

GPEC

Thème 2 : Gestion des Compétences (GC)

François GEOFFROY
francois.geoffroy@u-picardie.fr
Maître de Conférences – IAE d'Amiens
Docteur en Sciences de Gestion
Maj 16/07/20



- ✓ Analyser les emplois et les compétences
- ✓ Repérer les emplois stratégiques et les compétences-clés
- ✓ Repérer les emplois sensibles.
- ✓ Réduire les écarts et être force de propositions.
- ✓ Construire des cartographies et identifier des passerelles.

Vous avez dit « compétences » ?



- Avant 1980 = qualification.
- Étymologiquement = **competens** = qui va avec.
- « La compétence est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé » (Dejoux, 2008).

- (1) la compétence est personnelle et attribuable.
- (2) elle est liée à une situation de travail et donc à un résultat.
- (3) Elle est complexe (i.e. plusieurs attributs).
- (4) Elle peut être imitée ou transmissible.
- (5) Elle est souhaitée (i.e. vouloir-faire).
- (6) Elle est dynamique, car elle nécessite un apprentissage et une actualisation perpétuelle.



- ▶ le **savoir**, le **savoir-faire** (*hard skill*) et le **savoir-être** (*soft skill*).
- ▶ **Savoir-être** = compétences humaines = compétences sociales et relationnelles = compétences comportementales = compétences émotionnelles.
- ▶ *Soft skills* les + demandées : l'adaptabilité (61 %), la positivité (48 %), la créativité (47 %) et l'esprit d'équipe (42 %) (Theurelle-Stein & Barth, 2017).
- ▶ Albandea et Giret (2016) montrent que les jeunes diplômés de Master sont d'autant mieux rémunérés qu'ils possèdent certaines compétences relationnelles et sociales, notamment la persévérance, l'estime de soi, la prise de risque et la communication.
- ▶ Difficile à identifier.

De quels outils ai-je besoin ?



- ▶ La liste des emplois stratégiques.
- ▶ La liste des emplois sensibles.
- ▶ Identifier les écarts de compétences.
- ▶ Les fiches de postes.
- ▶ La cartographie des métiers.
- ▶ Le référentiel de compétences.
- ▶ Le dictionnaire des compétences.



Étapes à suivre :

- ✓ Identifier les emplois stratégiques de son entreprise en passant en revue l'ensemble des emplois et en utilisant une grille de critères. Il faut également se rapprocher des stratèges de l'organisation pour cette identification.
- ✓ Après avoir repéré les métiers stratégiques, identifier pour chaque emploi stratégique, les titulaires et leur nombre.
- ✓ Lister les remplaçants potentiels sur les emplois stratégiques si besoin est.
- ✓ Repérer les compétences clés pour les capitaliser et les diffuser.
- ✓ Transférer les compétences clés aux personnes comme étant potentiellement aptes à tenir cet emploi.



- ▶ **Les emplois en évolution.** Le contenu doit évoluer au point d'exiger des titulaires un autre profil professionnel à terme.
- ▶ **Les emplois menacés** sont susceptibles de disparaître, du fait des mutations technologiques ou de la pression concurrentielle.
- ▶ Les **emplois difficiles à pourvoir.** Métier qui présente des difficultés de recrutement.
- ▶ Les **emplois à risque.** Fragilité de la pyramide des âges sur un métier avec un manque d'expérience ou un déficit de renouvellement.
- ▶ Les **emplois à forte pénibilité.** Pénibilité ou risque de santé élevé.



- L'analyse des écarts entre les besoins actuels et les besoins futurs permet de déterminer les besoins en compétences.
- Quelles sont les compétences sur lesquelles l'entreprise souhaite investir ?
- Quelles sont les compétences en surplus ?
- Quelles sont les compétences qui permettront de réaliser des mobilités internes et/ou externes ?
- Quelles sont les compétences les plus recherchées aujourd'hui et demain ?
- Quelles sont les compétences les plus nombreuses ?
Les plus rares ?
- Quelles sont les compétences les plus facilement exportables sur le marché ?



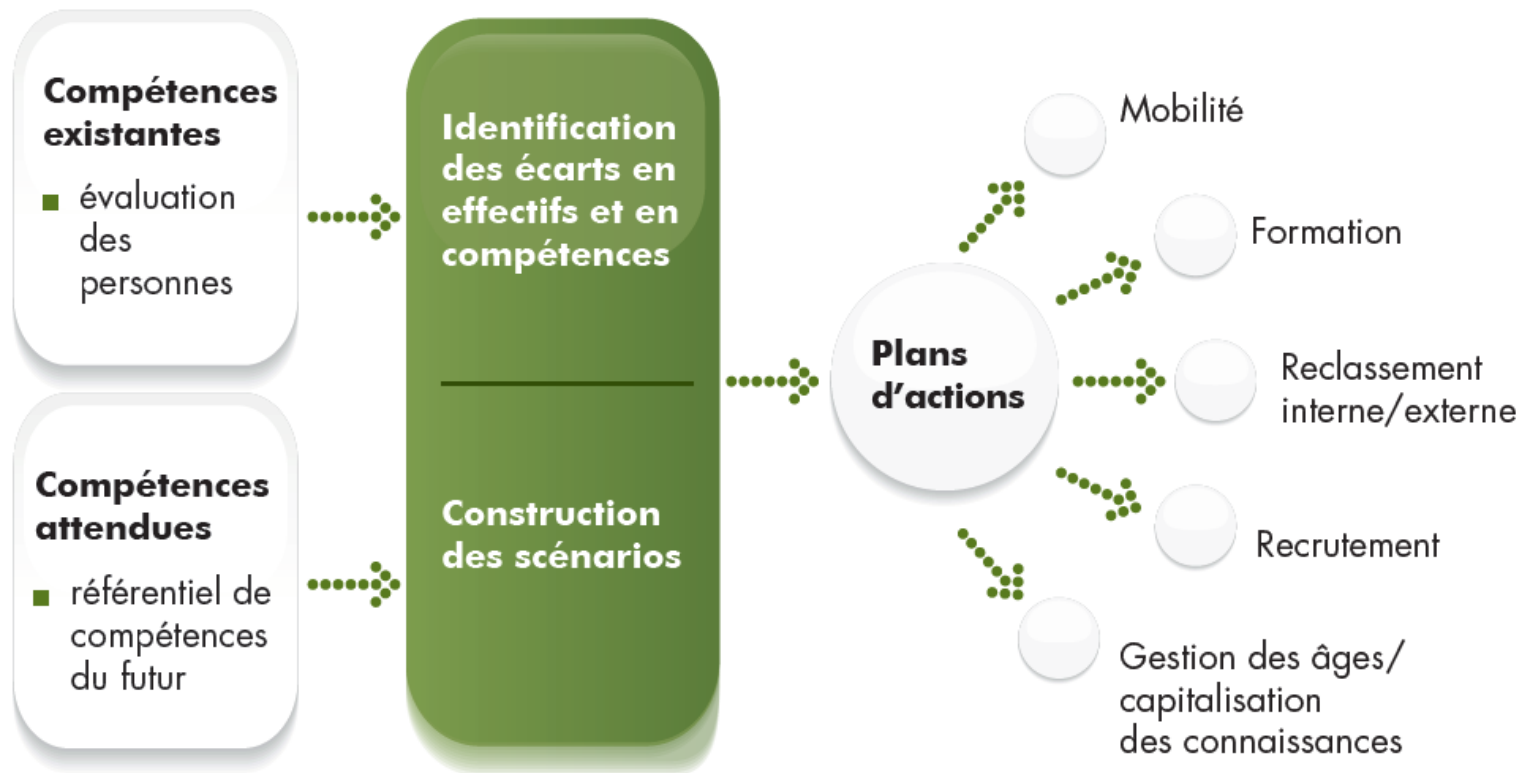
Matrice d'écart qualitatifs

Emploi	Niveaux attendus dans l'emploi actuel	Niveaux attendus pour l'emploi futur	Niveaux actuels des compétences détenues par le titulaire	Niveaux futurs potentiels	Commentaires
Compétences A					
Compétence B					
Compétence C					
<p>Niveau 1 : avoir une connaissance générale du domaine et suivre les consignes données Niveau 2 : mettre en œuvre de manière concrète la compétence et avoir un contrôle a posteriori sur ses activités et ses résultats Niveau 3 : mettre en œuvre de manière approfondie la compétence et être apprécié sur ses résultats Niveau 4 : être le référent sur la compétence et la faire évoluer</p>					



Exemple : Écarts qualitatifs d'un chef de projet informatique

Emploi de chef de projet informatique	Niveaux attendus dans l'emploi actuel	Niveaux attendus pour l'emploi futur	Niveaux actuels des compétences détenues par le titulaire	Niveaux futurs potentiels du titulaire	Commentaires
Connaissances des processus fonctionnels	2	3	3	3	Les compétences attendues pour le futur sont déjà détenues. RAS
Organisation/ Rigueur	2	3	1	2	Un gros effort doit être consenti sur ce sujet pour accompagner le collaborateur
Pédagogie	3	4	3	3	Il convient d'analyser pourquoi cette compétence est plafonnée à un niveau (problème de motivation, de formation ?)
<p>Niveau 1 : avoir une connaissance générale du domaine et suivre les consignes données Niveau 2 : mettre en œuvre de manière concrète la compétence et avoir un contrôle a posteriori sur ses activités et ses résultats Niveau 3 : mettre en œuvre de manière approfondie la compétence et être apprécié sur ses résultats Niveau 4 : être le référent sur la compétence et la faire évoluer</p>					



Référentiel de compétences



Type	Compétence	Définition	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Savoir	Produit	Le collaborateur a une connaissance des gammes de produits de son équipe : fonctionnalités des logiciels et leurs applications dans le contexte du client, fonctionnalités des utilitaires de maintenance et leur cadre d'utilisation	Le collaborateur connaît pour un produit, les fonctionnalités de base et leurs finalités d'utilisation par le client, ainsi que les utilitaires de base. Il utilise la base de connaissances.	Le collaborateur connaît pour un logiciel, toutes les fonctionnalités avancées Et leurs finalisations d'utilisation par le client. Il comprend les interactions des fonctionnalités de base entre elles.	Le collaborateur comprend pour un logiciel, les interactions des fonctionnalités avancées entre elles et les interactions avec d'autres produits (logiciel, matériel). Il est capable d'adapter le produit aux spécificités d'un client.	Le collaborateur participe activement à l'amélioration des fonctionnalités du produit. Il est capable de préconiser à un client une évolution de ses méthodes pour optimiser l'utilisation d'un produit.
Savoir-Faire	Outils et méthodes	Outils et méthodes : le collaborateur applique les méthodes de l'entreprise liées à ses activités et utilise les outils de l'entreprise de manière appropriée.	Le collaborateur applique la méthode d'appels et utilise groupeuse , hotware , et la base de connaissances. Il applique les méthodes à utiliser lors des relations avec les services clientèle, commerciaux	Le collaborateur utilise tous les outils de l'entreprise et applique les méthodes appropriées (RH, DRI, Bal Qualité et MG). Il maîtrise très bien la méthode d'appel.	Le collaborateur sait expliquer la méthode d'appel et évaluer son application auprès de nouveaux collaborateurs. Il applique les méthodes liées à ses missions (Contrôle Qualité Logiciel & Matériel. Formation)	Le collaborateur collabore activement à l'amélioration d'évolution des méthodes. Il maîtrise les méthodes liées à ses missions.
Savoir-Etre	Sociabilité	Sociabilité (sens du compromis, esprit d'équipe. disponibilité) : le collaborateur est naturellement tourné vers les autres (collègues, clients), faisant constamment preuve de convivialité et de disponibilité.	Le collaborateur respecte les règles de vie de l'équipe et de l'entreprise (valeurs convivialité et qualité de la relation, règles de fonctionnement)	Le collaborateur propose spontanément pour de l'entraide (dossier, planning). Il sait également se rendre disponible aux différentes sollicitations. Il accepte avec bienveillance les remarques, et avis de ses	Le collaborateur apporte le dynamisme, du positif au sein de l'équipe, de la filière, du service.	Le collaborateur fait grandir la sociabilité des autres membres de l'équipe : grâce à lui, chaque membre améliore sa propre sociabilité.



Typologie de compétences	Intitulé de la compétence	Définition de la compétence	Description des niveaux
Compétence technique métier	Juridique	Capacité à régler les litiges entre la société et le client.	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau expertise.
Compétence générale	Capacité à analyser/ diagnostic	Capacité à mener une étude détaillée, à décomposer les différents éléments d'un dossier. Aptitude à identifier la nature d'un dysfonctionnement, d'une difficulté.	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau 1 : comprend les différents éléments d'un problème simple et répétitif pour en faire un diagnostic en vue d'une résolution rapide. • Niveau 2 : intègre rapidement les données d'un problème difficile et peu connu pour parvenir à des modalités de résolution efficace et un retour client clair. • Niveau 3 : met en lien les éléments constitutifs de plusieurs problèmes bloquants, complexes et non répétitifs afin de développer une solution dont la mise en œuvre peut impliquer des acteurs différents sur le périmètre d'un service. • Niveau 4 : met en perspective des problématiques client impliquant la remise en question des façons de faire ou des solutions et processus habituels et dont le déploiement des solutions différentes implique l'ensemble des acteurs d'une direction.
Compétence comportementale/transversale	Initiative/proactivité	Capacité à agir de manière spontanée, en prenant immédiatement les mesures nécessaires au règlement d'un problème ou en anticipant sur les événements futurs.	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau 1 : traite immédiatement les problèmes qui se présentent, fait preuve d'opiniâtreté, s'engage rapidement dans l'action. • Niveau 2 : agit de manière décisive en cas de crise, ne laisse pas traîner une situation. • Niveau 3 : agit en fonction des opportunités et des problèmes qui ne sont pas encore présents, agit avant d'y être obligé. • Niveau 4 : agit aujourd'hui en fonction d'opportunités ou de problèmes non apparents pour autrui, probables à moyen terme.
Compétence comportementale/transversale	Management d'équipe	Capacité à mobiliser et à conduire un groupe ou une équipe vers les résultats, en les faisant adhérer aux buts et objectifs fixés.	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau 1 : organise le travail, les réunions, fait circuler l'information, fait que chacun dispose des moyens nécessaires à l'action. • Niveau 2 : a le souci de faire travailler l'équipe dans une même direction, vers un but commun. • Niveau 3 : prend soin de l'équipe, la protège, se positionne comme son chef. • Niveau 4 : communique une vision mobilisatrice, génère un enthousiasme pour les missions confiées à l'équipe.

<https://www.cereq.fr/leffet-des-soft-skills-sur-la-remuneration-des-diplomes> <https://www.tvdma.org/video/detection-des-hauts-potentiels>
<https://www.tvdma.org/video/la-guerre-des-talents>

Theurelle-Stein, D. & Barth, I. (2017). Les *soft skills* au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Management & Avenir*, 95(5), 129-151.

Loufrani-Fedida, S. & Saint-Germes, È. (2013). Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation. *@GRH*, 7(2), 13-40.

d'Armagnac, S., Klarsfeld, A. & Martignon, C. (2016). La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises. *@GRH*, 20(3), 9-41.

Martin, P. (2014). L'implication des talents dans le développement des entreprises de taille intermédiaire. *Revue française de gestion*, 244(7), 149-163.



GLHF

