de l'entreprise
Connaître son poste de travail.	Accompagnement par son hiérarchique avec des entretiens mensuels d'évaluation.  Passation de consignes par l'ancien titulaire du poste.  Parrainage par un pair.
Etre informé de l'issue de sa période d'essai.	Entretien de bilan de la période d'essai avec la DRH.
Améliorer sa performance et développer son autonomie.	Coaching par le manager.  Bilan de compétence par la DRH.  Détermination d'un plan individualisé de formation.
Etre informé de l'issue de la période de titularisation	Entretien de bilan de la période de titularisation avec la DRH.

**6.2.3 Action au quotidien : Maîtrise du premier poste****Le salarié a de 3 à 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise**

<b>SES ATTENTES</b>	<b>LES MOYENS MIS A SA DISPOSITION</b>
Avoir un feed-back régulier sur son niveau de performance et de compétence.	Entretiens périodiques d'évaluation avec le manager.
Professionnaliser ses pratiques.	Détermination d'un plan individualisé de développement des compétences : auto-formation, formation, coaching, responsabilisation croissante.
Faire un premier bilan d'étape sur sa progression et identifier des hypothèses de carrière.	Entretien de bilan professionnel DRH  Information sur les métiers et les passerelles de mobilité.

**6.2.4 Action au quotidien : Evolution professionnelle****Le salarié a de 6 à 30 ans d'ancienneté dans l'entreprise**

<b>SES ATTENTES</b>	<b>LES MOYENS MIS A SA DISPOSITION</b>
<p>Maintenir un haut niveau de professionnalisme et accroître son employabilité.</p>	<p>Bilans de compétence auprès d'organismes spécialisés.</p> <p>Entretiens avec la DRH pour faire le point sur ses attentes professionnelles et envisager les actions permettant de développer ses compétences, d'élargir ses missions, d'accéder à une responsabilité tutorale, de participer à des projets transversaux.</p> <p>Définition d'un plan d'accompagnement en concertation avec son manager.</p>
<p>Réaliser ses projets d'évolution professionnelle.</p>	<p>Information régulière sur les postes à pourvoir.</p> <p>Entretiens avec la DRH pour faire le point sur son potentiel d'évolution.</p> <p>Entretiens de gestion de carrière pour construire son projet professionnel (mobilité fonctionnelle, géographique ou externe; promotion), etc...</p> <p>Définition d'un plan d'accompagnement du projet professionnel après validation des hypothèses de carrière par le comité de gestion de l'emploi.</p>

**6.2.5 Action au quotidien : Maturité professionnelle****Le salarié a plus de 30 ans d'ancienneté dans l'entreprise**

<b>SES ATTENTES</b>	<b>LES MOYENS MIS A SA DISPOSITION</b>
Valoriser son expertise et transmettre son savoir-faire.	Entretien de fin de carrière qui débouche sur la définition de nouveaux rôles à jouer dans l'entreprise : tuteur, parrain, formateur interne ...  Définition d'un plan d'accompagnement en concertation avec son manager.

### **6.3 Développement des compétences par la formation**

#### **6.3.1 Exemple d'action dans la logique de gestion des compétences : dispositif de formation**

##### **Démarches :**

Les formations peuvent être mises en œuvre soit à l'extérieur (organisme de formation) soit en interne, soit par combinaison des deux.

Quatre principes de bases fondent le dispositif :

- Les objectifs définis par le référentiel permettant de prendre en compte les spécificités techniques de l'entreprise et les situations professionnelles tout en les élargissant aux disciplines fondamentales et, le cas échéant, en demeurant cohérent avec les référentiels des diplômes visés.
- Prise en compte des spécificités de chaque stagiaire entraînant une individualisation des parcours de formation.
- Utilisation du Groupe en formation comme soutien aux individus, « esprit mutualiste » de soutien réciproque d'autant plus nécessaire que les parcours sont individualisés, diplôme).
- Certification des modules acquis (Par Unités Capitalisables en cas de diplôme).

##### **Techniques/outils :**

- Recherche systématique des documents techniques utilisés dans l'entreprise pouvant servir de supports pédagogiques,
- Volonté d'utilisation des situations professionnelles « en vraie grandeur » à des fins formatrices.
- Dossiers individuels d'apprentissage, constitués avant et pendant l'action de formation par l'équipe pédagogique.
- Ils sont en correspondance avec les domaines et les niveaux tels qu'ils apparaissent dans les référentiels.
- Pour les formations dispensées à l'intérieur de l'entreprise, l'Equipe pédagogique mettra à la disposition des stagiaires un Centre de Ressources (lieu où les stagiaires peuvent recevoir l'appui individuel et/ou collectif des formateurs, et travailler seuls ou en petits groupes) et organisera les formations en fonction de la vie de l'entreprise.

##### **Produits de sortie :**

- Dispositif de formation
- Dossiers individuels d'apprentissage
- Centre de Ressources