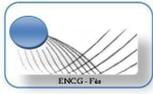


LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

Le Management Des Compétences

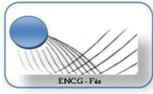


LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

Sommaire

- **REMERCIEMENTS.....4**
- **INTRODUCTION
GENERALE.....5**
- **CHAPITRE I - DEFINITION ET
CONTEXTE.....6**
 - Définitions de la gestion des
compétences.....6
 - Contexte d'émergence du management des
compétences.....10
- **CHAPITRE II - LES APPROCHES DU
MANAGEMENT DES
COMPETENCES.....13**
 - Les approches basées sur les
connaissances.....13
 - Les approches basées sur les savoirs
faire.....14
 - Les approches basées sur les
comportements.....15
 - Les approches intégrant les savoirs, savoirs faire et
comportements.....18



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

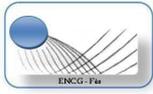
- Les approches basées sur les « compétences cognitives ».....18
- Les approches basées sur les activités.....19

■ CHAPITRE III - LES OUTILS DU MANAGEMENT DES COMPETENCES.....21

- Le référentiel des compétences.....
..21
- Les cartographies des compétences.....24
- Les grilles d'évaluation.....
.....25

■ CHAPITRE III - IMPACT SUR L'ORGANISATION ET SUR LE MANAGEMENT DES SERVICES.....26

- L'approche par les compétences : une remise en cause.....26
- La motivation des agents un élément fondamental dans le développement des compétences.....
.....27
- L'approche par les compétences et son impact sur l'organisation des services.....
.....27



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

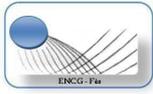
- L'implication de la hiérarchie.....
28
- Les principaux points à signaler.....29

■ **CONCLUSION.....**
.....30

■ **ANNEXES.....**
.....32

■ **BIBLIOGRAPHIE.....**
.....35

■ **MATIERES.....** **TABLES DES** **DES**
.....37



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

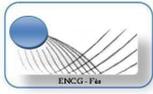
2012/2013

Remerciements

Avant tout propos, il apparaît opportun de commencer ce rapport par des remerciements. Je les adresse également accompagnés de mon respect ainsi que ma gratitude à l'ensemble des personnes ayant contribué à m'apprendre plein de choses et qui étaient toujours à mes côtés pour que ce rapport soit fructueux et profitable :

Monsieur Abdellatif EDDAKIR mon encadrant pour les conseils, les directives et les encouragements qu'il m'a prodigués tout au long de ce travail. Que ce travail soit le modeste témoignage de mon haute considération et mon profond respect.

Egalement je tiens à remercier vivement toute l'équipe pédagogique de l'école nationale de commerce et de gestion de Fès à sa tête notre directeur Monsieur Mouloud EL HAFIDI.



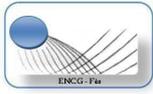
LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

Introduction

Dans un monde de travail dominé par la technologique et par la mondialisation de l'économie, l'avantage compétitif des entreprises ne réside plus seulement dans les choix de positionnement face à l'environnement, mais repose aussi sur ses ressources internes. Parmi ces ressources internes figurent en premier lieu les savoirs et la capacité des organisations à les exploiter et la qualité des compétences qu'elles ont su développer et rassembler.

Le management des compétences représente ainsi une priorité qui implique non seulement de savoir identifier les compétences clés mais aussi d'être capable de prévoir celles qui vont devenir centrales.



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

Il comprend le développement et le maitrise des compétences stratégiques avec lesquelles l'organisation peut obtenir un avantage concurrentiel.

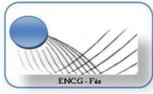
Il faut ainsi définir les compétences souhaitées, sélectionner de nouveaux collaborateurs ayant les compétences souhaitées et ensuite développer ces compétences. Le tout en adéquation avec les objectifs de la société.

La question qui se pose alors est la suivante :

Le management des compétences est-il *simplement* " *une expression à la mode* ", une notion générique et vague ou un concept opérationnel nécessaire et utile au management des entreprises ?

Chapitre I - Définition & Contexte

La gestion des compétences s'inscrit dans une doctrine managériale avec comme principal objectif impliquer les salariés dans un projet d'entreprise. Elle sollicite des qualités de coopération et d'adaptation dans le travail qui,



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

si elles ne sont pas nouvelles, prennent une importance nouvelle. L'enjeu est de stimuler l'engagement personnel du salarié afin de mieux répondre aux exigences de la performance collective.

Avant tout propos, il convient de donner des définitions aux notions se rattachant au management des compétences et le contexte qui a permis son émergence.

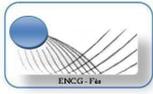
■ Définition :

Le management des compétences est devenu un des maîtres mots du discours des DRH. La gestion des Ressources Humaines fondée sur une logique de postes est souvent remplacée par des modes de gestion faisant appel à la notion de compétence. Les DRH utilisaient plutôt les concepts de performance, de potentiel, et surtout de poste ces notions familières et clairement définies vont-elles être rangées au rayon des accessoires au profit de " l'outil compétence " ?

Il existe aujourd'hui de nombreuses définitions de cet « outil compétence ».

Compétence :

Capacité reconnue d'un acteur à mobiliser des ressources (connaissances, savoir professionnel, qualités comportementales) afin de réaliser une action, d'atteindre un résultat et de répondre à l'attente d'une entreprise, d'une organisation ou de tout système social.



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

L'A.F.N.O.R. en donne la définition suivante :
«C'est la mise en œuvre en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou un métier¹»

La compétence est un arsenal des savoirs, savoirs faire et savoirs être opérationnel validé et confirmé par le contexte de travail, à savoir;

- La hiérarchie,**
- Les collègues**
- Les clients.**

La compétence englobe les connaissances, l'expérience et le comportement, elle s'exerce dans un contexte précis et se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validée. C'est donc à l'entreprise qu'elle appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer.

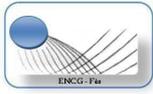
Le management des compétences :

Méthode, outil de GRH qui vise à optimiser la compétitivité d'une entreprise en recherchant la meilleure adéquation possible entre les compétences nécessaires à l'entreprise et les compétences ressources humaines disponibles.

Les compétences d'un individu peuvent également être validées, ce qui lui permettra de s'en prévaloir par la suite, dans sa carrière professionnelle.

Le management des compétences désigne un mode de pilotage de l'organisation qui fait des compétences et de leur développement un vecteur majeur de la performance

¹ AFNOR NF x 50 -70 (1996) - Formation professionnelle - Terminologie



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

et de la création de valeur en entreprise, Ces compétences peuvent être individuelles, collectives ou organisationnelles, manager les compétences, c'est donc faire en sorte que les ressources internes constituent un avantage compétitif pour l'entreprise.

• Définition générique :

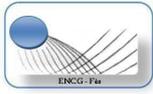
Cette définition reprend les éléments clés du management des entreprises aujourd'hui à savoir : performance, compétitivité, concurrence, elle met en relief l'importance de l'environnement de l'entreprise ainsi que les relations nouvelles entre l'interne et l'externe, cela en regroupant performance et compétence, résultats économiques et gestion des ressources humaines, conduite de l'organisation et professionnalisation des équipes.

Bref, cette définition du management des compétences fait des hommes et de leurs capacités individuelles et collectives une variable différentielle de la performance de l'entreprise, lui permettant non seulement de faire face à la concurrence, mais de lui imposer ses règles.

Le management des compétences se définit comme une technique managériale, on désigne ainsi le dispositif qui permet à l'entreprise de rationaliser son organisation et sa gestion et d'accroître son efficacité.

Ce dispositif mobilise :

- Des acteurs auxquels, il attribue des fonctions et des rôles fonctions nouveaux.
- Des techniques et des outils de gestion visant à renouveler et à coordonner les pratiques de gestion des ressources humaines.



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

- Des concepts et des valeurs permettant de renouveler les représentations de l'entreprise du travail et de l'homme au travail.

- Concept unificateur :

La compétence est le concept central de ce dispositif, elle y désigne ce qui, en interne, constitue des ressources, celles-ci sont dites immatérielles, elles concernent :

A un premier niveau, les savoirs et les savoir-faire des individus et des équipes de travail.

A un deuxième niveau, la capacité à capitaliser ces connaissances pour en faire un avantage stratégique quand elles sont porteuses d'innovation.

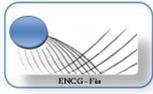
« La compétence constitue en ce sens un concept unificateur du management global de l'entreprise. »

- Diversités des intitulés et des termes :

La diversité des intitulés témoigne d'un spectre étendue de pratiques, elle traduit également l'évolution et l'enrichissement progressifs des pratiques et des concepts.

Le management des compétences :

Désigne une pratique globale et intégrée au pilotage de l'organisation, il suppose un engagement du dirigeant, qui fait le choix d'une politique de développement et de valorisation des compétences et mise sur cette politique pour développer une stratégie gagnante, propice aux intérêts de l'entreprise et des salariés,



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

La gestion des compétences :

Renvoie plus étroitement aux modalités, techniques et outils de gestion mobilisés par le service ressources humaines, l'éventail des pratiques plus ou moins large et évolutif, il en résulte des variations subtiles dans les intitulés.

La gestion par les compétences :

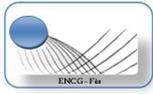
Fait de la compétence une variable clé, gouvernant l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines, du recrutement à la rémunération des salariés en passant par l'évaluation et la formation.

Cette multiplicité d'intitulés, apparus dans les années 1990, traduit donc le degré variable d'intégration de la compétence à l'organisation et révèle le caractère construit et contingent des pratiques de management .celles-ci sont plus ou moins formalisées, selon la taille des entreprises, les moyens disponibles, les choix du dirigeant et la culture managériale en vigueur.

On note aussi un décalage entre les discours et les pratiques ; certaines entreprises appelant gestion des compétences de simples pratiques de formation par exemple, le management des compétences est une démarche beaucoup plus ambitieuse.

■ **Contexte d'émergence du management des compétences :**

Le management des compétences prend son ampleur dans des organisations de différents secteurs d'activités, rependant à des problématiques multiples et diversifiées.



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

Le management des compétences dès son émergence a connu des transformations parallèles aux transformations des modèles productifs.

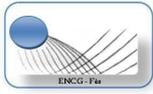
Effectivement, le modèle productif Fordien dominant dans les années 50-70 avait connu des mutations profondes et complexes à partir du début des années 70.

- Les mutations technologiques :

Se sont multipliées durant ces trois dernières décennies, favorisant d'indéniables gains de productivité. A l'automatisation et à l'information des années 1970-1980 a succédé, au cours des années 1990, le développement des technologies de l'information et de la communication, notamment Internet avec son potentiel de connaissance et d'innovation. Les premières ont transformé en profondeur la nature et la conception du travail, supprimé des tâches et des emplois peu qualifiés. Les secondes ont accompagné ce que l'on appelle, au début des années 2000, la nouvelle économie.

Elles offrent de nouveaux biens et services, font émerger le commerce électronique, révolutionnent les relations commerciales, les comportements de consommateurs. Elles favorisent le travail à distance, en réseaux, dans des organisations éclatées des dernières années révolutionne produit et marchés : dépôts de brevet biotechnologies, création de petites entreprises high-tech, SSII se développent, avec de fortes exigences en matières de compétences et de qualifications.

- Les mutations du travail :



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

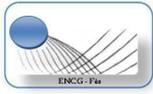
Sont elles aussi multiples. Le travail se transforme : plus abstrait, se distancie, il se dématérialise, exigeant de nouvelles capacités cognitives, une hausse des niveaux de qualification et une maîtrise accrue des technologies. Ce n'est pas pour en que l'on parle de l'économie de la connaissance, et que cette dernière devient elle-même objet de management. Les transformations du travail se diversifient (surveillance et contrôle, télétravail, développement des services dans tous les secteurs d'activités, même au sein de l'industrie) et transforment plus ou moins profondément les relations et les collectifs de travail.

- Les mutations socio-économiques :

Sont importantes. Aux années de crises (1979-1980) a succédé une période nouvelle, marquée par la mondialisation de la concurrence, la globalisation et la financiarisation de l'économie (1990-2000). Celles-ci bouleversent et conditionnent les stratégies des firmes internationales. Le XXI^e siècle voit le retour des firmes géantes : les orientations stratégiques se définissent au niveau central, mais se mettent en œuvre au niveau local en fonction des spécificités des unités opérationnelles et des filiales. Centralisation et déconcentration sont ainsi combinées. C'est ce que l'on désigne par l'expression « penser global, agir local ».

- Les mutations organisationnelles :

Résultent pour partie des précédentes et de leurs exigences. Elles affectent l'organisation du travail ainsi que la taille et les effectifs des entreprises : réorganisation et restructuration se suivent, dans un contexte de crise

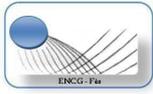


LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

d'abord, de croissance ensuite. On assiste ainsi à une recomposition des frontières de l'entreprise, au sein d'un réseau élargi de partenaires. On parle d'entreprise élargie de partenaires. On parle d'entreprise élargie, étendue, d'entreprise -réseau. Partenariat et sous-traitance sont les moyens de recentrer chacun sur son cœur de métier et d'optimiser son savoir-faire distinctif, au sein d'une chaîne articulée de compétences d'entreprises.

A cela s'ajoutent de nombreuses évolutions réglementaires contraignantes pour les entreprises : montée des normes gestionnaires (normes ISO) débouchant sur une procéduralisation de l'activité, réglementations nouvelles pour la protection de l'environnement (pollution diverses, interdiction de certains éléments entrant dans la composition des matériaux ou des produits, recyclage des déchets,) exigeant de nouveaux investissements, de nouveaux procédés et façons de faire. Ces évolutions ont une incidence majeure sur les compétences attendues.



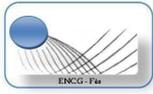
LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

Chapitre II - Les Approches Du Management Des Compétences

La gestion des compétences a donné lieu à de nombreuses approches fort diverses. En pratique, on relève six types d'approches assez courantes:

- Les approches basées sur les connaissances, le savoir
- Les approches basées sur les savoirs faire
- Les approches basées sur les comportements
- Les approches intégrant les savoirs, savoirs faire et comportements
- Les approches basées sur les « compétences cognitives »
- Les approches basées sur les activités.



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

■ Les approches basées sur les connaissances :

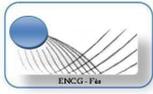
Ces approches présupposent que les connaissances sont déterminantes pour les compétences. L'intérêt qu'on y porte a deux sources: historique et pratique.

Historique: la formation académique, largement théorique et cognitive, est déterminante pour des métiers tels que les médecins, les ingénieurs, les juristes, ... Seules les personnes ayant une telle formation peut exercer leur métier.

Pratique: une telle approche est très aisée à transmettre (des cours ou des livres sont suffisants) et à évaluer (les tests de connaissances sont faciles à mettre sur pied et à utiliser). Leurs résultats ne prêtent guère à discussion et à interprétation.

Cependant, s'il faut des connaissances importantes pour être médecin ou juriste, l'exercice d'une activité professionnelle réclame de plus en plus, au fur et à mesure que le niveau de connaissances de l'ensemble de la population s'améliore, également des comportements adaptés: un bon médecin disposera de méthodes, de tours de mains, et aura certainement aussi de l'écoute, un sens de la communication, de l'intuition, un esprit synthétique, une aptitude à l'empathie sans prendre sur lui les problèmes des autres, etc.

■ Les approches basées sur les savoirs faire :



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

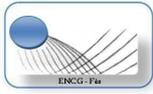
Les approches basées sur le savoir-faire ne se limitent pas aux seules connaissances, mais incorporent les pratiques, les « tours de mains ». Elles sont donc une mise en œuvre de la notion d'action réussie. Leur intérêt réside dans le fait que les notions sont simples, compréhensibles, faciles à décrire, faciles à évaluer. On s'intéressera ainsi à la manière dont un chauffeur conduit son camion, dont une secrétaire rédige et présente un texte, dont un menuisier construit un meuble, ...

La description des savoirs faire est donc simple, proche de la description des tâches à effectuer, et leur évaluation aisée dans le cadre de l'observation concrète de la manière de travailler.

Ces approches sont très pertinentes pour les professions manuelles et pour celles où les pratiques sont les plus importantes. Elles conduisent d'ailleurs naturellement à des méthodes de formation sur le tas, par pratique, expérimentation, exemple, supervision.

Elles trouvent cependant leurs limites à plusieurs niveaux:

- Lorsque la technologie change et que la pratique évolue, parce qu'on ne dispose pas d'éléments pour déterminer les potentiels de mobilité professionnelle
- Lorsque les dimensions de diagnostic, d'appréhension globale d'un problème, d'adaptabilité, ... apparaissent prédominantes
- Lorsqu'il s'agit de définir un référentiel de compétences valable pour l'ensemble des fonctions
- Lorsque les dimensions relationnelles ou comportementales prennent le dessus.



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

■ Les approches basées sur les comportements :

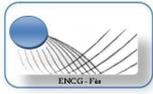
Compte tenu de la « tertiarisation » de la plupart des métiers, toute une école, que l'on a appelée « behavioriste », a vu le jour dans les années 70 aux États-Unis pour tenter de mieux comprendre les déterminants du succès professionnel. Sur la base de nombreuses études, il a été possible d'identifier que certains comportements, s'ils étaient mis en œuvre, conduisaient généralement au succès professionnel.

Deux conséquences majeures ont été retirées de ces découvertes:

- L'observation des comportements actuels devrait permettre de prédire avec un degré de fiabilité assez élevé les comportements futurs d'un collaborateur ou d'un candidat
- Pour analyser un poste de travail, on pourra interviewer le titulaire et chercher à identifier les situations les plus difficiles rencontrées, et les comportements requis pour y faire face (méthode des incidents critiques)

Ces facteurs ont permis de développer des outils d'évaluation de collaborateurs et de postes.

Au niveau des outils *d'évaluation des postes*, il s'agit surtout de la mise sur pied de descriptifs comportementaux de postes, qui servent ensuite au



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

recrutement, à la sélection et au développement. Ces outils *d'évaluation des collaborateurs*, ils peuvent être regroupés en trois grandes catégories:

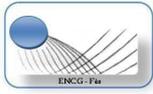
Les techniques d'interview: les techniques d'interview utilisées pêchent souvent au niveau de la manière de poser les questions et de ce qui est recherché: questions fermées, questions induisant la réponse, questions stimulant la créativité ou les facultés intellectuelles mais sans rapport avec les comportements réels, ...

Ces manques conduisent à d'importantes erreurs de recrutement, donc à des coûts très élevés.

Or, il est apparu utile, voire indispensable, *de centrer les questions sur les comportements passés*, sur le vécu professionnel, partant du *principe que les comportements anciens sont prédicateurs de comportements futurs*.

-Les centres d'évaluation, ou Assessment Centers:

Les centres d'évaluation sont une méthode qui a été utilisée initialement au cours de la seconde guerre mondiale pour la sélection des espions et autres chargés de missions spéciales. Ils ont pour principe de procéder à des mises en situation, à des simulations qui sont destinées à mettre en évidence la manière dont le candidat réagit en situation difficile, voire extrême. Les observations systématiques faites à cette occasion permettent d'évaluer précisément les comportements probables dans des situations similaires, et de prendre sur cette base des décisions en termes de sélection (recrutement, promotion) ou de développement (mesures destinées à combler les déficits observés ou à orienter l'utilisation faite du potentiel). Ces démarches,



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

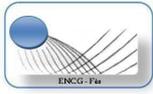
2012/2013

lorsqu'elles sont conduites de manière rigoureuse, sont **performantes**.

Leurs **limites** résident dans leur coût élevé, dans la logistique importante requise, dans la définition des critères de succès préalables et dans les éventuels phénomènes de projection des observateurs. Enfin, elles peuvent conduire à une uniformisation des profils plutôt qu'à une valorisation des complémentarités. Elles peuvent aussi se traduire par des appréciations erronées du potentiel, lorsque celui-ci se trouve bloqué par un facteur bien défini qui l'empêche de s'exprimer.

-Les outils d'évaluation du potentiel: De nombreux outils, ou pseudo outils, ont été développés depuis de nombreuses années. Aux tests psychométriques classiques développés souvent dans des milieux cliniques, se sont ajoutés de nombreux tests ou outils basés sur les concepts de C.G. Jung, puis plus récemment, grâce aux possibilités offertes par la micro-informatique notamment, des tests plus orientés sur le monde professionnel. Pour évaluer la valeur d'un outil, deux dimensions doivent être considérées :

- *La cohérence des concepts utilisés et la qualité de la construction de l'outil*
- *La validation de l'outil* notamment s'il mesure réellement ce qu'il est sensé mesurer et s'il parvient à prédire des comportements futurs.



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

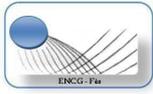
2012/2013

Dans ce domaine, une grande prudence est de règle. En effet, il n'y a que peu d'outils qui disposent à ce jour d'une base de validation suffisante et d'études statistiques fiables en la matière. Il est par ailleurs indispensable que l'outil en question reste *un outil, support à un entretien d'évaluation structuré et approfondi*, et ne soit pas une fin en soi.

Les approches basées sur l'évaluation des comportements permettent de procéder à des bilans de compétences individuels performants, utiles pour la sélection et pour l'orientation. Cependant, la constitution de référentiels de compétences pour l'entreprise se révèle beaucoup plus difficile: d'une part, la démarche est lourde; d'autre part, il est probable que différents comportements peuvent réellement conduire au succès, dans la mesure où ils sont parfaitement intégrés par le collaborateur et cohérents avec son environnement. Une approche trop linéaire pourrait être réductrice, voire dangereuse.

▪ Les approches intégrant les savoirs, savoirs faire et comportements :

Compte tenu des limites de chacune des approches précédentes, on a naturellement cherché à intégrer les savoirs, savoirs faire et comportements. Ceci a pour mérite de rendre les outils développés complets, mais par là même aussi assez lourds. Des chantiers importants, consistant à décrire précisément les compétences en termes de savoirs, savoirs faire et comportements associés



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

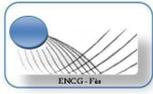
2012/2013

à différents emplois, ont été lancés dans plusieurs grandes entreprises. Ces tâches ont souvent suivi des étapes d'évaluation et de classification de fonctions. La qualité du travail analytique effectué, l'adhésion de l'organisation à ces démarches, les compétences en la matière acquise par les participants à la démarche, forcément nombreux, se révèlent essentiels.

De telles démarches cependant sont lourdes (leur durée est en général au moins de 2 ans), et présentent le risque de devoir être mises à jour en permanence, ce qui représente une charge fort lourde pour une organisation, et parfois un frein à la mise en œuvre du changement. De plus, en périodes de restructurations, de telles approches sont généralement condamnées en vertu de critères d'efficacité, de retour sur investissements, etc. Enfin, les critères de succès identifiés peuvent ne pas être déterminants, surtout dans des environnements changeants.

▪ Les approches basées sur les compétences « cognitives » :

Définissant les compétences comme des **aptitudes à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné**, S. Michel et M. Ledru ont développé le concept de *compétences cognitives*. Il s'agit d'identifier la manière dont un individu aborde les problèmes, dont il structure les informations. Ce **sont les «démarches intellectuelles», telles que: application, adaptation, création), placées dans un contexte de « savoir de référence », la « relation entretenue avec le temps et**



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

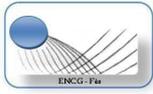
2012/2013

l'espace » (entre le très court terme et le long terme; entre l'espace de l'équipe et l'espace mondial), ainsi que l'«interaction relationnelle » (fréquence et nature de l'interaction).

L'évaluation des compétences des métiers respectivement des individus est donc relativement simple. La méthode peut de ce fait être utilisée à une large échelle, ce qui est précieux notamment pour la gestion de la mobilité interprofessionnelle et intersectorielle en périodes de mutations structurelles. Des cartographies de métiers, permettant d'identifier facilement, grâce à des programmes informatiques multicritères, des proximités entre les métiers, et partant des passerelles professionnelles, peuvent ainsi être établies.

Ces cartographies permettent également d'éviter des erreurs importantes: c'est ainsi qu'un cambiste, habitué à des horizons temporels très courts, à des interactions fréquentes et brèves et à des démarches intellectuelles de type application régulation, malgré un savoir de référence correspondant, pourra ne pas être à l'aise dans un travail de contrôle au back office, où les horizons sont plus longs, les interactions durables et les démarches intellectuelles de type application diagnostic.

Leur *limite* réside dans la globalité de l'approche, qui la rend moins utile pour des applications individuelles et en entreprise et dans l'absence de réelle identification de potentiel. On y fera donc surtout référence pour des approches collectives des compétences: recyclages, disparition de métiers, restructurations massives, délocalisation d'unités de production,...



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

- Les approches basées sur les activités, et liant activités et compétences (savoirs, savoirs faire et comportements) :

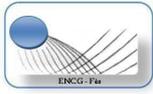
Observant les limites des approches de gestion des ressources et des organisations basées sur le concept du poste, considéré comme rigide, observant les besoins de flexibilité des organisations modernes, d'importantes recherches ont été menées pour tenter de développer une approche gestion des compétences basée sur les activités réellement exercées par des individus, en tenant compte de leur contexte et de leur complexité notamment. Le but visé consiste à identifier les activités dans lesquelles le collaborateur dispose de toutes les compétences nécessaires, et celles dans lesquelles un déficit apparaît.

On parlera ainsi de compétences pour la capacité à réaliser des activités, en utilisant les savoirs, savoirs faire et comportements indispensables.

La méthode proposée présente de nombreux *intérêts*:

-Elle permet d'appliquer le modèle pour tout poste constitué d'un ensemble d'activités qui peut varier d'un individu à l'autre;

-Elle conduit à une individualisation très poussée des plans de développement associés; parce qu'elle considère le collaborateur comme un acteur à part entière de l'évaluation de ses compétences et de son plan de développement, qu'il est chargé de mettre en œuvre avec le concours de son responsable;



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

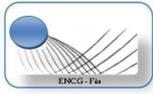
2012/2013

-Elle est très flexible, et conduit à la mise en œuvre d'actions de formation et développement très pragmatiques, souvent «on-the-job», avec un coaching de la part du « manager ».

Elle présente évidemment aussi quelques *limites* non négligeables : la démarche est assez complexe, présuppose une organisation centrée sur la finalité, sur le client, sur les processus et non sur les structures et rapports hiérarchiques. Elle implique un engagement important du management pour l'élaboration du plan de développement et la mise en œuvre des mesures définies. Elle ne comprend enfin pas d'évaluation de potentiel, ce qui limite son utilisation à l'élaboration d'un plan de développement au détriment d'une aide à la décision.

Chapitre III – Les outils du management des compétences

Manager les compétences consiste à développer les compétences individuelles et collectives pour accroître le professionnalisme des ressources humaines et de mettre au service de la création de valeur. Cela exige des outils bien formalisés :



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

■ Le référentiel de compétences :

• Définition :

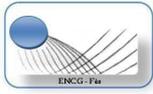
Un référentiel est un système de référence établi en vue d'un étalonnage. Le référentiel de compétences est le support privilégié de la gestion des compétences. C'est un instrument de l'investigation de travail et des activités exercées par les salariés. De ces activités sont inférées les compétences requises.²

Il présente les caractéristiques suivantes :

- Il est toujours construit pour un usage particulier. Son contenu dépend des finalités recherchées ;
- Le référentiel n'explore pas la totalité des détails d'une situation professionnelle ;
- Ce n'est qu'un outil parmi d'autres. Il ne crée pas de dynamique par sa seule existence ;
- La réflexion sur son élaboration doit être nécessairement collective et pilotée.

Le référentiel de compétences fait référence à un document formalisé de l'entreprise qui identifie les compétences adéquates à l'exercice d'un métier. C'est le support privilégié de toute gestion des compétences. Il est aussi l'instrument de sa mise en visibilité et de sa mise en acte. Il accompagne la démarche de l'amont (analyse des activités, anticipation des besoins) à l'aval (évaluation des salariés). De sa construction à son utilisation, il mobilise de multiples acteurs.

² Management par les compétences de Anne Dietrich, Cécile Dejoux 2005 p123



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

Il joue donc un rôle essentiel dans le renouvellement des modes de gestion des ressources humaines.

- Fonctions du référentiel :

Le référentiel répond à quatre fonctions essentielles :

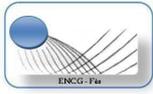
-Une fonction d'investigation :

Son élaboration suppose en amont l'analyse des activités. Mais celle-ci ne doit pas rester descriptive, elle doit formuler les attentes de l'entreprise en matière de distribution des responsabilités et des charges. C'est ici qu'intervient la « cible », la façon de traiter l'activité qui désigne « l'idéal » attendue et constitue le plus niveau le plus élevé de la compétence. Une fois les tâches et les procédures inventoriées, l'analyse se tourne vers les points critiques de l'activité : ce qui pose problème, ce qui ne va pas de soi et demande un comportement adaptatif, Partir des difficultés fait vite apparaître des divergences de point de vue, suscite la confrontation entre acteurs. Il est essentiel que ces derniers parviennent à une représentation commune sur laquelle il puisse se mettre d'accord.

-Une fonction de représentation :

La rédaction du référentiel n'est pas une chose aisée. Elle a pour fonction de créer un langage commun entre les parties intéressées, favorisant une représentation partagée des activités d'un métier ou d'une fonction, sans laquelle un accord n'est pas possible entre manager et subordonné.

-Une fonction de communication :



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

Le référentiel permet de receler les exigences de l'entreprise, les évolutions attendues des salariés ; c'est ainsi l'instrument d'une lisibilité accrue de l'organisation. Il est relayé dans les grandes entreprises par d'autres outils (référentiel métiers ou répertoire des métiers ou des emplois).

-Une fonction de gestion :

En homogénéisant les formes de la représentation, en permettant la comparaison entre niveau requis et niveau acquis entre les salariés, il constitue un outil de gestion des ressources humaines qui accroît la transparence dans les évaluations et les décisions de gestion. Il sert ainsi de garantis à l'égalité ou l'équité de traitement des salariés.

• Elaborer un référentiel de compétences :

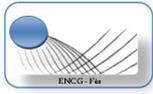
• Phase 1 : Valider le métier et les postes associés

1. Présenter au groupe « métier » le métier étudié et les postes rattachés
2. Valider les postes associés et l'intitulé du métier

• Phase 2 : Définir les missions principales du métier

3. Rechercher les missions principales du métier
4. Identifier et noter les particularités liées à certains postes

• Phase 3 : Définir les pratiques professionnelles



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

5. Identifier par mission principale les pratiques professionnelles clés
6. Ecrire au fur et à mesure au « paper » les idées du groupe
7. Afficher au fur et à mesure la production du groupe
8. Reformuler/questionner
9. Rebalayer les propositions et les valider

- Phase 4 - Recenser les savoirs

10. Identifier les savoirs indispensables à chaque pratique
11. Ecrire les propositions en face de chaque pratique

- Phase 5 - Recenser les aptitudes professionnelles

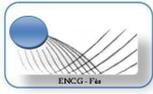
12. Identifier les aptitudes professionnelles requises
13. Ecrire les propositions

- Phase 6 : Mettre en forme

14. Mettre en forme le travail dans le tableau « référentiel de compétences »

- Phase 7 : Hiérarchiser les pratiques professionnelles

15. Coter chaque pratique à partir des critères de hiérarchisation
16. Consolider les résultats au sein du référentiel hiérarchisé



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

- Phase 8 Valider

17. Soumettre à la validation d'un groupe témoin
18. Soumettre à la validation de la hiérarchie

- Les cartographies des compétences :

La cartographie des compétences est une représentation graphique outil se présentant sous forme de tableau à double entrée, qui permet des raisonnements, des interprétations difficilement réalisables mais surtout de **croiser les compétences requises** dans un périmètre donné (un atelier, une agence, etc.) **et les compétences détenues par les salariés** actuels.

La cartographie des compétences vient pour :

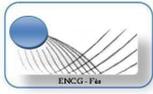
- Visualiser et mémoriser le capital collectif des compétences de l'entreprise
- Positionner les situations individuelles
- Détecter des écarts
- Définir les parcours individuels ou collectifs permettant de combler ces écarts
- Effectuer des simulations pour évoluer
- Suivre l'évolution du capital des compétences³

La norme ISO 9001-2000 appelle cet outil un « *diagramme de polyvalence* ».

- Les grilles d'évaluation :

L'évaluation des agents permet de les positionner dans les cartographies. Pour réaliser les évaluations, les managers

³ Ingénierie et évaluation des compétences Guy Le Boterf 2011 P 591



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

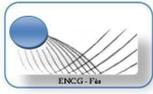
se servent des grilles élaborées à partir des référentiels de compétences.

La grille d'évaluation est une base pour légitimer les décisions managériales relatives aux actions de professionnalisation et aux carrières, l'évaluation est clairement présentée dans les documents de l'entreprise comme un outil visant à différencier les situations individuelles. La grille d'évaluation permet alors d'apprécier le potentiel de l'agent et d'anticiper sa possible évolution de carrière.

Elle contient plusieurs échelles : une échelle descriptive propre à chacun des critères ou une même échelle uniforme répétée pour chacun d'eux.⁴

Chapitre III - Impact de l'approche par les compétences sur l'organisation

⁴ L'évaluation des apprentissages dans une approche par compétences Gérard Scallon 2004 p 182



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

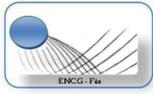
2012/2013

L'approche par les compétences n'est pas neutre elle induit un certain nombre de remarques qu'il convient de mettre en évidence. De plus, cette approche soulève des questions auxquelles il est nécessaire d'apporter des réponses.

■ L'approche par les compétences : une remise en cause

- **la compétence n'est pas liée à un diplôme** ; Elle se vérifie sur le terrain, dans la pratique professionnelle;
- **la compétence induit un niveau d'exigence plus grand** (ce qui compte, c'est l'opérationnalité, l'efficacité sur le terrain) ;
- **la compétence n'est pas pérenne**, elle évolue dans le temps et dans l'espace (un changement d'affectation peut avoir un fort impact, positif ou négatif, sur le niveau de compétence d'un agent) ;
- **la compétence est une évaluation** (c'est l'environnement professionnel qui détermine qui est compétent ou pas) ;
- **la compétence n'est pas uniquement liée à l'agent** mais à l'alchimie qui se crée entre différents paramètres (la motivation au travail, les relations professionnelles, les moyens donnés, ...). Il revient donc au supérieur hiérarchique de manager les compétences de ses subordonnés.⁵

⁵ Organisation du travail et développement des compétences: Solveig Fernagu Oudet 2007 - 55



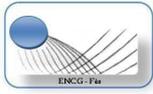
LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

▪ La motivation des agents un élément fondamental dans le développement des compétences

La maîtrise de connaissances, savoir-faire et aptitudes est une condition nécessaire, mais pas suffisante, pour être compétent dans un domaine donné. Pour être compétent, il faut par ailleurs :

- Accepter de mobiliser effectivement ses ressources et pour cela y trouver un intérêt,
- Les mobiliser dans la bonne direction, c'est-à-dire vers une performance acceptée (les objectifs individuels et ceux de l'organisation n'étant pas obligatoirement convergents).
- Le rôle de l'encadrement est déterminant dans la motivation de l'agent. Il est possible de dire (en négatif) qu'une personne est compétente parce qu'elle évolue dans un système qui la motive. Le développement de compétences peut permettre à un agent :
 - Une évolution professionnelle (changement de poste, promotion, ...),
 - Une amélioration de sa qualification (expertise, ...),
 - L'accroissement de ses responsabilités, de son autonomie, une reconnaissance et une valorisation au sein du collectif. La sociologie des organisations constate que la compétence, lorsqu'elle permet de



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

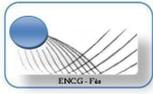
maîtriser des zones d'incertitudes d'une organisation, devient une source de pouvoir pour l'individu.⁶

▪ L'approche par les compétences et son impact sur l'organisation des services

La mise en œuvre d'une approche par les compétences va générer un certain nombre d'évolutions dans les pratiques des services et soulever des questions auxquelles il sera nécessaire de trouver des réponses. Les plus importantes devraient être les suivantes :

- Quelles vont être les modalités pratiques d'évaluation des compétences individuelles ?
- Quelles seront les parts respectives accordées à la reconnaissance des compétences issues de l'expérience, de la formation initiale et de la formation continue ?
- Les compétences sont-elles conçues comme des composantes de la qualification ou comme une notion substitutive ?
- Sont-elles facilement transférables d'un emploi à un autre, d'un service à un autre et donc facteur de sécurisation de l'individu dans un projet professionnel ?
- Leur définition s'opérera-t-elle dans le cadre de négociations ?
- Seront-elles articulées sur les systèmes de validations institutionnelles ou concurrentes de ces derniers ? A quel niveau ?

⁶ Crozier Michel, Friedberg Erhard (1977) - L'acteur et le système (les contraintes de l'action collective) - Point
Seuil Politique n° 111 - p. 83 à 85



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

- Sous quelle forme et selon quelle cohérence sera instauré le système de validation des acquis?
- Quelle prise en compte dans la gestion des carrières ?

■ L'implication de la hiérarchie

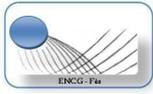
Le schéma qui suit montre l'importance de ce rôle de l'encadrement nécessaire à une réelle acquisition de compétences. Le renforcement du rôle des cadres en matière de management des compétences nécessite pour eux de :

- mener une réflexion prospective sur l'évolution des missions du service ou de l'unité ;
- proposer à leurs subordonnés des dispositifs de professionnalisation permettant de réguler les écarts entre les compétences requises et les compétences acquises ;
- mettre en place des dispositifs permettant d'évaluer les compétences acquises par les agents, en particulier lors des retours de formations classiques ;
- manager les compétences individuelles afin de favoriser la création de la compétence collective.⁷

■ Les principaux points à signaler :

A ce stade de la réflexion quelques points de vigilance sont à souligner :

⁷ Fonctions RH: Politiques, métiers et outils des ressources humaines Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Éléonore Marbot 2012 - p167

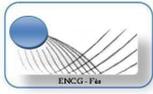


LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

- L'opportunité par les agents de se voir offrir la possibilité d'accéder à des tâches plus complexes doit s'accompagner de règles du jeu et d'un contrôle négocié de ces règles.
- Pour certains agents plutôt démunis sur un plan stratégique un accompagnement sera nécessaire afin de leur permettre de définir un projet personnel de développement.
- Liées à l'individu et au contexte les compétences se prêtent plus difficilement à l'objectivation au contraire de la qualification qui est mesurable et hiérarchisable.
- La conceptualisation pose le problème de la capacité de l'agent à transférer les compétences acquises dans d'autres situations et par la même fragilise l'individu par rapport au système.
- Il faut se méfier d'une conception un peu simpliste valorisant une unité entre les besoins des agents et ceux de l'organisation. Pour éviter ce travers il convient de les distinguer explicitement.

Conclusion



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

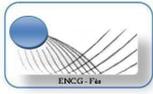
2012/2013

Le management des compétences est devenu une nécessité vitale pour l'entreprise, et ce pour les raisons suivantes :

- Face aux nouveaux besoins des entreprises, relatifs à la demande de flexibilité, adaptabilité, réactivité, transversalité, les organisations du travail fondées sur la pure logique taylorienne par postes stabilisés au sein d'organigrammes pyramidaux semblent aujourd'hui largement dépassées.
- Accroître le professionnalisme individuel et collectif, introduire une capacité à travailler en structures mobiles, permettre une prise en charge d'activités relevant d'une nature de plus en plus immatérielle.

Ainsi si le management des compétences présente des avantages, il a aussi des limites :

- Le salarié se trouve parfois dans l'incapacité de suivre l'évolution de l'entreprise ;
- Il existe des risques liés à la surestimation de certains paramètres tels que la motivation des individus à développer les compétences en continu (il y a un risque d'essoufflement), la disponibilité des responsables opérationnels pour gérer les postes et leur complexité et la capacité des dirigeants à piloter des démarches cohérentes et adaptées aux contextes et aux objectifs ;
- Des risques liés à la sous-estimation de certains paramètres : l'ancienneté, la charge d'actualisation

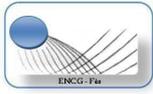


LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

de toutes les données contenues dans les référentiels et dans les évaluations individuelles ;

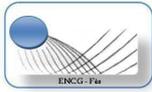
- Les risques d'ordre juridiques (contestation, poursuites, etc.) qui peuvent être entraînés par la perception du caractère arbitraire de certaines décisions sensibles touchant aux affectations, aux promotions ou aux augmentations de salaire ;
- De coté des individus : accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail, l'apparition de nouvelles règles de concurrence entre les employés et d'une certaine « course à l'employabilité » qui n'est pas sans entraîner quelques « accident de parcours »



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

Référentiel des compétences



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

référentiel test

Ce questionnaire est rempli par : pour :

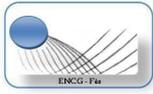
Sur chaque ligne, merci d'indiquer le niveau de maîtrise :

- | | |
|----------|--|
| A | la connaissance ou compétence est maîtrisée au point que la personne qui la possède peut former d'autres personnes |
| B | la connaissance ou compétence est maîtrisée et ne nécessite pas d'acquis complémentaire |
| C | la connaissance ou compétence est en cours d'acquisition et nécessite des compléments ou appuis |
| D | la connaissance ou compétence est à acquérir |

Connaissances	A	B	C	D	commentaires
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Méthodes	A	B	C	D	commentaires
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Savoir faire	A	B	C	D	commentaires
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
organisation	A	B	C	D	commentaires
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
relationnel	A	B	C	D	commentaires
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
adaptation	A	B	C	D	commentaires
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

Valider

Bibliographie



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

Articles

- <http://www.cereq.fr/cereq/b201.pdf>

Ouvrages

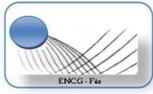
- AFNOR NF x 50 -70 (1996) - Formation professionnelle - Terminologie
- Management par les compétences de Anne Dietrich, Cécile Dejoux 2005
- Ingénierie et évaluation des compétences Guy Le Boterf 2011
- L'évaluation des apprentissages dans une approche par compétences Gérard Scallon 2004
- Organisation du travail et développement des compétences: Solveig Fernagu Oudet 2007
- Crozier Michel, Friedberg Erhard (1977) - L'acteur et le système (les contraintes de l'action collective)
- Fonctions RH: Politiques, métiers et outils des ressources humaines Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Éléonore Marbot 2012

Thèses

- http://documents.univ-lille3.fr/files/pub/www/recherche/theses/KAHN_Sabine.pdf
- <http://www.lereservoir.eu/BASE%20TFE%20CADRES/NATHALIE%20BERTAUX.pdf>

Mémoire

- http://www.mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Du_management_des_comp_etences_au_management_des_talents.pdf



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

Revue

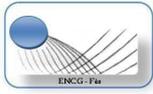
- <http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/012/lgdc.pdf>

Webographie

- <http://www.lca-performances.com/formation.management.des.competences.htm>
- http://www.interef.com/ateliers/grh_demain/fiches/gestion_competences.htm
- http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_15/question-233-le-management-par-les-competences.html

Auteurs

- Bertaux Nathalie
- Crozier Michel
- Dejoux Cécile
- Dietrich Anne
- Friedberg Erhard
- Held Daniel
- Kahn Sabine
- Le Boterf
- Marbot Éléonore
- Monchatre Sylvie
- Scallon Gérard
- Solveig Fernagu Oudet
- Thévenet Maurice

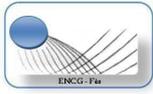


LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

Tables des matières

■ SOMMAIRE	2
■ REMERCIEMENTS	4
■ INTRODUCTION GENERALE	5
■ CHAPITRE I - DEFINITION ET CONTEXTE	6
• Définitions de la gestion des compétences.....	6
• Définition.....	6
• Définition générique.....	8
• Concept unificateur.....	8
• Diversité des intitulés et des termes.....	9



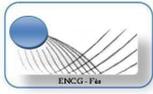
LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

- Contexte d'émergence du management des compétences.....10
 - Mutations technologiques.....10
 - Mutations de travail.....10
 - Mutations socio-économiques.....11
 - Mutations organisationnelles.....11

■ CHAPITRE II - LES APPROCHES DU MANAGEMENT DES COMPETENCES.....13

- Les approches basées sur les connaissances.....13
- Les approches basées sur les savoirs faire.....14
- Les approches basées sur les comportements.....15
- Les approches intégrant les savoirs, savoirs faire et comportements....18
- Les approches basées sur les « compétences cognitives ».....18
- Les approches basées sur les activités.....19

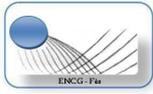


LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

■ CHAPITRE III - LES OUTILS DU MANAGEMENT DES COMPETENCES.....20

- Le référentiel des compétences.....
..20
 - Définition.....
.....21
 - Fonctions du référentiel.....
.....22
 - L'investigation.....
.....22
 - la représentation.....
.....22
 - la communication.....
.....23
 - la gestion.....
.....23
 - Elaborer un référentiel.....
.....23
- Les cartographies des compétences.....
.....24
- Les grilles d'évaluation.....
.....25



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

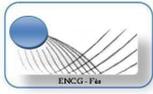
■ CHAPITRE III - IMPACT SUR L'ORGANISATION ET SUR LE MANAGEMENT DES SERVICES.....26

- L'approche par les compétences : une remise en cause.....26
- La motivation des agents un élément fondamental dans le développement des compétences.....
.....27
- L'approche par les compétences et son impact sur l'organisation des services.....
.....27
- L'implication de la hiérarchie.....
28
- Les principaux points à signaler.....29

■ CONCLUSION.....30

■ ANNEXES.....32

■ BIBLIOGRAPHIE.....35



LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

2012/2013

■	TABLES	DES
MATIERES.....		37