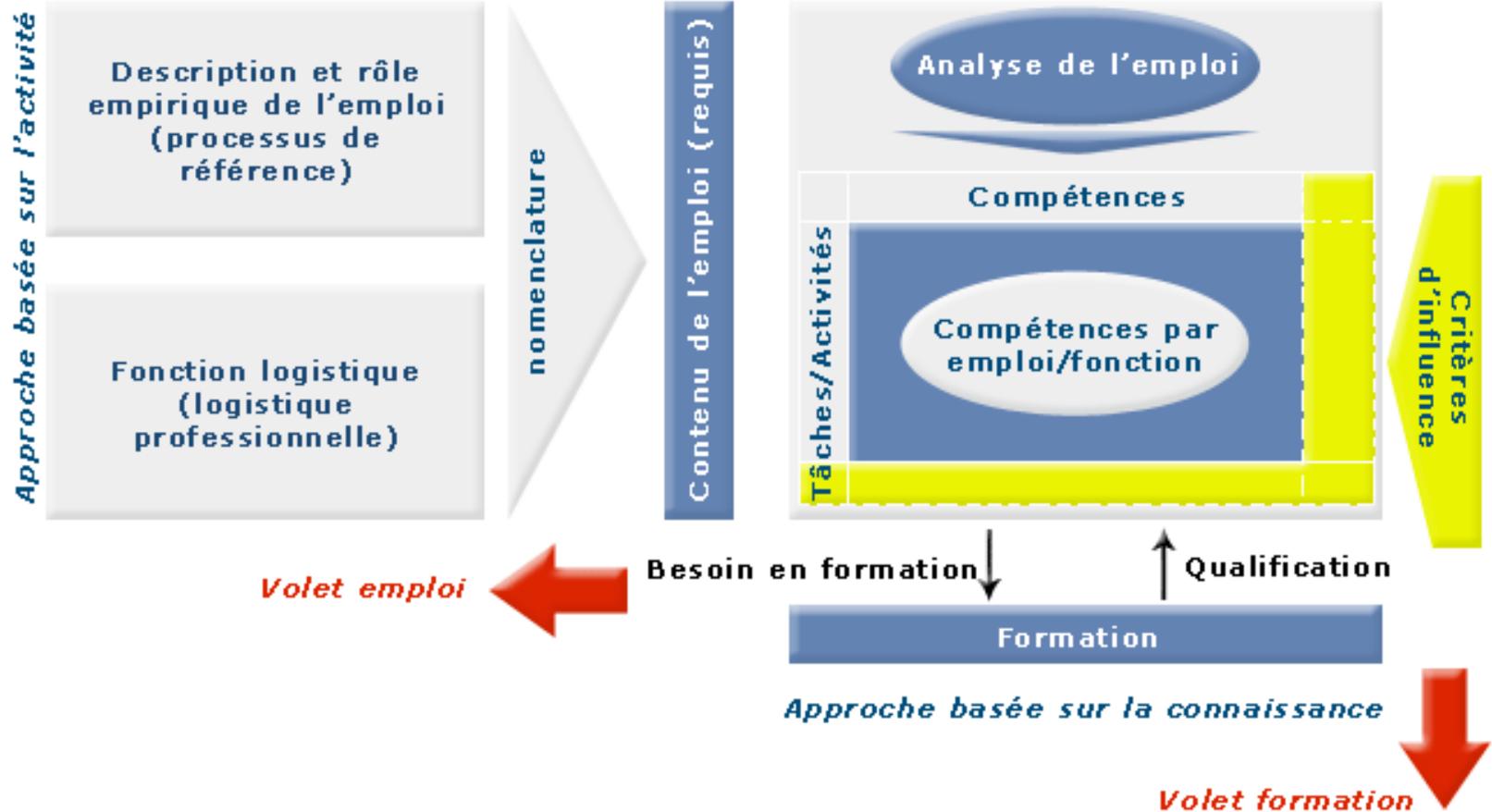


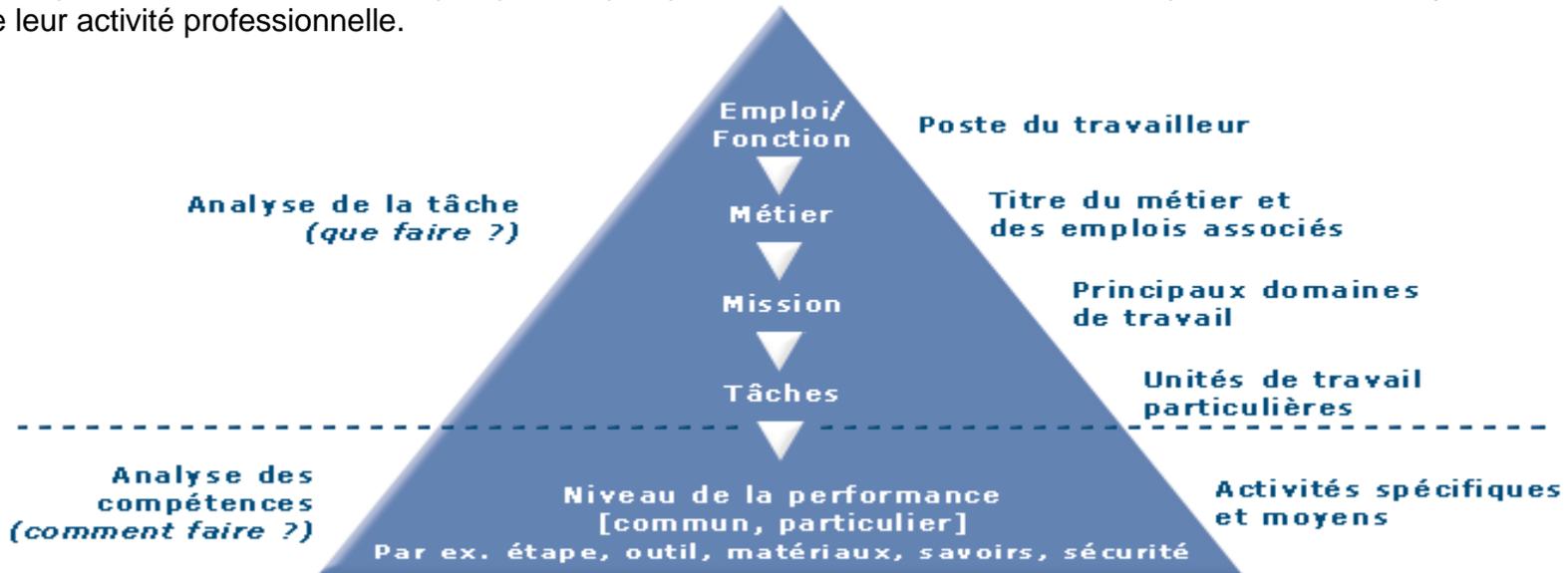
Conception du référentiel de compétences



Le processus d'analyse des emplois.

L'exploitation des données des entreprises permet une analyse des emplois reliant les activités et le niveau de performance exigé.

Pour chaque emploi, le poste de travail et les conditions d'exercice sont mis en relation avec les exigences requises par l'entreprise considérée dans une perspective prospective. Ainsi, les tâches et les compétences sont analysées dans la réalité de leur activité professionnelle.

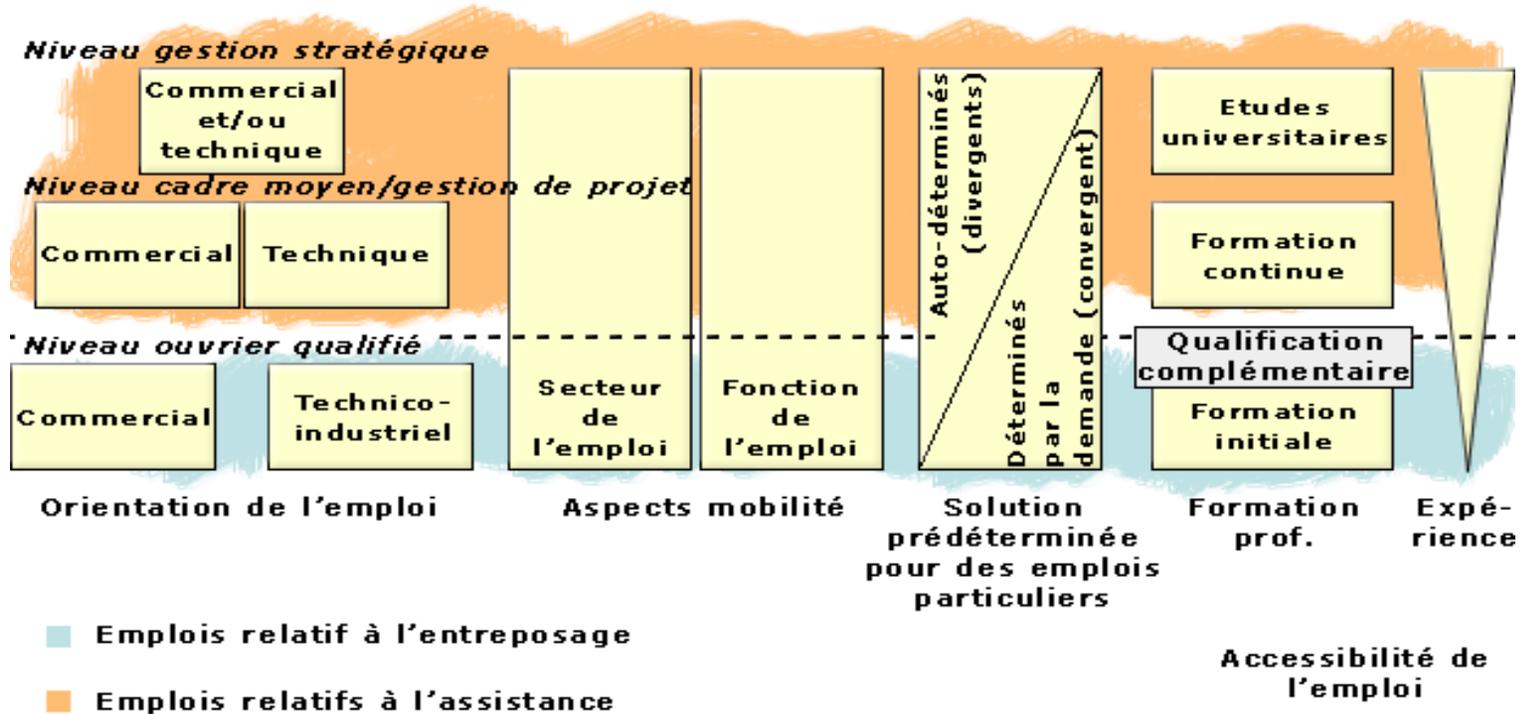


Analyse des emplois

Pour analyser la performance en fonction des moyens, la distinction des compétences est la suivante :

- **Les compétences techniques** qui peuvent être réunies facilement et qui sont en relation directe avec la fonction d'un certain poste de travail.
- **Les compétences relationnelles** qui découlent de la nécessité d'être en interrelation avec d'autres personnes et de comprendre l'importance et le rôle d'un emploi dans le contexte de travail global.
- Les compétences relatives aux procédures qui comprennent l'aptitude à organiser son propre travail et à faire face aux incertitudes (ex. résoudre les problèmes dans les cas où l'on s'écarte du processus normal).
- **Les compétences "personnelles"** qui prennent en considération toutes les conditions de travail dont doit tenir compte le salarié.

Un exemple :



Cette représentation globale des emplois permet de les articuler autour de grandes composantes

Par exemple, le critère "orientation de l'emploi" renvoie à la manière dont les emplois participent au développement de l'entreprise :

un niveau stratégique

un niveau intermédiaire, propre à la gestion de projet et transversal

un niveau "opérationnel"

De même, la formation professionnelle (continue/ initiale) est caractérisée ainsi que le niveau d'expérience requis.

Poste de travail

Le poste est un lieu d'affectation d'un salarié, physiquement localisé dans un atelier ou un bureau. Exemple : la secrétaire du Directeur du personnel.

C'est l'**unité élémentaire** d'une organisation.

Il est situé dans un organigramme, et peut être décrit (fiche de poste).

La notion de poste est souvent considérée comme inappropriée à la gestion des compétences, pour deux raisons principales :

elle tend à enfermer l'individu dans un cadre étroit (alors que l'on souhaite développer polyvalence, réactivité, flexibilité, travail en équipe, ..),

elle ne permet une évolution de carrière pour les salariés que quand un poste de niveau supérieur est disponible

C'est pourquoi, dans la gestion des compétences, on lui préfère la notion d'emploi (ou emploi-type).

Emploi type (ayant pour l'entreprise une importance cruciale.)

Regroupement sous un même intitulé de plusieurs postes actuels ayant une proximité de contenu et d'exigences de compétences.

On utilise souvent par simplification le mot emploi. Exemple : les secrétaires de Direction (qui font un travail analogue quelle que soit la Direction où elles travaillent).

Les regroupements peuvent aussi être plus innovants par rapport à l'organisation antérieure.

Le regroupement de postes en emplois-type n'est donc pas seulement technique. Il suppose souvent de considérer autrement l'organisation du travail, et parfois de la transformer, donc des choix de Direction.

Le périmètre de regroupement est plus ou moins large selon la nature de l'activité et la taille de l'entreprise. Dans l'industrie traditionnelle, sans que cela ne soit une règle, il n'est pas rare que l'on puisse regrouper 10 postes dans un même emploi. Ceci a également pour avantage de faciliter les mises à jour des descriptions d'emploi et des compétences associées et d'en réduire le coût.



Dans l'ensemble des emplois-type, on peut distinguer :

Emploi clé

Il correspond souvent au cœur de métier de l'entreprise et/ou à la relation avec les clients.

Une compétence insuffisante sur un emploi-clé peut mettre l'entreprise en péril.

Dans les normes de certification de type ISO 9001-2000 ou équivalent (HACCP, autre normes, ..), la capacité de l'entreprise à identifier ces emplois et à assurer qu'ils sont tenus par des personnes compétentes est vérifiée (chapitre 6.2.2. de la norme ISO 9001 version 2000).

Emploi sensible

Emploi-type pouvant être profondément modifié (quantitativement et/ou qualitativement) en raison de transformations prévues : automatisation ou informatisation de travaux manuels, externalisation ou regroupement de services, extensions, etc.

Les personnes occupant ces emplois peuvent être fragilisées par ces évolutions si leurs compétences ne sont pas mises à niveau suffisamment à temps.

Emploi cible

C'est un emploi-type futur exprimant un choix de l'entreprise sur les évolutions souhaitables.

Ce peut être une évolution d'un emploi existant (par exemple, en demandant à un opérateur de production d'intégrer des compétences de maintenance de premier niveau), ou la création d'un emploi entièrement nouveau correspondant à des besoins ou à des technologies nouvelles, ou encore l'exploration de nouveaux marchés

Référentiel de compétences

C'est la **liste des compétences requises pour un [emploi](#)**.

Le référentiel est la seconde partie de la [fiche emploi compétences](#).

C'est sur la base de ce référentiel que les écarts entre les [compétences requises](#) et les [compétences acquises](#) par un salarié donné sont évaluées, et que des décisions de perfectionnement sont prises.

Pour éviter l'effet « usine à gaz », et alléger les mises à jour, il est préférable de se limiter à l'essentiel, sans rentrer dans un niveau de détail inutile (1 ou 2 pages maximum).

Fiche emploi compétences

C'est un document de 2 ou 3 pages décrivant de manière synthétique les missions et les caractéristiques d'un [emploi](#), et les [compétences requises](#) dans cet emploi ([référentiel de compétences](#)).

Il est l'outil de base de la [gestion des compétences](#).

L'existence de telles fiches est requise par la norme ISO 9001-2000.

Le salarié a un exemplaire de cette fiche, qui structurera son dialogue régulier avec son encadrement et la DRH.

La fiche emploi-compétences se distingue de la fiche de poste, car elle décrit une situation de travail qui peut être plus large que celle du poste actuellement exercé (voir définitions [poste](#) et [emploi-type](#)).



Compétence requise

Compétence associée à un emploi, et dont l'entreprise estime qu'elle est indispensable, à un certain niveau, pour une personne occupant l'emploi.

Si le salarié ne possède pas cette compétence, ou la possède à un niveau insuffisant, un écart sera identifié lors de l'évaluation, et les actions de mise à niveau déclenchées.

Certaines sont obligatoires pour l'accès à l'emploi, à travers des certifications externes (permis de conduire, habilitation électrique, ..).

Compétence acquise

Compétence maîtrisée par un salarié.

Cette compétence doit correspondre à la **compétence requise par l'emploi** qu'il occupe, et donc faire l'objet de perfectionnements et de mises à niveau réguliers.

Mais le salarié pourra avoir aussi des compétences en dehors de cet emploi, **acquises dans son expérience antérieure**, et peu ou pas utilisées.

C'est à l'entreprise d'identifier si ces compétences peuvent être valorisées, à la fois pour elle-même (ouverture de possibilités de marché en utilisant ces compétences) et pour le salarié (mobilité ou évolution professionnelle).

Compétence Transversale

Compétence non directement liée à la technique d'un métier, mais essentielle dans le fonctionnement d'une organisation.

La compétence transversale est par définition commune à l'ensemble des emplois de l'entreprise.

La compétence transversale relève parfois du savoir-faire professionnel factuel, parfois du comportement au travail, plus difficile à décrire de manière objective par des verbes d'action..

On regroupe généralement sous ce terme les **savoir-faire relationnels** (communication, travail en groupe, capacité à coopérer avec d'autres, orientation client, sens du service, ..), et les **savoir-faire liés à l'organisation** (autonomie et initiative, contribution au progrès, ..).

On y trouve aussi ce qui relève des « systèmes » de l'entreprise (utilisation du système d'information, respect du système qualité, procédures de gestion, etc..).

Les compétences de management sont un cas particulier de compétences « transversales ».

Cartographie des compétences

La cartographie des compétences est un outil se présentant sous forme de tableau à double entrée, permettant de **croiser les compétences requises** dans un périmètre donné (un atelier, une agence, etc.) **et les compétences détenues par les salariés** actuels.

Le croisement permet de mettre en évidence, à l'usage de l'encadrement, des points forts et des points faibles.

Par exemple, il permettra de constater qu'une compétence n'est détenue au bon niveau que par un seul salarié, ce qui peut poser des problèmes en cas d'absence ou de démission. Il permet d'orienter les actions de formation, par exemple dans le cas évoqué pour faire acquérir la compétence à un second salarié.

Compétence Individuelle

Savoir-faire professionnel reconnu, observable en situation de travail.

Derrière la simplicité de la définition, il faut bien identifier les caractéristiques principales de la compétence et leurs conséquences :

Savoir-faire : la compétence se reconnaît à travers des actes professionnels, en situation de travail. La formation suivie, le diplôme, ne prouvent pas réellement la compétence. Ils en fournissent des éléments, qui ne deviendront actifs que dans un terrain favorable (environnement et organisation du travail, management, motivation individuelle, ..) et avec l'expérience.

Deux salariés jugés également compétents peuvent avoir acquis cette compétence de manière très différente, avec des dosages différents d'expérience et de formation.

Le développement des compétences doit être le plus individualisé possible, en tenant compte des modes d'apprentissage de chacun.

Acte professionnel, la compétence se formule par des « verbes d'action ». Il ne s'agit pas de « connaître » ou de « savoir », mais de « faire », la compétence est bien un « savoir agir ».

L'évaluation de la compétence existe toujours implicitement : elle est faite par les collègues, l'encadrement, les clients, et par le salarié lui-même, qui connaît ses points forts et ses points faibles, etc. La gestion des compétences la rendra explicite (évaluation régulière, objectifs d'amélioration, ..). L'encadrement, qui est le seul à observer la compétence chaque jour « en situation », est le mieux placé pour dialoguer avec le salarié sur le sujet.

La compétence individuelle est le savoir-faire opérationnel d'une personne occupant un emploi-type

Compétence partagée ou collective

Capacité collective à maîtriser un ou des processus.

C'est celle qui est perçue par le client (respect des délais, qualité de la production, réactivité, ..). C'est donc celle qui, en définitive, concerne le plus le chef d'entreprise, car son maintien au meilleur niveau est réellement stratégique.

Plus l'entreprise est en situation de sous-traitance, plus c'est le client donneur d'ordres qui lui fixe le niveau de compétence (collective) requis. L'enjeu de la compétence collective est le maintien ou la perte du client.

La compétence collective comprend les compétences individuelles des personnes intervenant dans le processus, plus les compétences « transversales » assurant le bon niveau de coopération entre les personnes qui permettra de mener à bien le processus.

La compétence partagée par les salariés d'une entreprise, en plus des compétences strictement techniques, se compose souvent d'éléments assez subjectifs: un style, une ambiance, une capacité de réaction, une écoute des idées, une ouverture à l'innovation, etc..

Les compétences de management sont pour beaucoup dans la valorisation de ces éléments. Bien que subjectif, c'est souvent ce « plus » qui attire les clients et freine le turn over des bons éléments.

On regroupe parfois, les compétences collectives en « [macro-compétences](#) »

Macro-Compétence

C'est un regroupement de compétences collectives dans un ensemble plus large définissant un savoir-faire fondamental de l'entreprise.

Par exemple, « élaborer une proposition chiffrée » peut être une macro-compétence pour une entreprise travaillant à façon.

Sous cet intitulé, on pourra regrouper des compétences comme l'analyse de la faisabilité et de la rentabilité potentielle de cette commande particulière, l'élaboration de la proposition technique, le chiffrage du devis, le respect des délais de réponse, .

La capacité à mobiliser les standards établis à l'occasion de projets antérieurs sera également une compétence associée à cette macro-compétence.

La macro-compétence met souvent en ouvre de façon conjointe plusieurs métiers.



Plan de développement des compétences

Ce plan synthétise les choix que fait l'entreprise, pour un exercice, sur les moyens qu'elle affecte au développement des compétences des salariés, il est toutefois préférable de l'envisager sur du moyen terme car les évolutions des métiers se fait progressivement mais sûrement, la continuité est donc de mise.

Il ne se confond pas avec le plan de formation, car celui-ci ne peut prendre en compte que les actions imputables au titre de la Loi.

Or, des actions comme la formation sur le tas, le coaching, certaines formes de tutorat, la mise en situation dans le but de développer le savoir-faire, le Social Learning, les communautés de pratiques, les réseaux d'échanges de savoirs réciproques.... ne sont pas imputables. **Il est de fait plus judicieux de considérer ce plan de développement des compétences comme un système formatif intégrant un panel large de méthodes et de modalités d'apprentissages**, ou de transfert de connaissances et de compétences et principalement celles définies comme stratégiques pour l'entreprise. Une bonne solution consiste à **inclure dans le plan de développement de compétences le plan de formation** lui-même, en, ajoutant dans la liste des actions une rubrique « autres » permettant d'enregistrer ce qui n'est pas imputable. La déclaration annuelle de formation sera faite en extrayant uniquement les actions imputables.

Les données qui permettent de l'établir proviennent de trois sources :

- les orientations générales de l'entreprise (extension d'activité, investissements matériels ou informatiques, réorganisation, mouvements d'effectifs, politiques qualité, etc.)
- les orientations spécifiques à un établissement (productivité, objectifs de qualité technique ou de service, réduction des temps d'arrêt pour pannes, investissements locaux, etc..)
- les évaluations individuelles

Le plan indique les actions qui doivent être menées pour mettre le personnel au niveau des objectifs fixés (formation, mais aussi autres moyens), les effectifs et niveaux de qualification concernés, les durées et coûts des actions prévues, et la planification dans le temps.

Stratégie de la politique RH

Le plan de développement des compétences permet de donner un contenu opérationnel consistant et cohérent à la politique de gestion des ressources humaines, et fournit au chef d'entreprise une visibilité sur les moyens et investissements nécessaires, pour éventuellement effectuer des arbitrages.

Le plan de développement des compétences intègre automatiquement la stratégie de l'entreprise, puisque celui-ci a une visée d'ajustement, d'anticipation (pro actif) sur les besoins en adéquation avec l'orientation future de l'entreprise. Ce qui est devenu une nécessité en raison des mutations socio économiques actuelles.

Ce plan de développement de compétences s'inscrit automatiquement dans une démarche de GPEEC du fait qu'il permet une vision globale existante et projetée dans l'avenir.

Il permet de prévoir les évolutions des métiers et de proposer des modes d'organisations d'acquisitions de compétences et de connaissances pour faire « une entreprise apprenante » sans exploser les coûts (de formation).

Il facilite également l'intégration de la VAE et du Bilan de compétences.