

UNIVERSITE
CHAMBERY ANNECY DE SAVOIE

Gestion des Compétences

Christine Rieu

Université de Savoie

LISTIC, équipe Condillac

Ingénierie de la connaissance



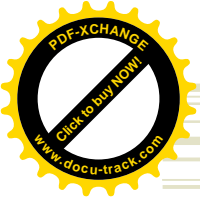
Introduction

Concurrence mondiale

Besoin de positionnement sur des activités de conception à forte valeur ajoutée plus que de production

Adopter une politique de gestion des connaissances et/ou compétences:

- n pour soutenir l'innovation et la créativité,
- n pour permettre aux entreprises de s'adapter aux mutations économiques, sociales et technologiques.
- n Pour obtenir une organisation apprenante



I. historique

De la gestion des connaissances
à la gestion des compétences



Des besoins différents de gestion de connaissances

- W Turn-over, départs à la retraites, multi-sites...
- W Entre un petit cabinet comptable et un groupe international de construction automobile, les besoins en gestion de connaissances sont très différents.
- W Ces besoins dépendent de:
 - | la **taille** de l'entreprise,
 - | son **type d'activité** (industrie, service).

Besoins de gérer les connaissances

*PERTES de connaissances
SUBIES*

*Départ à la retraite,
turn over,
Restructuration, rachat,
plan de licenciement*

*Nouveaux besoins du
client,
innovation, nouveau
produit ou procédé,
veille technologique*

*Besoin d'ACQUERIR
de NOUVELLES connaissances*

*Besoin de CONSERVER
des connaissances*

*Pérennité,
traçabilité, qualité,
devoir contractuel*

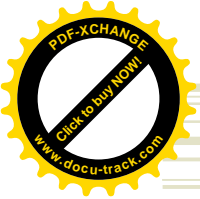
*Innovation,
changement de
technologie,
connaissances
obsolètes*

*Besoin de PERDRE
des connaissances*

*BESOIN DE
GERER LES
CONNAISSANCES*

Evolution de la Gestion des Connaissances

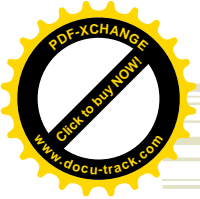
- W A l'origine, des sociétés informatiques et des outils de formalisation des connaissances
- W Actuellement, domaine **pluridisciplinaire**, la gestion des connaissances n'est pas seulement une affaire de codification et de nouvelles technologies mais repose sur la **culture de l'entreprise**.
- W La GRH est au cœur du processus de création de richesse, facteur clé de la **performance** de l'entreprise



Conflit d'approches

W On constate qu'il existe souvent un conflit entre l'approche « **ressources humaines** » qui met l'accent sur la **personnalisation des connaissances** et sur les **compétences** et l'approche « **technique ou informatique** » qui s'intéresse davantage à la **codification des connaissances**





II Gestion des compétences chez les PMI/PME

w Constat

w Difficultés rencontrées

w Définition d'une compétence

Constat

- W Entre 1 et 5% des entreprises mettent en œuvre une réelle démarche compétences (rapport publié par l'ENA en 2002).

- W Par contre nombreuses sont les entreprises qui ont initié quelque chose :
 - n Référentiel métier
 - n Entretien annuel, évaluationsoit par effet de mode, soit dans le cadre d'une certification.

PMI/PME et gestion de compétences

Une entreprise fait de la gestion des compétences si :

(Colin et Grasset 2006 « nouveaux regard sur la gestion des compétences »)

- W Le personnel se voit attribuer une **appréciation** reflétant ses performance
- W Le **% des dépenses de formation** par rapport à la masse salariale est $> 3\%$
- W Existence d'**entretiens** réguliers (évaluation, bilan, perspective)
- W Il existe un **lien direct ou indirect** entre les résultats de l'évaluation d'un salarié et sa **formation**
- W Il existe un **lien** entre les résultats de l'évaluation d'un salarié et sa **promotion**

Difficultés rencontrées

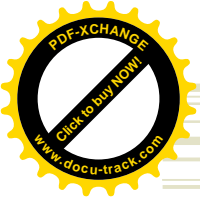
- W Démarche compétence : Repérage, Définition, Mise en forme des compétences
- W Il faut des pratiques et des outils formalisés (tel que le référentiel)
- W La gestion des compétences est un processus d'instrumentation, qui dépend de chaque entreprise (stratégie, besoins différents)
- W Compétences = interface entre l'individu, les collectifs et l'économie
- W Comment identifier les compétences collectives

De la connaissance à la compétence

- W La connaissance ne contribue à des finalités concrètes de développement de produits ou d'amélioration de fonctionnement que dans **sa mobilisation dans l'action**, au moment où elle est effectivement mise en pratique.
- W L'acquisition de la connaissance implique le recours à **l'expérience et à l'observation**.
- W Ceci nécessite la présence d'une **motivation à apprendre** (stimulée au travers de démarches de communication).

Définition d'une compétence

- W Une compétence peut être identifiée comme **un ensemble de connaissances mises en action dans la réalisation des tâches quotidiennes de l'entreprise, dans un contexte d'utilisation.**
- W La compétence caractérise une **capacité à faire** au sens large (y compris juger et évaluer).
- W Une compétence peut être attribuée à une **personne**, comme reconnaissance de ses aptitudes, ou à un **collectif**.
- W elle peut également être utilisée pour caractériser les besoins d'un **poste de travail** ou d'une **mission**.



compétence (suite)

- w La compétence rassemble les trois axes
savoir + savoir-être + savoir-faire.
- w Elle est surtout **observable, reconnue et mesurable** en situation de travail et en regard d'un **référentiel**.



Caractéristiques d'une compétence

Compétence : Comportement,
Savoir-Agir

connaissance

Compétence **Technique**: **Savoir-Faire**

Compétence Technique
Spécifique

Compétence Technique
Transverse

capacité

Compétence **Comportementale** :
Savoir-Etre

Compétence Comportementale
Spécifique

Compétence Comportementale
Transverse



Exemple : analyste programmeur

Compétences techniques

Compétences comportementales

Compétences techniques spécifiques :

- maîtrise des langages de programmation
- Connaissance des normes et des procédures de sécurité

Qualités requises :

- résistance au stress
- patience
- capacité d'adaptation
- capacité d'analyse et de synthèse

compétences transverses :

- anglais technique
- connaître les techniques de résolution de problème

Compétences relationnelles :

- faculté de communication et d'écoute

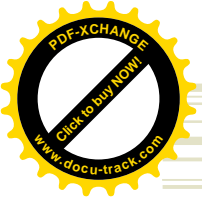
Evolution de la notion de compétence



- ➔ Des compétences, plutôt qu'un diplôme.
Intégrer la **PERSONNALITE** de la personne.

Compétences comportementales

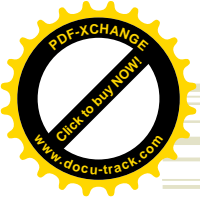
- De nombreux travaux d'analyse existent (psychologie) et des **modèles** de catégorisation sont reconnus (Riasec, Big five...).
- Les compétences comportementales relèvent :
 - Des **traits de personnalité** (sociabilité, persévérance...)
 - Du **comportement** (sens relationnel, sens du groupe...)
 - Du **fonctionnement cognitif** (esprit de synthèse, d'analyse, créativité, sens de l'organisation...)



III. Evaluation des compétences

- w Pourquoi et comment évaluer
- w Des exemples d'outils





Evaluation de compétences

W Outils d'auto-évaluation

W Coursus formation (universitaire...)

W Cabinet de recrutement

W DRH :

n recrutement

n entretien annuel

n adéquation profil/poste

n formation... → voir *GPEC plus loin*



Quelques exemples d'outils d'évaluation

Nombreux outils en ligne, comme *Centraltest*



W Versus Systems SA , (Genève)

PersProfile Manager

www.myversus.com



Performance, (Nantes)

PerformanSe-DIALECHO

www.performanse.fr



SOCRATE

W Socrates, l'éthique comme compétence
(Annecy),

Eval'Compétences

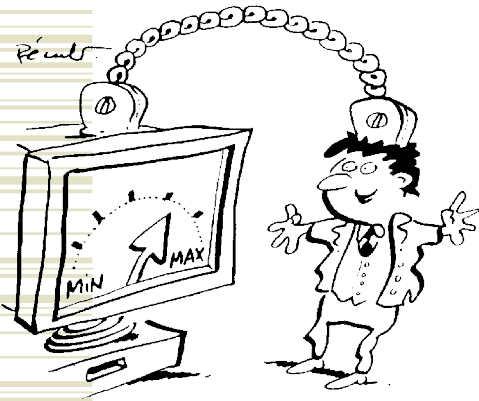
www.socratesonline.com



www.myversus.com

Versus est un éditeur de logiciels de tests et d'évaluation pour Entreprises. Gamme Versus Manager Suite :

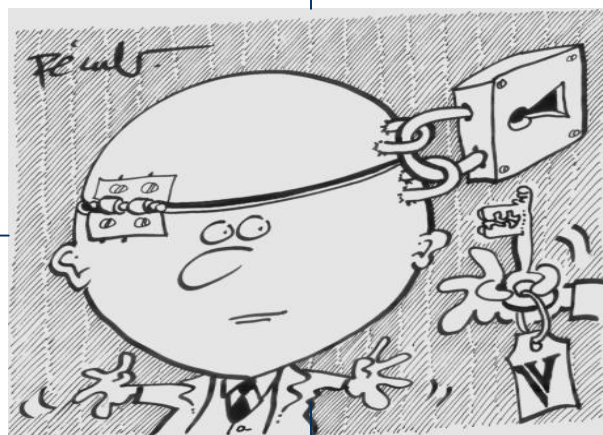
- PersProfile Manager : Compétences sociales
- SalesTest Manager : Compétences commerciales
- Lingua Manager : Compétences linguistiques
- Test Manager : Compétences techniques
- Survey Manager : Enquêtes de satisfaction
- JobReview Manager : Entretiens d'évaluation





Évaluation des Compétences Sociales

- Aide au recrutement
- Développement personnel
- Mobilité interne
- Constitution d'équipes
- Adéquation au Profil du poste de travail
- Prévention de conflits



- Climat de l'entreprise
- Satisfaction employés
- Satisfaction clientèle
- Feed back de réunions et formation
- Entretiens d'évaluation annuels



Enquêtes de Satisfaction
Entretiens d'Évaluation

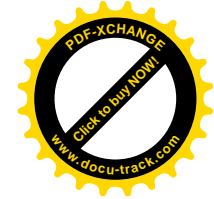
Évaluation des compétences de vente

- Aide au recrutement de vendeurs performants
- Identification des besoins en formation
- Développement de l'équipe commerciale
- Audit de l'équipe commerciale
- Détection des compétences comportementales

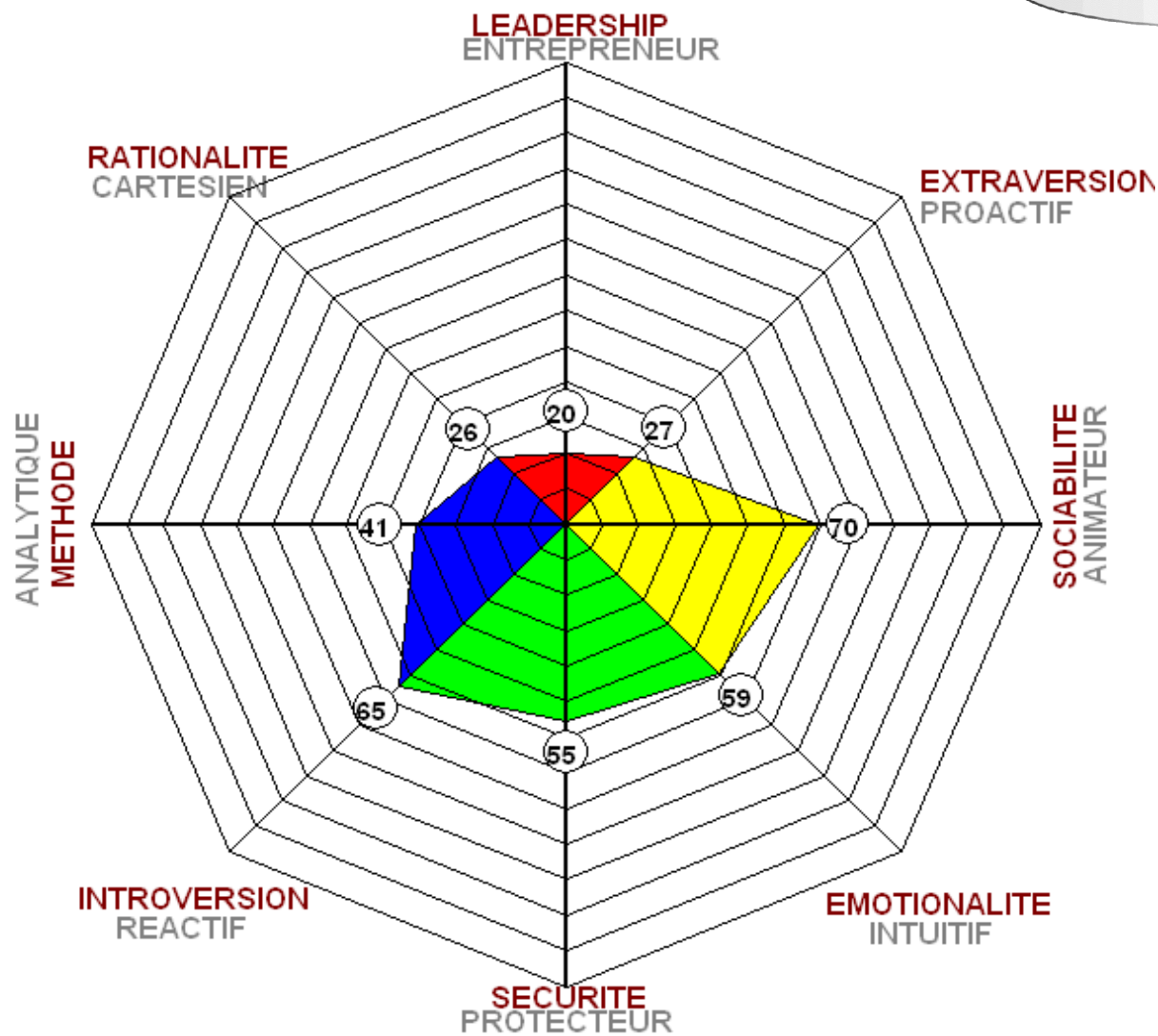


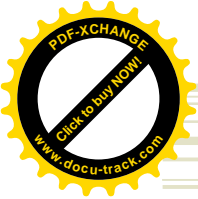
- Aide au recrutement
- Identification des besoins en formation
- Développement des compétences techniques
- Audit des compétences d'une équipe
- Adéquation au Profil du poste de travail

Évaluation savoir-faire ou langues



Profil comportemental





Recherche d'un candidat

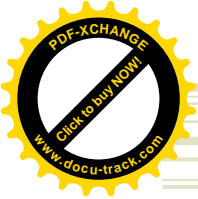
Référence: AGENT GENERAL | Groupe: ALPHA

Candidats sélectionnés :

- Fouet Nicolas > 17/11/2003
- Geneviève > 17/11/2003
- Consuel Jean > 17/11/2003
- Belin Marceau > 17/11/2003
- Zingari Claude-Alain > 17/11/2003
- Botelli Claude > 17/11/2003
- Bolivari Claude-Alain > 17/11/2003
- Kernen Paul > 17/11/2003
- Alcolas Peter > 17/11/2003
- Toamenen Cris > 17/11/2003
- Baye Jean > 17/11/2003
- Zolo Carla > 17/11/2003
- Golo Jean > 17/11/2003
- Chandelle Patricia > 17/11/2003**
- Martinot Raymonde > 17/11/2003

Candidat: [Cyan] | Référence: [Red]

Export | Imp. Résultats | Impression | Annuler

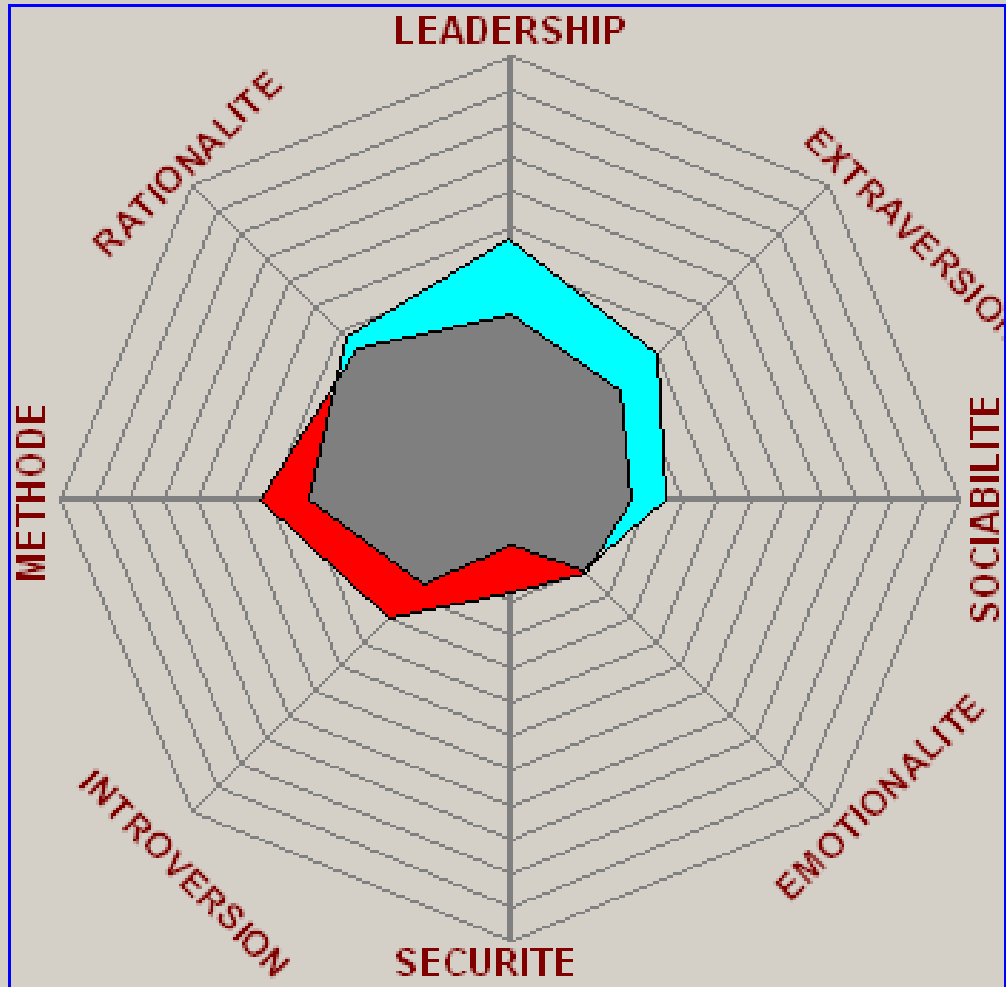


Recherche d'une référence

Candidat

Références sélectionnées :

- SECRETARE GENERAL ADJ. TECHNIQUE
- AGENT DE SECURITE
- DIRECTEUR RH Banque
- LOGISTIC SUPPORT MANAGER
- CHEF PERSONNEL HOTELLERIE
- CONSULTANT ASSESSMENT CENTER
- GESTIONNAIRE PRIVATE BANKING
- PORTFOLIO MANAGER
- CHEF PERSONNEL + Formation
- CONSEILLER EN PLAC. TR. T.
- DIRECTEUR DES VENTES FOOD
- RESPONSABLE INFORMATIQUE
- ANALYSTE PROGRAMMEUR
- ASSISTANTE FM
- FORMATEUR-COACH
- CONSEILLER EN RECRUTEMENT
- CONSULTANT EN RH
- VENDEUR SOLUTIONS PACKAGEES
- INFORMATICIEN
- INGENIEUR DEVELOPPEMENT**
- VENDEUR COURS DE FORMATION

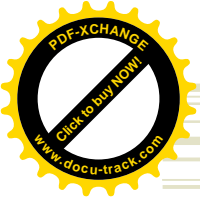


Référence

Candidat

Impression

Annuler



PerformanSe

L'Homme au cœur de son développement

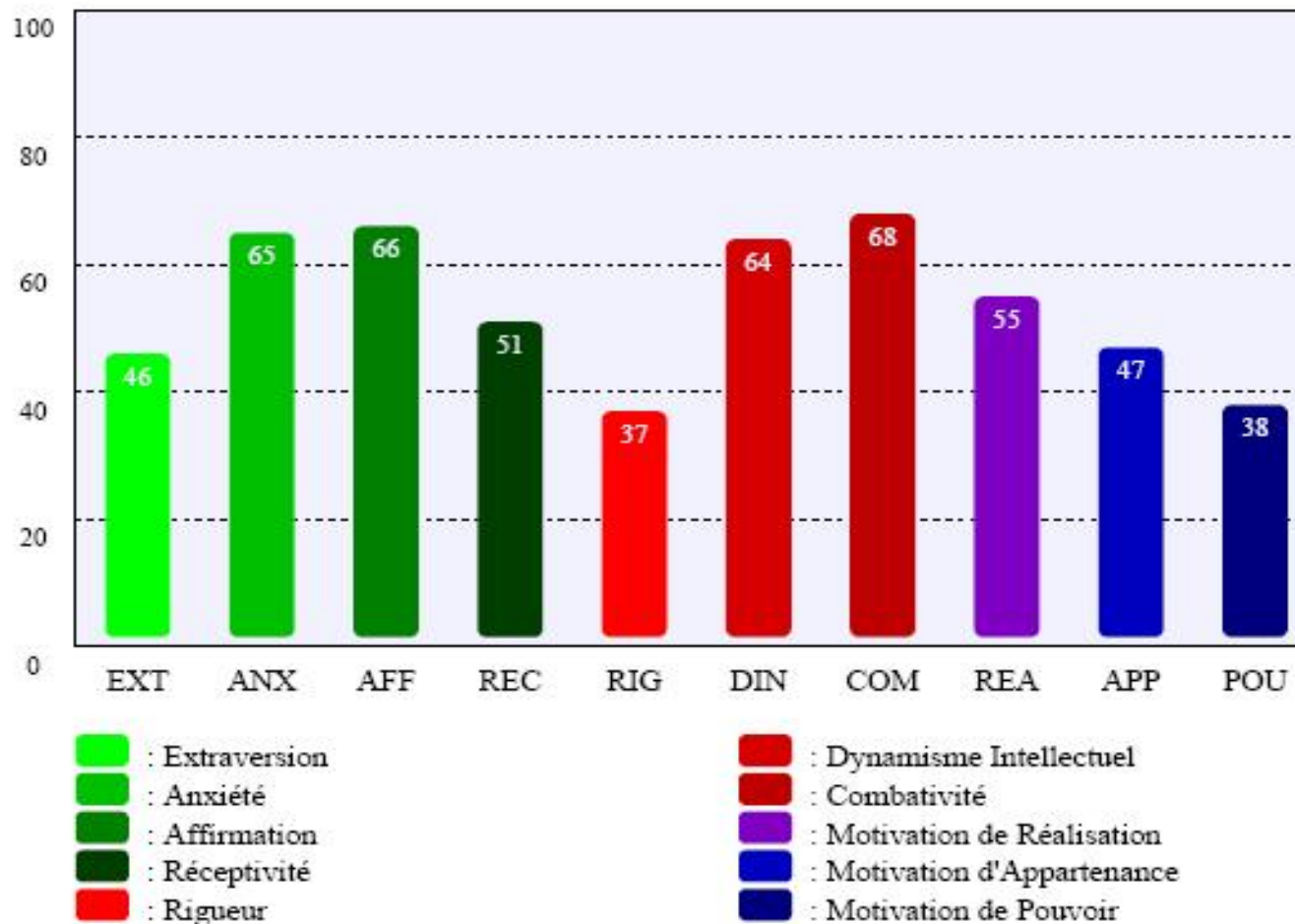
www.performanse.fr

Outil de base Dialecho (personnalité)

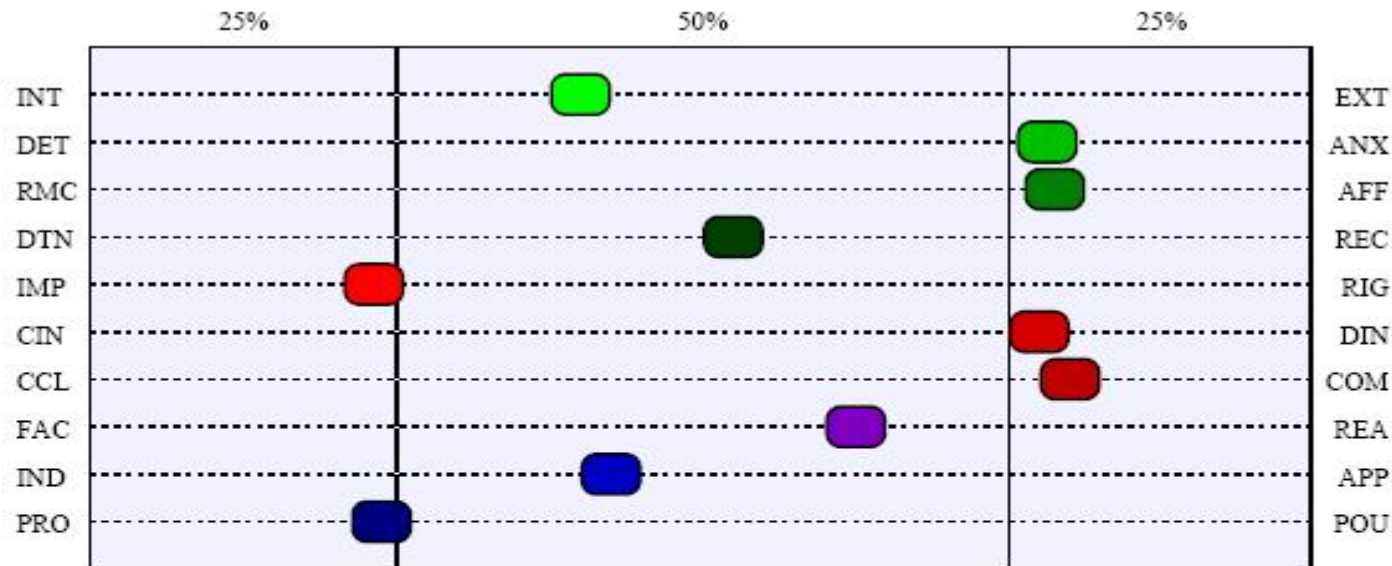
≠ autres outils, nouvelles tendances :

- Analyse des équipes projets : Projequip
- Détection des potentiels, Two B
- Capitaliser les référentiels métiers , identifier les talents (métier/personne) : Talents

Histogramme de représentation des 10 traits comportementaux

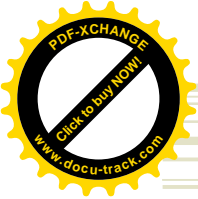


Positionnement par rapport à une population normée



INT : Introversion
 DET : Détente
 RMC : Remise en cause
 DTN : Détermination
 IMP : Improvisation
 CIN : Conformisme Intellectuel
 CCL : Conciliation
 FAC : Motivation de Facilitation
 IND : Motivation d'Indépendance
 PRO : Motivation de Protection

EXT : Extraversion
 ANX : Anxiété
 AFF : Affirmation
 REC : Réceptivité
 RIG : Rigueur
 DIN : Dynamisme Intellectuel
 COM : Combativité
 REA : Motivation de Réalisation
 APP : Motivation d'Appartenance
 POU : Motivation de Pouvoir



Talents

PerformanSe - TALENTS : Rapport dossier/guide

DUPOND Pierre (DUPOND)
CONSEIL INTERNE

Guide cible

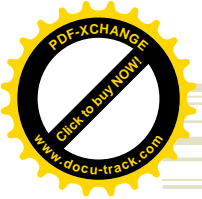
54	45	70	45	57	65	64	65	39	62
EXT	ANX	AFF	REC	RIG	DIN	COM	REA	APP	POU

5 scores contenus dans les zones d'acceptabilité :

- Extraversion / Introversion
- Anxiété / détente
- Rigueur / Improvisation
- Dynamisme intellectuel / Conformisme intellectuel
- Motiv. de réalisation / Facilitation

5 règles de vigilance ont été activées.

Retour Imprimer Aide



SOCRATES

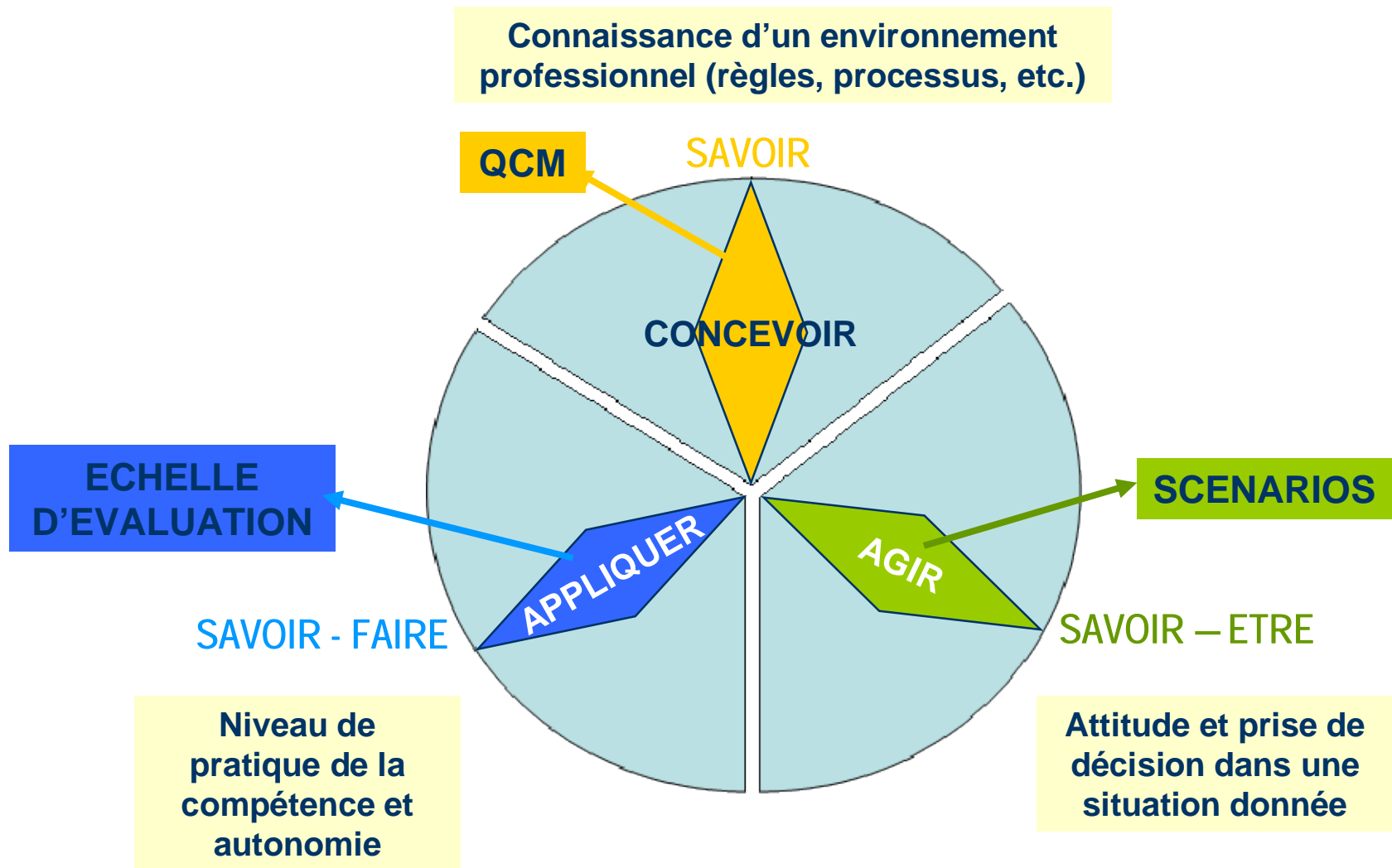
www.socratesonline.com

Tests d 'auto-évaluation en ligne :

- Éthique
- Compétences de Manager
- Compétences de collaborateurs Achats
- Compétences de Chef de projet (en cours)



3 dimensions de la compétence, 3 types de tests



Exemple de Résultats, collaborateur Achats

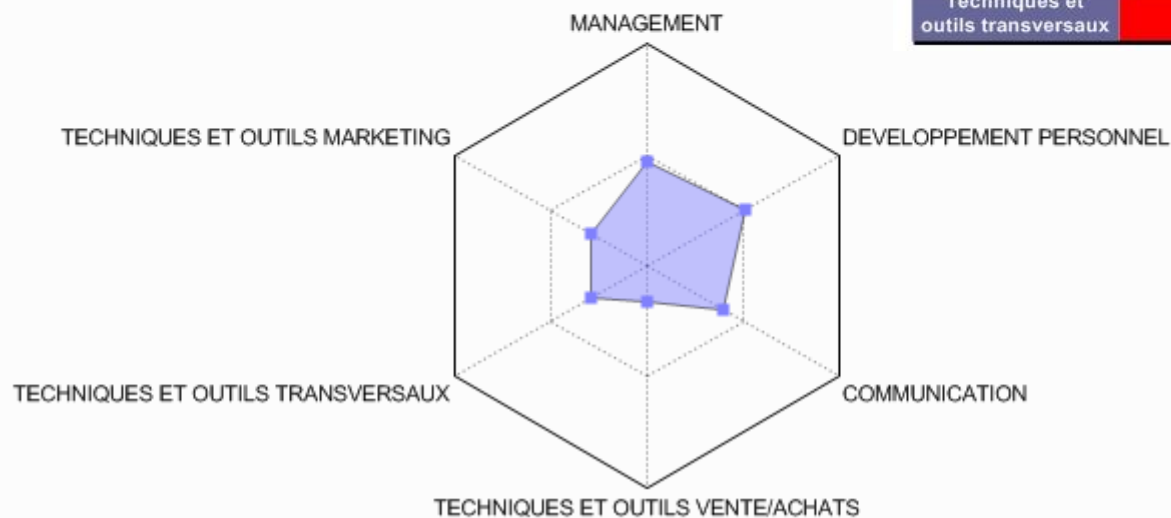
Les notes détaillées

II. Mon profil de compétences :

Synthèse des résultats

	Moyenne
MANAGEMENT	4,70
DEVELOPPEMENT PERSONNEL	5,13
COMMUNICATION	4,02
TECHNIQUES ET OUTILS VENTE/ACHATS	1,63
TECHNIQUES ET OUTILS TRANSVERSAUX	2,96
TECHNIQUES ET OUTILS MARKETING	2,95

	Débutant <3	Basique 3-5	Assez efficace 5-7	Pleinement compétent 7-8	Expert 8-10
Management					
Développement personnel					
Communication					
Prise de décision					
Techniques et outils vente/Achats					
Techniques et outils marketing					
Techniques et outils transversaux					



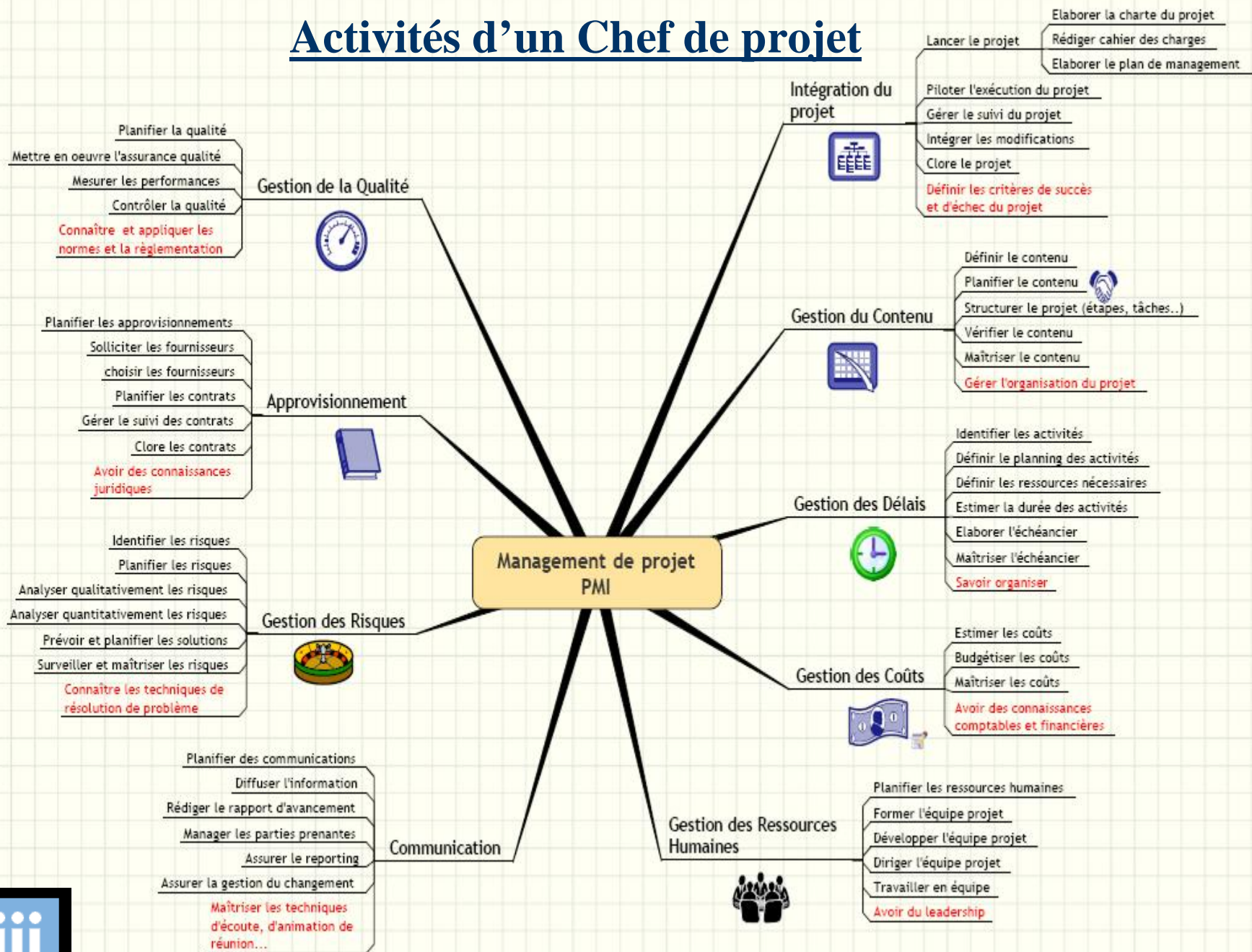
Les Résultats, collaborateur Achats

Notes par compétences

MANAGEMENT		Savoir F	Savoir	Savoir E
	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne
MANAGEMENT	4,70	2,88	3,00	6,40
Esprit d'équipe	5,28	2,00	5,00	6,00
Planification, gestion du temps et des priorités	4,12	3,75	1,00	6,80
COMMUNICATION		2,50	4,00	4,80
Ecoute	4,02	2,50	4,00	4,80
TECHNIQUES ET OUTILS VENTE/ACHATS		2,13	2,00	1,00
Supports de communication & argumentaires	1,63	2,13	2,00	1,00
TECHNIQUES ET OUTILS TRANSVERSAUX		3,91	1,12	4,77
Expertise marché	5,05	4,25	6,00	4,75
Outils informatiques : Internet	3,14	3,40	1,25	6,40
Outils informatiques : Word/PowerPoint	1,34	3,75	-1,27	2,75
Outils Informatiques : Excel/Access	2,32	4,25	-1,50	5,17
DEVELOPPEMENT PERSONNEL		5,44	2,25	6,38
Curiosité, esprit d'initiative	4,95	5,88	-0,50	6,75
TECHNIQUES ET OUTILS MARKETING		2,95	2,30	4,78
Gestion de la relation client	4,11	1,88	3,00	6,33
Marketing direct (mailing, phoning)	2,65	2,25	1,50	4,00
Etude de marché	2,23	2,13	2,00	2,50
Stratégie de Marketing	4,19	4,25	2,50	5,86
Veille concurrentielle	3,94	4,25	2,50	5,22



Activités d'un Chef de projet



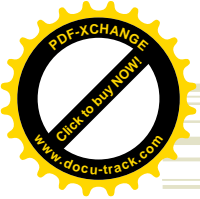


Les compétences clés de gestion de projet



9 familles d'activités

63 compétences



IV. Démarche globale de gestion des compétences

- w Les enjeux de la GPEC
- w Les difficultés
- w Exemple d'outils

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

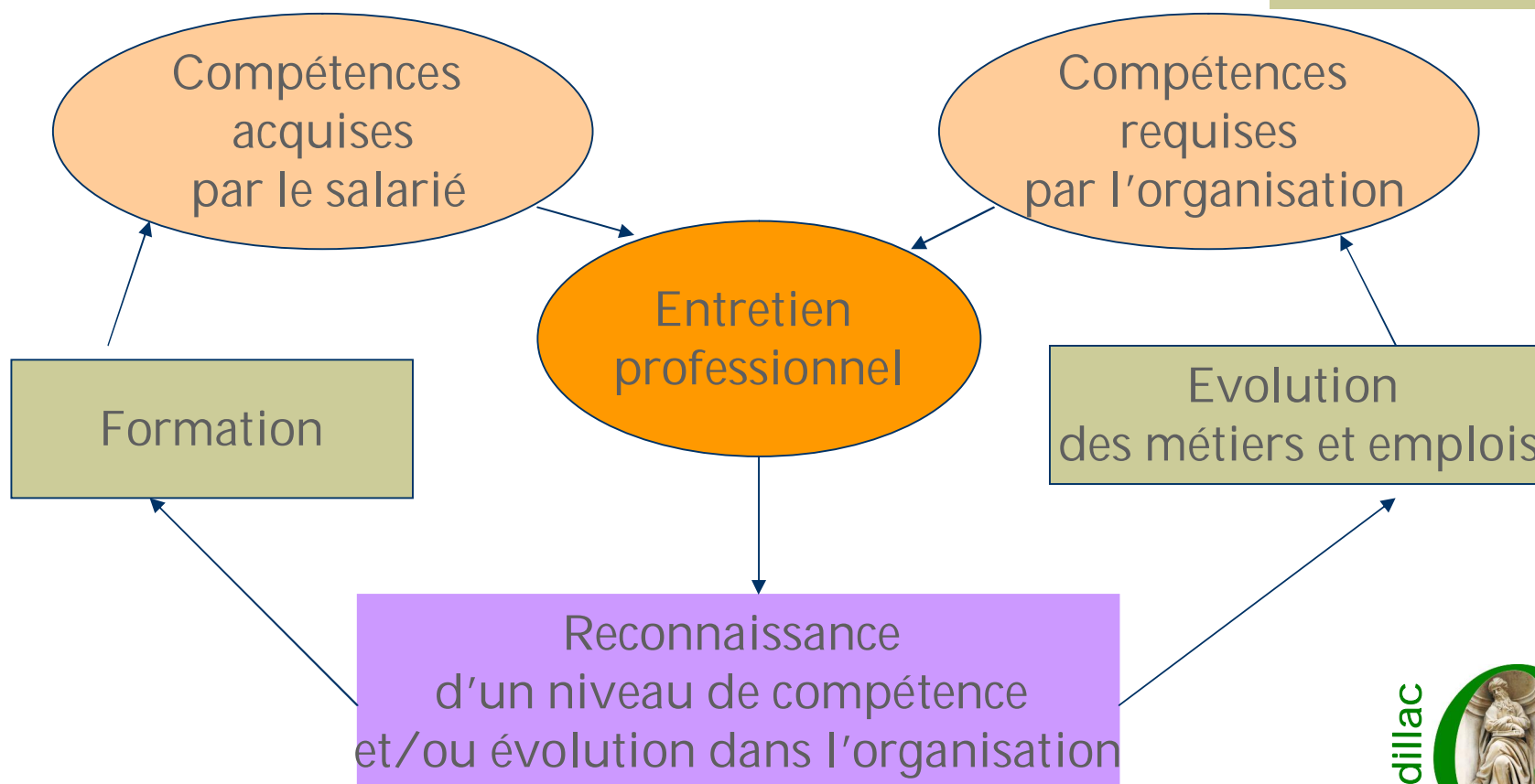
- Comparaison entre métiers (mise en // de différents métiers)
- Adéquation entre métiers / personnes
- Gestion prévisionnelle (référentiel pour futurs emplois)
- Recrutement
- Gestion des carrières, mobilité, employabilité
- Formation



Déploiement d'une politique RH
dynamique

Démarche compétence simplifiée

(D. Brochier 2002)



Des attentes différentes



INDIVIDU

Développement individuel,
Gestion de son capital de
compétences,
Evolution de carrière
Amélioration de son
employabilité

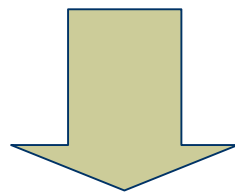


ORGANISATION

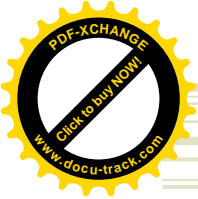
Performance,
Restructuration organisationnelle
(niveau de salaires, primes)
Anticipation sur l'évolution du
marché
Amélioration du recrutement et
offre de formation

Difficulté de construction du référentiel métier

- w Adéquation individu/poste
- w Parle t-on du travail ou du travailleur
- w Tâche, activité, poste, fonction, mission...



- w Approche **ontologique**: définition précise, cohérente et consensuelle du vocabulaire métier (...)



Notre partenaire

Ontologos Corp



www.ontologos-corp.com

Démarche + Outil OS-SKILL





Des collaborateurs impliqués

- Gérez votre compte utilisateur
- Consultez vos données personnelles et professionnelles
- Consultez vos évaluations
- Déposez votre CV
- Créez et partagez votre réseau professionnel



Mon profil



Gérer sa propre carrière devient possible

- Consultez la carte des emplois accessibles selon votre profil
- Connaitre pour chaque emploi les compétences à perfectionner et acquérir pour atteindre le niveau requis par cet emploi
- Déposez vos souhaits en termes d'emplois, de mobilité géographique, et de formations



Gestion de carrière



Trouver les bonnes personnes au bon moment

- Recherchez un collaborateur en fonction d'un métier, d'une compétence, d'une mission
- Recherchez un collaborateur dans l'annuaire de l'entreprise



Annuaire



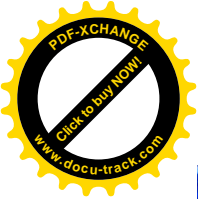
Un outil de gestion de projets

- Gérez un catalogue projets
- Optimisez la création des équipes projet
- Gérez la documentation issue des projets
- Partagez vos connaissances et retours d'expérience



Réalisations





OS-Skill - Microsoft Internet Explorer

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Précédente Rechercher Favoris Média


Adresse http://193.48.120.50/index.htm

OS-SKILL

Identifiant:

Mot de passe:

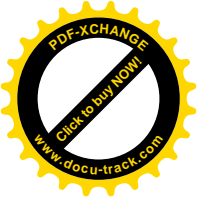
Entrer

Ontologos Corp. 

- Mon profil
- Gestion de carrière
- Annuaire
- Langage Commun
- Métiers
- Compétences
- Projets
- Aide
- Quitter

- Mon profil
- Gestion de carrière
- Annuaire
- Langage Commun
- Métiers
- Compétences
- Projets
- Gestion des salariés
- Recrutement
- Formation
- Analyses stratégiques
- Aide
- Quitter

- Mon profil
- Gestion de carrière
- Annuaire
- Langage Commun
- Métiers
- Compétences
- Projets
- Gestion des salariés
- Recrutement
- Formation
- Analyses stratégiques
- Gestion OS-Skill
- Aide
- Quitter



Ontologos corp

Mon profil

monprofil - Microsoft Internet Explorer

Echier Edition Affichage Favoris Outils ?

Précédente Rechercher Favoris Média

Ontologos Corp. **Mon profil**

OS-Skill

- Mon profil
- Gestion de carrière
- Annuaire
- Langage Commun
- Métiers
- Compétences
- Projets
- Aide
- Quitter

Informations personnelles

Nom: Bois
Prénom: Marie
Age: 27
Formation initiale: BTS Secretariat
Informations supplémentaires:

Informations professionnelles

Poste occupé: Directeur Sud Est
Date de l'embauche: mercredi 30 novembre 1983
Type du contrat: CDI
N° de telephone du poste ou du service: 04.79.44.54.83
Adresse du site: Savoie technolac campus universitaire 73480 Le Bourget du Lac
Adresse email: jacquesdupont@ontologoscorp.com

Curriculum vitae

voir mon CV:
Poster mon CV:

Savoirs

[Métier\(s\)](#) [Compétences](#) [Expérience](#)

Informations Système

Login: bois
Mot de passe: [Changer de mot de passe](#)

Evaluations

[Annuelles](#) [Compétences](#)

Informations personnelles

Informations liées à l'entreprise

Accès aux dernières évaluations

Informations liées au savoir du salarié

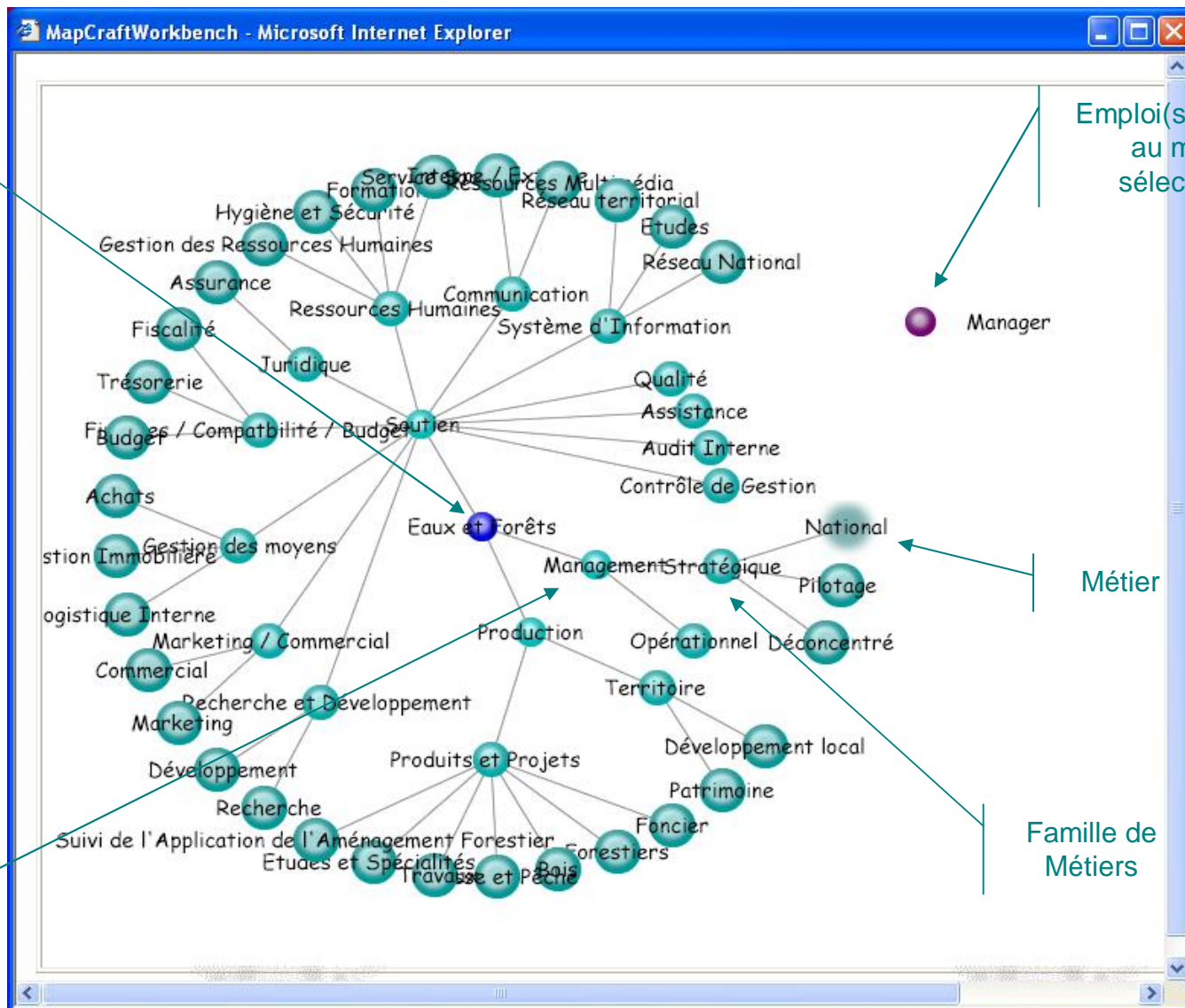


Ontologos corp

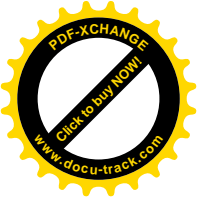
Carte des métiers

Organisation

Emploi(s) relatif(s)
au métier
sélectionné



Filière

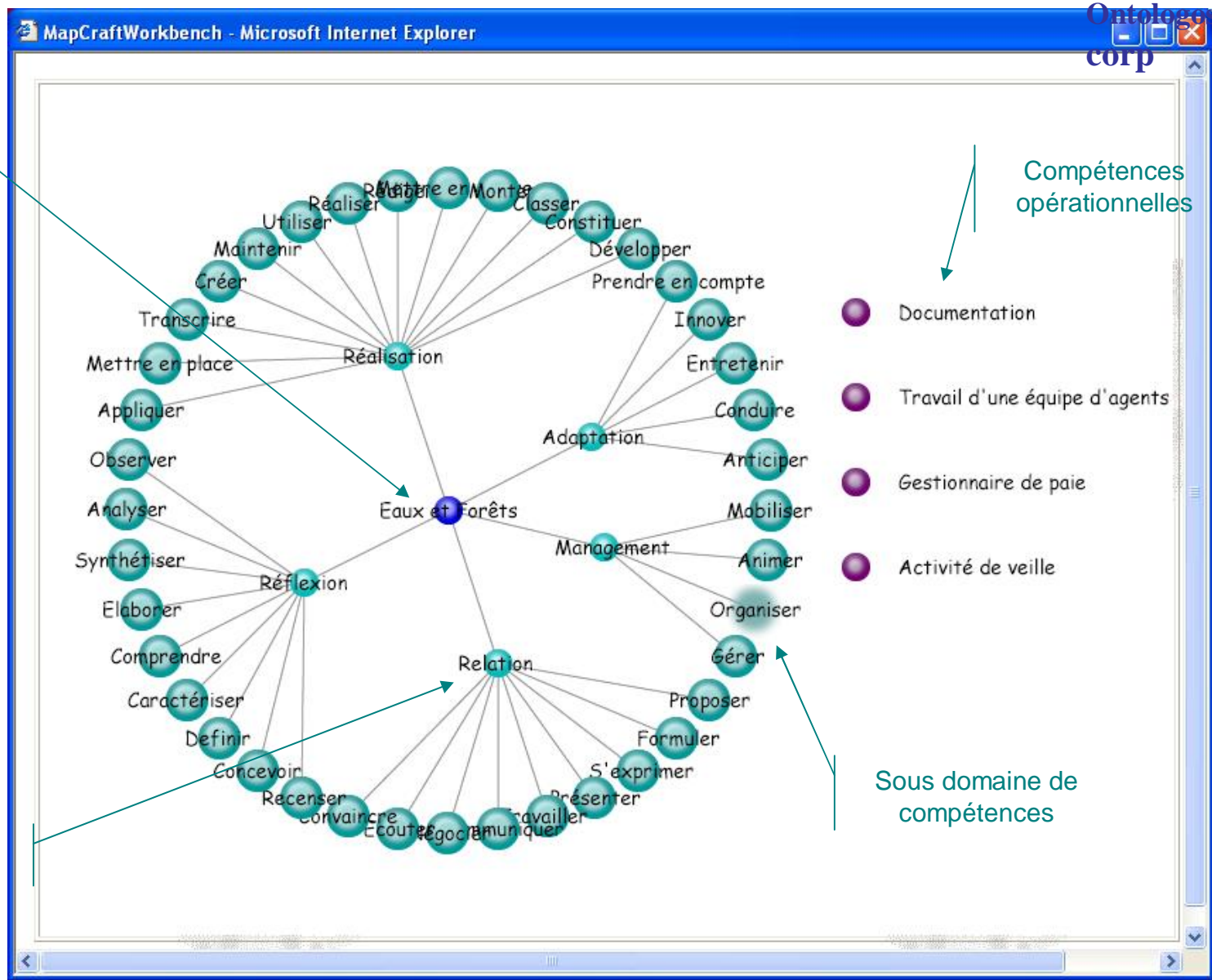


Carte des compétences

Ontologos corp

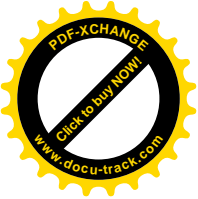
Savoir-faire

Compétences opérationnelles



Domaine de compétences

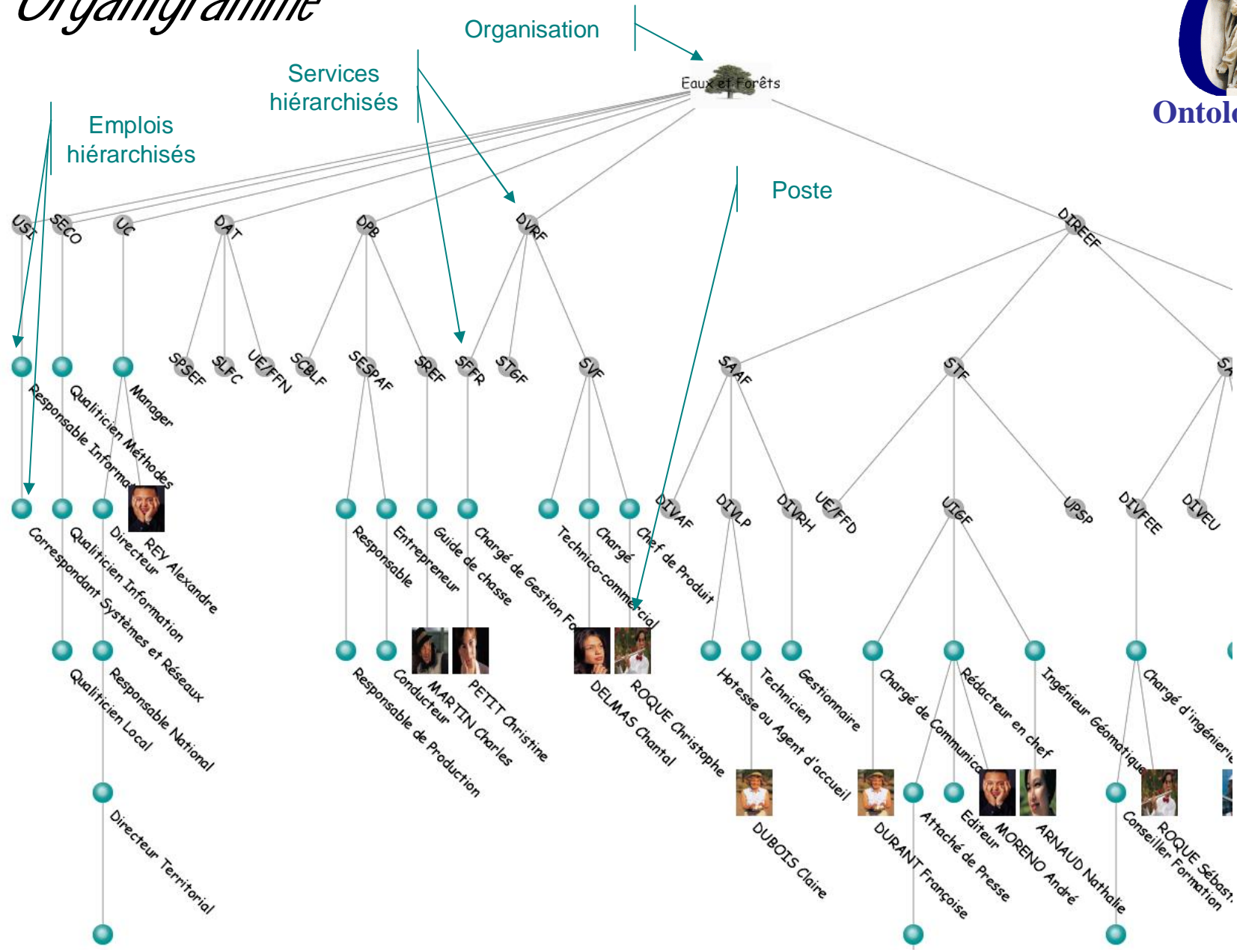
Sous domaine de compétences



Organigramme



Ontologos corp





Analyses stratégiques



Ontologos corp

Ontologos Corp.

Analyses stratégiques

- Mon profil
- Gestion de carrière
- Annuaire
- Langage Commun
- Métiers
- Compétences
- Projets
- Gestion des salariés
- Recrutement
- Formation
- Analyses stratégiques
- Gestion OS-Skill
- Aide
- Quitter

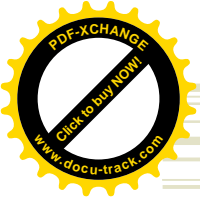
- Indicateurs de performances
- Analyse prévisionnelle

OS-Skill

Ce lien donne accès aux indicateurs de performances de l'entreprise

Ce service permet de voir l'évolution de l'entreprise grâce à une carte prenant en compte divers éléments :

- Pyramide des âges
- Ajout de compétences
- Suppression de compétences
- Gestion des intérimaires



Conclusion

sur la gestion des compétences

- w Obstacles rencontrés
- w Facteurs de réussite
- w Impacts sur la performance



Les obstacles rencontrés

- W Dissocier **démarche** et **outils technologiques**
- W Aligner la gestion des compétences sur les **orientations stratégiques** de l'entreprise
- W **Motiver** les employés pour les rendre participatif
- W Evaluation = **contrôle**
- W Partage de savoir => relation au **pouvoir**
- W Compétences obsolètes, **licenciement**
- W Définition des **indicateurs** et mesure du succès

Facteurs de réussite

« Qu'est ce qui favorise (ou empêche) le développement du savoir et le transfert de compétences dans un groupe de travail ? ».

J.Y. Prax (2001).

W primordial : la « **confiance** » au sein d'une équipe.

W facteurs susceptibles de créer cette confiance :

- **réciprocité** (*jeu gagnant-gagnant*)
- **paternité** (identité, reconnaissance) (*on attribue à Paul ce qui est à Paul et on ne s'approprie pas sa contribution*)
- **rétroactivité** (feed-back du système) (*l'erreur est possible mais il faut toujours un retour et une analyse des conséquences*)
- **sens** (*unité de langage, de valeurs*).

Amélioration de la performance

La clé de la performance passe par :

- W le développement de **l'employabilité interne et externe** du personnel
- W **l'implication et la motivation** des employés.
- W **la transparence** sur les techniques de management et sur les résultats obtenus
- W une « **vision partagée** » entretenue grâce à des **communications fréquentes**



Ce qu'il faut retenir :



Communiquer



Communiquer



Communiquer !