Pour garder leur position sur le marché et se développer, les entreprises d'aujourd'hui se doivent d'être au maximum de leur potentiel face à une concurrence toujours plus féroce. Pour être la plus compétitive possible, une entreprise doit s'optimiser, s'adapter, subir des changements, bien connaitre ses ressources et les connaissances disponibles, être flexible dans son organisation et avoir des ressources rapidement opérationnelles dans tous les cas de figure. La gestion des compétences est une activité nécessaire à toute entreprise devant répondre à ces exigences. C'est pourquoi ce document est dédié à cette discipline d'actualité ainsi qu'à ses différentes solutions informatiques.

Les étapes deux à cinq sont répétées jusqu'à ce que l'employé concerné acquière les compétences requises par son poste de travail.

La définition des compétences requises et l'évaluation des compétences acquises peuvent être réalisées à l'aide de différentes méthodes dont le choix devient primordial. En effet, chacune de ces méthodes répond à des exigences différentes et nécessite des ressources différentes.

1. Les compétences

Nous étudierons dans ce premier chapitre ce qu'est une compétence et ses différentes caractéristiques intéressantes pour une entreprise. Il est important de bien assimiler la notion de compétences en entreprise pour effectuer une bonne gestion de ces dernières.

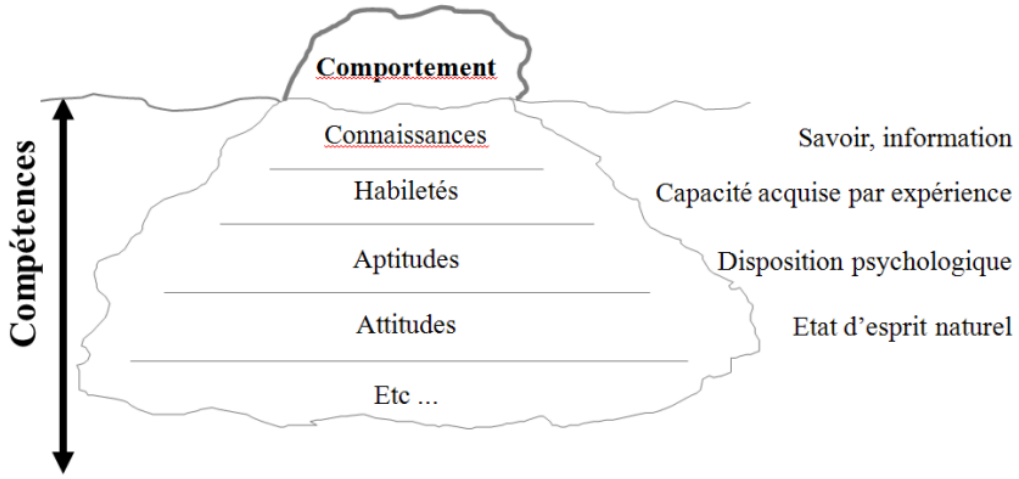
1.1 Définition simple

> *« Compétence est un mot ancien qui signifie, dans son acception première, attributions et pouvoirs qui sont officiellement reconnus à une autorité publique. […] Nicole Mandon (1990) affirme que la compétence est de savoir mobiliser connaissances et qualités pour faire face à un problème. Cette définition rend explicite la relation entre la compétence et l'action. [...] Il n'y a pas, bien entendu, de compétences universelles. »* *(Patrick Gilbert, 2006)*

Voici une première définition du mot compétence. Nous voyons ici que les compétences d'un individu sont spécifiées par les connaissances et qualités dont fait preuve ce dernier dans l'accomplissement de ses responsabilités induites par sa fonction dans l'entreprise. En allant plus en détail dans la notion de compétence, nous voyons que celle-ci regroupe à la fois connaissances, habilités, aptitudes, attitudes et bien d'autres spécificités appliquées à un collaborateur (compétences individuelles) ou à un groupe (compétences collectives). Ces compétences ne sont pas toujours faciles à déterminer, comme le montre l'illustration « Compétences en Iceberg (figure 1) » ci-dessous :

Figure 1

Compétences en Iceberg



Cette illustration montre que nous ne voyons généralement que le comportement, le résultat final perçu d'un employé pour l'accomplissement de ses responsabilités. Cependant, les compétences n'étant pas directement palpables, elles sont comme « invisibles », telle la partie immergée d'un iceberg. Cela illustre la complexité pour les définir et les représenter. Il est important de garder à l'esprit qu'une personne possédant toutes les compétences requises pour son travail rendra des résultats de meilleure qualité. Nous voyons ici la complexité du domaine étudié ainsi que son importance ! Nous examinerons les méthodes permettant de déterminer les compétences requises et acquises dans le second chapitre appelé « La gestion des compétences » du présent document.

1.2 Type de compétences

On peut distinguer les différentes compétences selon leur type, qui correspond à un regroupement des compétences en fonction du niveau organisationnel étudié. Les types de compétences sont de plus en plus pris en compte dans les solutions informatisées (cf. page 49). Il existe plusieurs types de compétences :

1.2.1 Compétences individuelles

Ce type de compétence est produit par un employé lors de la réalisation de ses tâches professionnelles. Cela concerne l'ensemble des compétences mobilisées dans l'exercice de ses fonctions. Ces compétences sont généralement liées à un résultat tangible et dépendant de l'environnement direct de l'employé.[1] Ces compétences regroupent le savoir, le savoir-faire opérationnel, le savoir-faire relationnel et les aptitudes.

1.2.2 Compétences collectives

Moins répandues que la notion de compétences individuelles, les compétences collectives prennent néanmoins de plus en plus d'importance pour les dirigeants étant donné l'importance du travail collectif au sein des entreprises. En effet, les entreprises sont généralement organisées en secteurs et en groupe d'individus ayant un même but. Une compétence collective est constituée d'un ensemble de compétences individuelles détenues par un regroupement d'individus et permettant de « faire face à

une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls ».[2] Il faut ajouter à cela un facteur représentant la bonne collaboration des compétences au sein du groupe.

1.2.3 Compétences stratégiques

Une compétence stratégique est une compétence individuelle ou collective permettant à l'entreprise de se démarquer de la concurrence[3]. Cette dénomination peut être considérée comme un statut dont le rôle est de porter une considération toute particulière à cette compétence essentielle à l'entreprise.

1.3 Niveaux de maîtrise

Les compétences en entreprises sont généralement définies par des « niveaux de maîtrise », comme nous pouvons le constater par notre sondage à la page 48. Cela permet une gestion plus précise des compétences ainsi qu'une amélioration de la qualité et du rendement des prestations des employés, en étant plus explicites quant aux besoins en compétences.

Chaque compétence, quelque soit son type, est maintenant structurée en niveaux de maîtrise, chaque niveau ayant une définition qui lui est propre. Plus on monte dans les niveaux, plus la compétence devient complexe à maîtriser. Par exemple, une compétences d'orateur ne sera pas la même pour un analyste qui doit présenter ses travaux à un petit groupe de personnes que pour un professeur à l'université qui doit être à l'aise devant une assemblée de plusieurs centaines de personnes.

La définition de ces différents niveaux doit respecter trois principes :

- *« avoir une échelle de niveaux claire, comprise par tous, pouvant être utilisée de manière équitable »*
- *« donner aux interlocuteurs (salarié, encadrement, DRH[4]) un outil de dialogue »*
- *« être suffisamment précis pour permettre d'identifier de manière précise les savoir-faire associés à tel ou tel niveau »*

En suivant ces trois différents principes, vous vous assurez de définir des niveaux distincts pour chaque compétence, compréhensibles par l'ensemble des personnes impliquées dans le processus de la gestion des compétences. Malgré cela, il est souvent difficile de bien définir des niveaux cohérents, clairs et bien distincts. Il existe cependant deux grandes classifications qui sont largement utilisés comme référence à la création de ces niveaux de maîtrise.

La première de ces classifications repose sur la notion stricte de maîtrise de la compétence, selon 4 niveaux :

- *« compétence non maîtrisée »*
- *« compétence dont la mise en œuvre nécessite de l'aide (elle peut correspondre à un niveau de débutant en cours de formation, ou à une compétence d'appui à un professionnel qui la maîtrise) »*
- *« compétence maîtrisée (elle correspond à ce qui est normalement attendu d'un bon professionnel) »*
- *« compétence maîtrisée au point que la personne qui la possède peut former d'autres personnes »*

La seconde classification repose sur la notion de maîtrise de la compétence en fonction de l'autonomie de la personne, selon 5 niveaux :

- *« exécution stricte de consignes précises »*
- *« exécution stricte de consignes avec possibilité d'initiatives dans des domaines clairement déterminés à l'avance »*
- *« autonomie dans la réalisation des tâches, dans la réalisation de consignes »*
- *« autonomie dans l'organisation du travail pour la réalisation des objectifs fixés »*
- *« capacité à proposer des solutions innovantes dans la réalisation des objectifs (niveau d'expertise) »*

2. La gestion des compétences

Ce second chapitre a pour vocation de vous présenter la gestion des compétences d'un point de vue métier. Il est important de bien comprendre comment se déroule la gestion des compétences au sein des entreprises pour ainsi leur proposer une solution informatique fiable et reposant sur l'état de l'art dans ce domaine. Nous verrons que la gestion des compétences ne s'effectue pas au hasard et que les méthodes employées pour ce faire doivent être soigneusement choisies.

2.1 Fonctionnement général

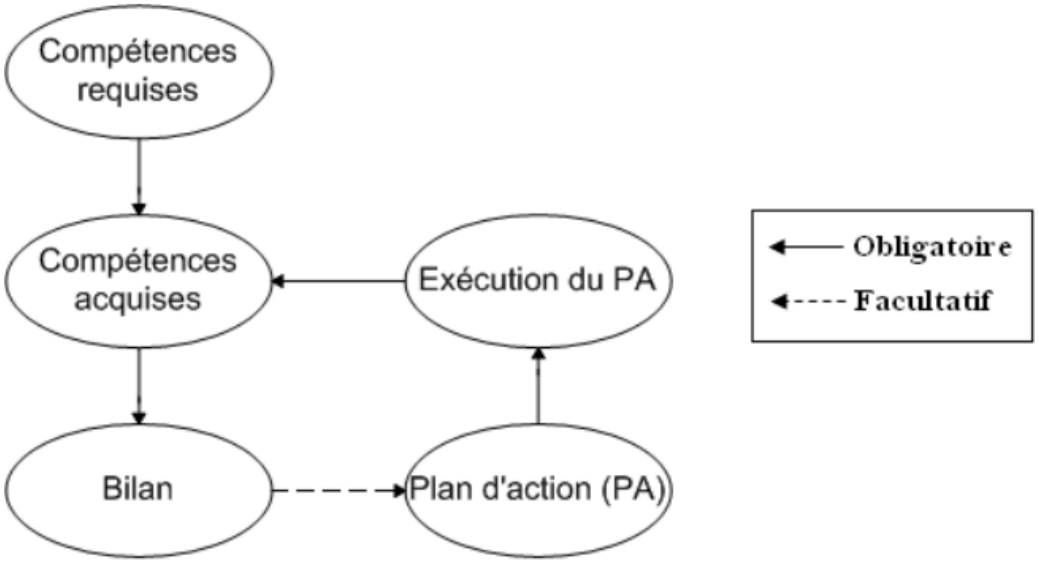
La gestion des compétences tourne autour de cinq processus importants :

- La définition des compétences requises pour un poste donné
- L'évaluation des compétences acquises par les employés attachés à ce poste
- La création du bilan des compétences à acquérir
- La définition du plan d'action regroupant les décisions et les actions à appliquer pour combler les compétences manquantes.
- L'exécution du plan d'action

Une fois le plan d'action exécuté, l'employé doit être réévalué pour vérifier que les nouvelles compétences ont bien été assimilées. Cette itération est à répéter tant que les compétences n'auront pas pu être réunies pour l'application du poste en question.

Figure 2

Fonctionnement général



2.2 Définition des compétences requises

Cette partie du processus de gestion des compétences permet d'énumérer les compétences individuelles pour un poste de travail ou collectives pour une équipe, nécessaires à l'accomplissement des tâches induites par ses responsabilités. Elle apporte divers avantages pour les ressources humaines de l'entreprise. En effet, en connaissant les compétences requises pour un poste donné, la DRH aura une vision claire et précise des besoins du poste ou de l'équipe en matière de compétences. Elle pourra cadrer ses recherches de candidats potentiels en cas de poste à pourvoir,

proposer des personnes internes à l'entreprise pour l'exécution du poste ou simplement permettre le recadrage de ses employés grâce à la gestion des compétences. Elle sera, de plus, très vigilante sur les besoins en compétences des groupes de travail. Pour ce faire, il existe deux méthodes dont vous trouverez une description détaillée ci-dessous.

2.2.1 L’approche Top-Down

La définition des compétences requises pour un poste donné n’est pas aisée. Cela nécessite, de la part des ressources humaines, de connaitre tous les objectifs, toutes les tâches et toutes les responsabilités du poste, respectivement d’une équipe. Cela demande une connaissance complète de l’entreprise ainsi qu’une collaboration étroite avec les managers et leurs employés. Cela peut vite devenir très fastidieux pour les grandes entreprises ayant une organisation complexe et de nombreux postes différents. Une des approches les plus couramment utilisée, appelée « Top-Down », se déroule ainsi :

Cette approche permet de bien cerner le poste, respectivement l'équipe, et de correctement définir ses activités. Généralement, l'étape quatre se fait de pair avec le collaborateur, s'il existe (ce qui n'est pas le cas dans un poste nouvellement créé ou libéré), ou le responsable de l'équipe. Pour rappel, les compétences requises découlent directement des activités réalisées par le poste ou l'équipe.

2.3 Evaluation des compétences acquises

Nous examinerons dans cette partie différentes méthodes utilisées pour l'évaluation de compétences individuelles. Mise à part la méthode appelée « Le capital humain » qui énumère une liste exhaustive des compétences détenues par l'employé, les autres méthodes se basent sur la liste des compétences requises pour le poste concerné. Il existe toutes sortes de méthodes d'évaluation. Nous vous présentons ici une palette de méthodes couramment utilisées en gestion des compétences.

Les compétences collectives étant un ensemble de compétences individuelles collaborant ensemble, leur évaluation se fait par la consolidation des compétences individuelles concernées, le tout ajusté en fonction du « facteur X » représentant la synergie de groupe dans l'utilisation de ces compétences. Les compétences individuelles ayant une importance plus ou moins grande dans la réalisation de la compétence collective concernée, une pondération peut être envisagée afin de représenter cette différence.

2.3.1 Le capital humain

« Le capital humain est l'ensemble des aptitudes, talents, qualifications, expériences accumulés par un individu et qui déterminent en partie sa capacité à travailler ou à produire pour lui-même ou pour les autres »[5]. Le capital humain énumère la liste des compétences pouvant influencer sa capacité à produire une activité professionnelle. Cela peut aller de ses connaissances académiques à sa résistance aux maladies en passant par son expérience professionnelle, ce qui représente une liste conséquente d'informations. Pour une entreprise, il est possible de recadrer le focus à ses besoins. Cette évaluation se base sur le passé professionnel de la personne, des tests et des entretiens. Cela peut être répété pour une mise à jour de l'évaluation ainsi que pour l'élaboration d'une courbe de progression dans le temps, notamment pour voir si les compétences de la personne évaluée s'améliorent ou se détériorent.[6]

L’avantage d’une telle méthode est de pouvoir connaitre toutes les compétences des collaborateurs, même celles qui ne sont pas utilisées dans l’exercice de leurs fonctions. Cela est particulièrement avantageux en cas de réorganisation de l’entreprise et pour les entreprises devant être réactives aux changements. Cette méthode est un outil très utile à la DRH pour la gestion de leur personnel, aux managers pour l’attribution de nouvelles responsabilités à leurs collaborateurs et aux collaborateurs pour leur permettre de se situer professionnellement. Cela peut aussi servir de base pour la rémunération des employés.

L’inconvénient de cette méthode est la lourdeur du processus d’évaluation, principalement lors de sa répétition dans le temps. Cela nécessite beaucoup de ressources de la part de l’entreprise.

2.3.2 L’entretien simple

L’entretien simple consiste en une rencontre entre le manager et son collaborateur. Muni de la liste des résultats attendus et des compétences requises par son poste pour l’attente de ces résultats, le collaborateur explique les résultats effectifs et les possibles

écarts, sous forme d'échange avec son supérieur. Les compétences à acquérir sont définies d'un commun accord entre le manager et son collaborateur.[7]

Les avantages de l'entretien simple sont sa facilité d'application et son faible coût en ressources. L'entretien et le choix du recadrage des compétences se font en fonction de résultats concrets et défendables et il y a une forte participation du collaborateur. De plus, par cette méthode, le collaborateur aura une vision éclairée sur sa situation professionnelle et ses objectifs à venir à la fin de l'entretien.

Cependant, l'avantage de la forte participation du collaborateur est aussi un inconvénient : lors de l'évaluation, celui-ci n'aura pas un regard objectif sur sa situation et ses appréciations. Cela peut entrainer une forte divergence d'opinion entre les deux participants, créant ainsi des tensions importantes. Mais ce point négatif est limité par les faits concrets sur lesquels se base l'entretien.