

Chapitre 2 La gestion des compétences

L'objectif visé par les pratiques de gestion des compétences en entreprise sont de pouvoir disposer d'une main d'œuvre dont les aptitudes soient plus en adéquation avec les exigences de l'activité.

La gestion des compétences a donc pour ambition d'orienter :
D'une part le processus d'acquisition de compétences externes à l'entreprise, à travers sa politique de recrutement.

D'autre part, la gestion des compétences doit permettre de gérer l'évolution des savoirs faire des salariés en orientant de façon plus efficace la politique de formation mise en œuvre, au service du développement des compétences des salariés, ainsi que la mobilité intra organisationnelle, à travers la politique de mobilité professionnelle.

Gestion des équipes et compétences collectives

De nombreuses entreprises favorisent le travail en groupe pour réfléchir à des méthodes d'amélioration, régler des dysfonctionnements, trouver des solutions commerciales.

La performance du travail collectif reste aléatoire. Mais lorsqu'une équipe est productive, il est intéressant d'analyser les raisons de ce succès afin de reproduire ces conditions si le besoin se présente.

La compétence collective peut représenter la principale activité de l'entreprise, qui vendra un savoir-faire collectif. Les participants mettront en œuvre leurs propres compétences individuelles, mais en fonction des liens qui se tissent, des relations antérieures qui lient les personnes, de leurs motivations et des objectifs personnels, il se créera des compétences collectives propres au groupe.

Prenons comme exemple **Acat**, PME, recyclage de catalyseurs

Dans cette PME les ingénieurs commerciaux se trouvent à l'interface entre les clients et les services internes ;

Ils ont pour mission de comprendre les besoins des clients, leur vendre des solutions adaptées, s'assurer de la réalisation et de la livraison. Ils sont cinq à travailler en groupe pour tenter de

répondre d'une façon créative aux attentes des clients. Pour ce faire ils échangent leurs données et transfèrent leurs apprentissages ; ils possèdent donc :

- Une **représentation commune** : collectivement, les ingénieurs commerciaux ont élaboré une représentation commune opérative qui comporte l'ensemble des documents à demander au client ;
- Un **référentiel commun** : Un modèle de cahier des charges a été constitué autour d'un référentiel commun et d'étapes à réaliser ; il peut être enrichi en fonction des spécificités de la commande ;
- Un **langage partagé** : les ingénieurs commerciaux ont leur langage propre avec les numéros des clients, des codes, des termes techniques ;
- Une **mémoire collective** : un ingénieur qui commercialise le premier une nouvelle technologie, acquiert une expertise qu'il pourra partager avec un autre ingénieur qui plus tard vendra cette technologie, ainsi il y a transfert et développement de compétences ;
- Un **engagement** : chaque ingénieur se sent responsable de la gestion de son client ;

Un **but à atteindre** : chaque ingénieur doit finaliser la commande et superviser sa mise en place.

La fiche de poste et le référentiel de compétences

1- La fiche de poste

Contenu de la fiche de poste

Pour décrire avec précision le poste considéré, les éléments suivants seront présentés :

- **Présentation générale de la situation de travail et de ses conditions d'exercice**
 - Intitulé du poste ;
 - Corps et grades ciblés ;
 - Situation géographique ;
 - Responsabilités exercées : encadrement, responsabilités juridiques ou réglementaires,... ;
 - Moyens alloués (humains, financiers, matériels) ;
 - Contacts ;

- **Eléments relatifs au contenu et au contexte du poste**
 - Missions et activités afférentes au poste ;
 - Positionnement au sein de la structure ;
 - Renseignements utiles sur l'unité elle même, son organisation, ses enjeux ;
 - Situation fonctionnelle ;
 - Appartenance à un réseau métier ;
 - ... ;

- **Eléments relatifs aux compétences et ressources requises pour l'exercice des missions et activités**
 - Qualités, aptitudes, expériences, niveau de qualification et/ou de compétences principales ;
 - Expériences professionnelles souhaitables ;
 - Evolutions probables du poste ;

La fiche métier

Responsable de l'Administration du Personnel

Définition du poste

Le métier recouvre, selon la taille, la structure des entreprises, une grande hétérogénéité des situations et des niveaux de responsabilité plus ou moins larges. Sur le plan fonctionnel, l'activité s'exerce en étroite relation avec la direction et les responsables hiérarchiques des services. Le métier comporte fréquemment un rôle de représentation auprès des instances administratives et professionnelles. La fonction nécessite une grande disponibilité et des priorités à définir constamment. Dans un certain nombre de PME, s'il n'existe pas de responsable des ressources humaines, la responsabilité de l'administration et de la gestion du personnel est souvent confiée au responsable administratif et financier ou au secrétaire général.

Missions

- Elabore et met en œuvre les moyens quantitatifs et qualitatifs (gestion de l'emploi, recrutement, formation) nécessaires à une optimisation ou une adaptation des ressources humaines aux finalités économiques de l'entreprise
- Assure la conduite de la gestion du personnel et l'application de la réglementation sociale en intégrant les règles et les procédures du droit du travail
- Conseille et assiste les responsables hiérarchiques dans cette gestion
- Est responsable de tout ou partie de la politique de gestion et de développement des ressources humaines, et de la gestion courante
- Peut assister le responsable d'une unité ou d'un établissement dans le cadre des relations avec les instances représentatives du personnel
- Elabore et propose à la direction une politique de gestion du personnel et de développement des ressources humaines, et définit les conditions générales de son application

Formation requise

- L'emploi nécessite une formation en sciences économiques, en droit et complétée par une formation en RH

Qualités requises

- Doit avoir des qualités relationnelles
- Doit faire preuve de rigueur, de réactivité, de force de proposition, de pédagogie, de bonne humeur

La compétence est produite par un salarié dans une situation professionnelle donnée :

- Elle correspond à une **mobilisation** et à une **combinaison** dans l'action d'un certain nombre de ressources (savoirs, savoir-faire opérationnels, savoir-faire relationnels, aptitudes...).
- Elle est directement liée à un **contexte** et s'observe en situation de travail.
- Elle est définie et **validée par l'environnement** direct.
- Elle doit être référée à un **résultat attendu**.

La compétence résulte de la combinaison de **4 types de ressources** (Le savoir théorique, le savoir procédural, le savoir pratique et le savoir faire).

Afin de catégoriser les ressources et de réaliser ainsi le référentiel il est important d'avoir au préalable décrit en détail les activités du poste avec en appui, la grille de descriptif d'activités

La question essentielle lorsque l'on identifie les ressources :

Qu'est ce que l'on doit mettre en œuvre pour réaliser correctement une activité donnée ?

Ex : ACTIVITE : « ...j'assemble des pièces de tissu... dans l'objectif de réaliser un costume... »

SAVOIRS : « ...je connais les règles techniques ou la démarche à suivre... J'ajuste les pièces... J'utilise une machine à coudre... cela suppose de connaître à minima le fonctionnement d'une machine à coudre... » Etc....

Les cinq règles d'élaboration d'un référentiel de compétences

Un référentiel est concret

•Pour qu'un référentiel de compétences soit exploitable aussi bien par les collaborateurs, les cadres, la direction, que les ressources humaines, il doit permettre à n'importe quel utilisateur de se représenter (ou de visualiser) chaque situation de travail décrite.

Un référentiel est homogène

•Il faut veiller à la constance du niveau de formulation des pratiques afin d'éviter de fluctuer entre des énoncés trop généraux et des énoncés plus précis et concrets.

Un référentiel s'inscrit dans son environnement

•La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a pour objectifs d'analyser l'avenir, de formuler des hypothèses et de préconiser des actions pour réduire des écarts. Chaque salarié doit donc pouvoir se positionner à la fois au sein de l'entreprise et au sein du secteur d'activité.

•La meilleure garantie de cette facilité d'ouverture est de prendre appui sur le référentiel des métiers existant au niveau du secteur ou de la branche professionnelle.

Un référentiel est ciblé

• Il ne s'agit pas de décrire la totalité du métier; le référentiel traduit seulement ce qui fait la marque d'un réel professionnalisme dans le métier concerné.

Un référentiel facilite les comparaisons internes entre métiers

• Pour répondre à des objectifs de mobilité interne ou des changements de métier par exemple, il est indispensable que les informations disponibles facilitent les passerelles. C'est pourquoi il faudra veiller à formuler de manière identique les savoirs ou aptitudes communs à plusieurs métiers.

Elaboration des référentiels de compétences

Les compétences « techniques » : sont « cœur de métier » et sont très liées à l'activité et au contexte dans lequel elles sont mises en œuvre ; leur transfert dans un autre poste de travail est, de fait, difficilement envisageable car il va dépendre des motivations de la personne, de ses capacités, et du nouvel environnement de travail. En revanche, elles sont importantes à identifier lorsque le salarié a, comme projet, de se professionnaliser dans le métier concerné par le poste de travail.

Ex : Le salarié occupe le poste « taille de haies » et souhaite valider un CAP Entretien des Espaces Verts.

Les compétences « transférables » : sont génériques et peuvent d'ailleurs être mobilisées dans plusieurs postes de travail dans la structure ou dans d'autres organisations de travail (ex : préparer un chantier, assurer l'entretien du matériel...).

Le référentiel de compétences transférables, devient en interne un outil de gestion des parcours d'insertion ou de mobilité interne.

Il peut permettre de définir des étapes de parcours en positionnant les salariés en insertion sur différents postes. Ces changements de postes tiennent compte des compétences acquises et de celles à développer, selon les objectifs d'insertion de la personne.

L'identification des compétences « techniques ou cœur de métier » peut se faire à partir des questions suivantes :

- **Quelles sont les compétences spécifiques du poste donné ?**

- **Quelles sont les compétences qu'il est indispensable de posséder ?**
- **Quelles sont les compétences qui font la différence entre deux postes ?**
- **Quelles sont les compétences qui font la différence entre deux salariés occupant le même poste ?**
- **Qu'est-ce qui fait la différence entre un débutant et un salarié confirmé sur le même poste ?**

L'identification des compétences « transférables » en interne peut se faire à partir des questions suivantes :

- **Quelles sont les compétences, du poste donné, communes aux autres postes ?**
- **Quelles sont les compétences qui font que deux postes se ressemblent ?**
- **Quelles sont les compétences qui font qu'un salarié peut facilement passer d'un poste à un autre ?**
- **Qu'est-ce qui fait que l'on peut mobiliser un salarié d'un poste à un autre, pour un remplacement ou pour un appui par exemple ?**

L'impact de la réalisation des référentiels de compétences

Adaptation des objectifs et finalités des évaluations des compétences

Définition des caractéristiques des évaluations

Construction d'une réflexion sur la valorisation des postes de travail les uns par rapport aux autres en répartissant autrement les activités.

Repérage des postes selon la « complexité » des compétences et renforcement d'un parcours formatif en interne par le passage d'un poste à un autre.

Explicitation de certains parcours d'insertion dans la structure et considération des différents postes de travail

