



LA DEMARCHE COMPETENCES : OUTIL DE DEVELOPPEMENT ET D'OPTIMISATION DU CAPITAL HUMAIN

Réunion d'Information

Centre d'affaires REGUS - Mardi 30 Novembre 2010

En partenariat avec



CCIMP : Laurence Mick - Béatrice Jarzé

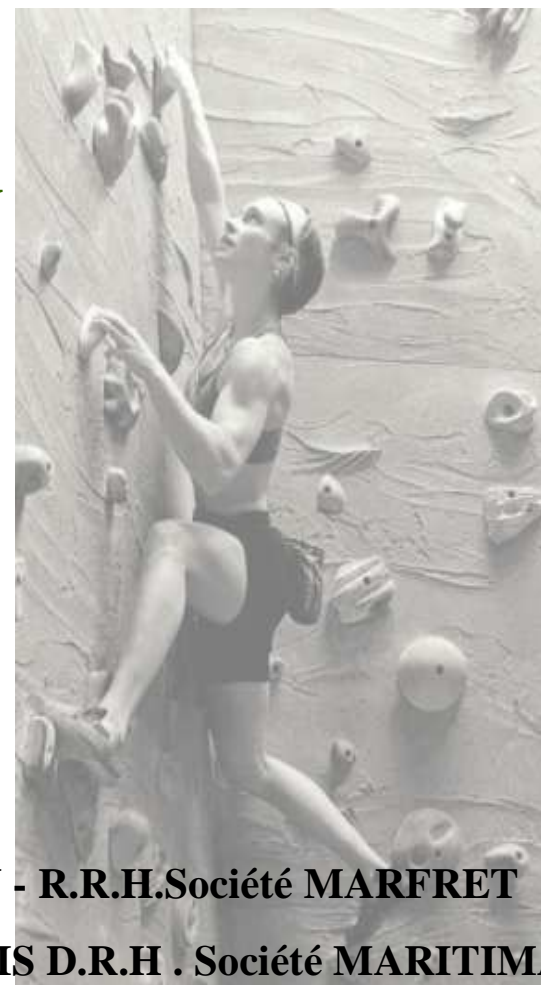


Nathalie LEFEVER - Consultante

Témoignage s:

Magali TURCAN - R.R.H.Société MARFRET

Jean KELEMENIS D.R.H . Société MARITIMA



Avec le soutien



→ La gestion des compétences des fondements législatifs :

2 lois significatives :

loi de 2002 dite loi de modernisation sociale

loi dite de cohésion sociale loi Borloo 2005



→ L'enjeu d'une démarche compétence

ENJEU STRATEGIQUE

ENJEU ORGANISATIONNEL

- ↳ Adapter la structure aux évolutions
- ↳ Adapter les compétences aux évolutions des emplois
- ↳ Favoriser la mobilité

ENJEU MANAGEMENT

- ↳ Evaluer les compétences
- ↳ Faire évoluer les collaborateurs
- ↳ Développer la polyvalence au sein des équipes

ENJEU INDIVIDUEL

- ↳ Développer son projet de carrière
- ↳ Renforcer et être acteur de son employabilité

→ La gestion des compétences en entreprise : de quoi parle t-on?

C'est une démarche d'anticipation et d'adaptation des emplois et des compétences destinée à accompagner au mieux son développement économique. Elle met en œuvre des actions destinées :

- à réduire les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif,
- à gérer et développer le « capital humain » comme un facteur clé de la compétitivité

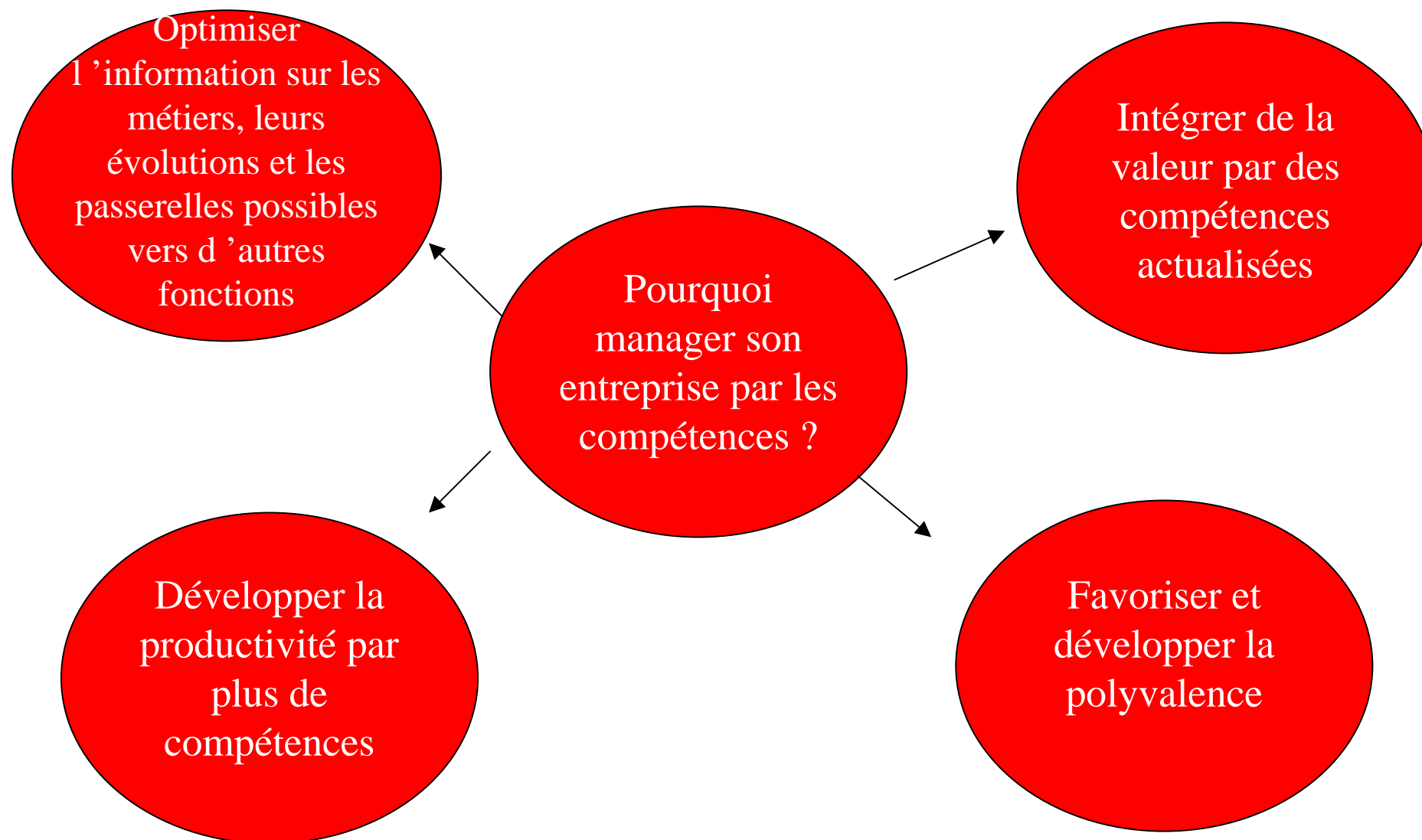
C'est une démarche qui s'inscrit dans le plan stratégique et contribue fortement à sa réalisation.

➔ **Les interrogations centrales de l'entreprise**

- ➔ **Ai-je les compétences nécessaires pour bâtir et mettre en œuvre la stratégie qui est la mienne?**
- ➔ **Mes managers auront-ils les outils opérationnels pour développer et analyser avec objectivité les compétences des collaborateurs?**
- ➔ **Les rémunérations sont-elles justement réparties selon les compétences exercées?**
- ➔ **Les itinéraires de carrière, les projets de mobilité sont-ils suffisamment formalisés pour être attractifs?**
- ➔ **Les allocations de ressources, mes plans-charges s'appuient-ils sur un « exercice maîtrisé » des compétences?**
- ➔ **.....**



→ En résumé :



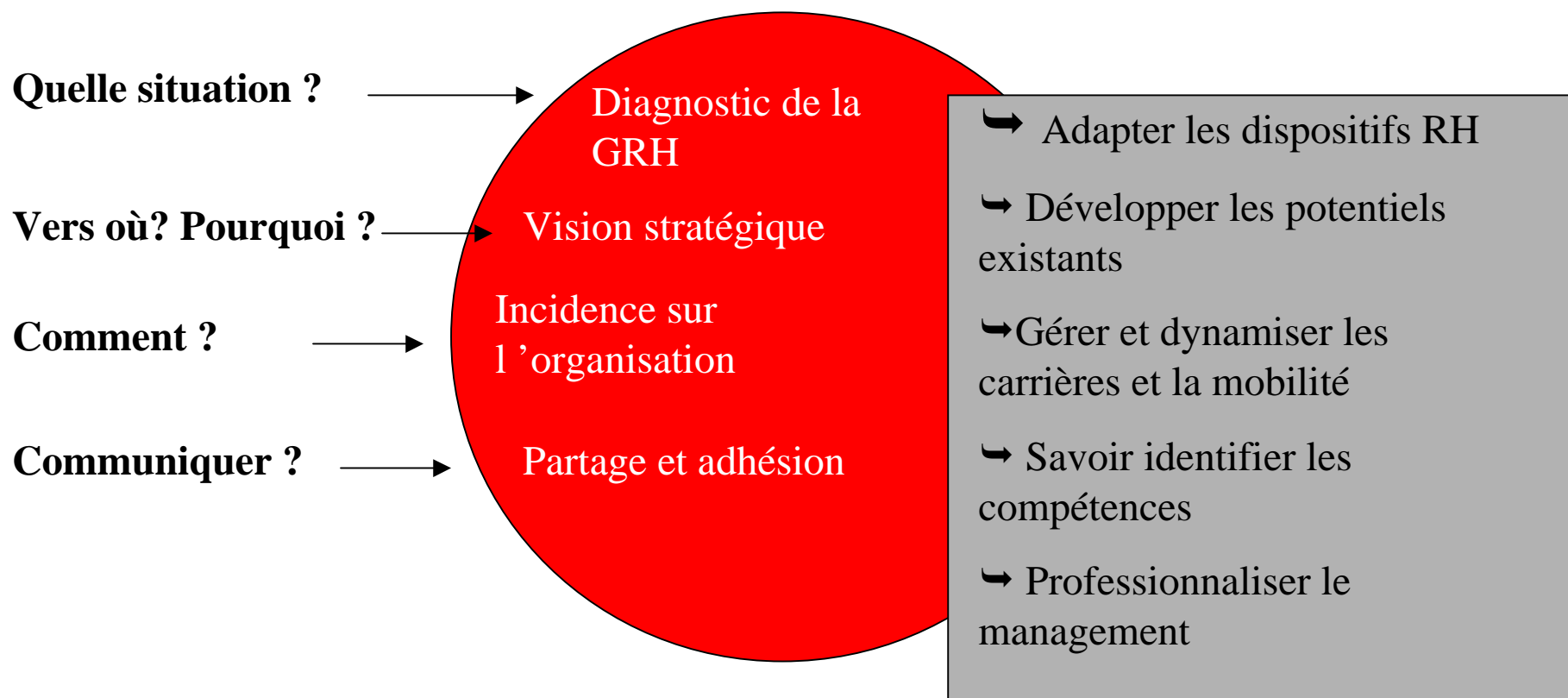


→ Les principaux objectifs attendus d'une démarche anticipative des compétences :

- ↳ Identifier les besoins futurs en compétences
- ↳ Faire de la GRH un outil de la stratégie de l'entreprise
- ↳ Responsabiliser les collaborateurs dans leurs parcours professionnels
- ↳ Développer la polyvalence
- ↳ Favoriser la mobilité
- ↳ Améliorer l'efficacité économique de l'entreprise
- ↳ Former les collaborateurs
- ↳ Accompagner les seniors dans leur évolution interne
- ↳



→ Une démarche d'action possible :



→ Quelques outils opérationnels, pragmatiques

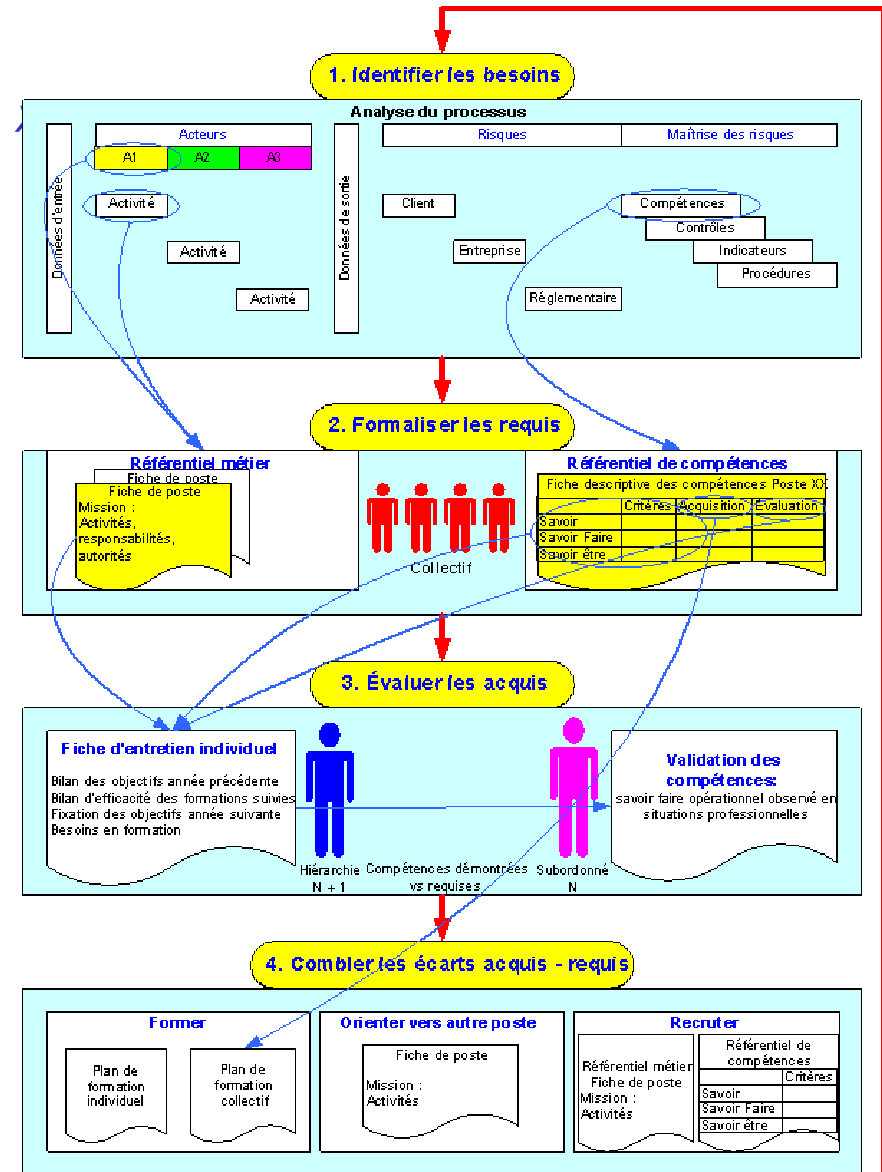
- ↳ Organigramme
- ↳ Process de recrutement / Le sourcing
- ↳ Fiches de postes / Fiches métiers
- ↳ Cartographie des compétences
- ↳ Process d'intégration
- ↳ Plan de formation
- ↳ Passer d'une culture orale à une culture écrite : transfert des savoirs
- ↳ Bilan de compétences / bilan à mi carrière / bilan professionnel
- ↳ Pyramide des âges afin d'anticiper les prochains départs
- ↳ Communiquer en interne de manière à ce que tous les collaborateurs aient le même niveau d'information : Journal interne / newsletter...
- ↳ Les entretiens



Méthodologie de gestion des compétences

➔ Rôle de l'entretien « d'évaluation » dans la démarche

- ➔ Un des outils de l'évaluation du management et de la compétence
- ➔ Moment de synthèse qui devra être complété et s'appuyer sur d'autres outils
- ➔ Des opportunités communes pour le salarié et l'entreprise.





→ Quiz : l'entretien un tremplin ?



L'entretien d'évaluation une obligation légale ?

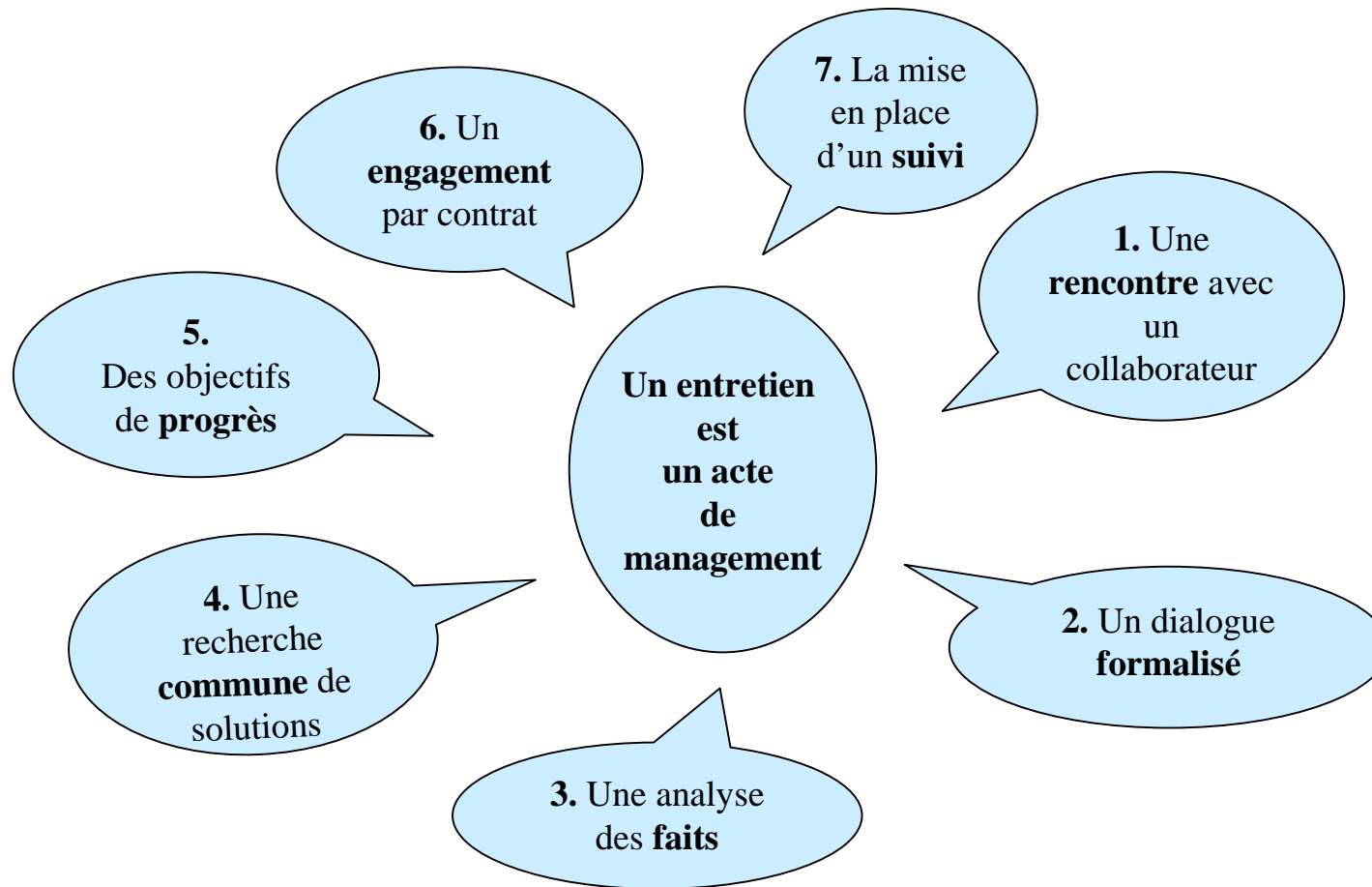
Une pratique courante depuis quand ?

De quelle origine nous vient ce système ?

Quelle est sa dénomination la plus courante ?



→ L'entretien un acte de management





→ Une situation paradoxale...

Entretien annuel

- ↪ On prend du recul en pour réfléchir au moyen terme
- ↪ On analyse une situation, on comprend réellement ce qui se passe
- ↪ On résout des questions de façon pérenne
- ↪ On est dans l'**entretien de progression**

Dialogue quotidien

- ↪ On se situe dans la production, le court terme, l'urgence
- ↪ On réagit à une situation dans l'instant « T »
- ↪ On traite des questions au coup par coup, sans prendre le temps de l'analyse globale.
- ↪ On est dans l'**entretien de réaction**



→ Des enjeux tripartites

Pour l'entreprise

- ↳ Établir un circuit d'information ascendant et descendant
- ↳ Recenser les besoins de formation en cohérence avec la stratégie de développement de l'entreprise
- ↳ Optimiser l'adéquation emploi/performance en ajustant les formations aux besoins réels du terrain

Pour le manager

- ↳ Un moyen de faire remonter des informations
- ↳ Un outil supplémentaire de GRH
- ↳ Favoriser les motivations et responsabilités

Pour le managé

- ↳ Mieux se situer dans son entreprise, sa fonction
- ↳ Renforcer son attitude de responsable
- ↳ Exprimer aspirations et attentes



→ La notion d'évaluation

Brainstorming : quelles questions se poser avant de se lancer dans la démarche ?



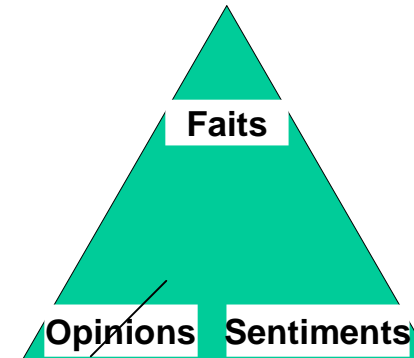
➔ Qu'est-ce-que l'on évalue ?

- ↳ Les résultats par rapport aux objectifs fixés
- ↳ La compétence professionnelle (savoir agir)
- ↳ Le respect des comportements attendus et des procédures
- ↳ Le « potentiel » du collaborateur



➔ Méthode des faits significatifs

Un fait peut être :	Exemples
Action	A rectifié d'elle-même un courrier évitant la propagation d'une information erronée
Suggestion	A proposé des modifications judicieuses sur un document ce qui en a facilité l'utilisation par les destinataires
Évènement	A fait l'objet de remarques élogieuses suite à une intervention
Résultat	A permis de réduire de x% les coûts de maintenance

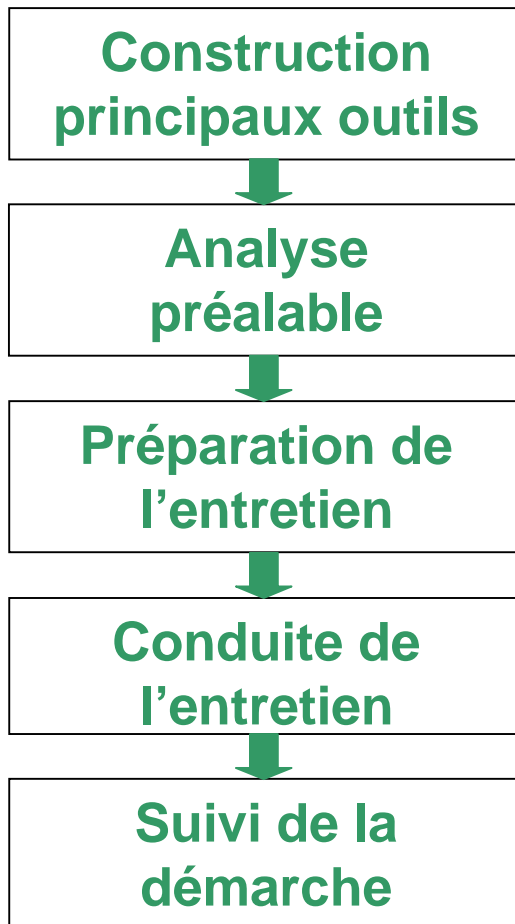


Pour rendre l'évaluation objective

- ➔ On évalue la personne sur ce qu'elle fait et non pas sur ce qu'elle est...
- ➔ ...Pour garantir un niveau d'objectivité et éviter le jugement.
- ➔ Les attitudes et comportements ne sont pas des faits.



→ Processus d'évaluation



Points importants pour le lancement de la démarche

- ↳ Associer le maximum d'acteurs,
- ↳ Se donner du temps pour conduire la réflexion,
- ↳ S'assurer de disposer de la méthodologie adéquate,
- ↳ Commencer par des modèles simples,
- ↳ Prévoir une période d'expérimentation.



→ Construction des principaux outils

Définir les critères d'évaluation...

EXERCICE :« Définir les critères d'appréciation de la fonction de manager

...Et les indicateurs associés qui caractérisent les objectifs



➔ Construction des principaux outils

Définir les objectifs

- ↳ Cascade hiérarchique des objectifs
 - Objectifs de direction : objectifs généraux,
 - Objectifs des Unités de travail*,
 - Objectifs individuels.

Objectifs opérationnels

- ↳ Objectifs quantitatifs,
- ↳ Objectifs qualitatifs,
- ↳ Objectifs de développement.



➔ L'analyse préalable

- ➔ L'entretien par le manager est Aussi important que l'entrevue.
- ➔ Le manager va rechercher les Écarts entre les indicateurs d'évaluation et les résultats effectifs
- ➔ L'objet est de réaliser des Constats mais aussi de rechercher Des causes en vue de définir des axes de progrès.

Outils pour vous aider à repérer les écarts.

À partir de la fiche de poste (tâches,indicateurs)

À partir du référentiel de compétences

Outils pour analyser les écarts procéder à des réajustements.

Analyse de la situation de travail

Arbre des causes

Diagramme des 5M



➔ La préparation de l'entretien

↳ Une étape fondamentale qui va permettre :

De mettre à distance le quotidien et réfléchir sur le bilan de l'année écoulée.
D'évaluer et être évalué de la façon la plus objective et productive possible sur la base de faits et résultats identifiables.

↳ Préparation du responsable

Organiser les conditions matérielles de l'entretien

Convoquer, informer les collaborateurs

Réaliser un bilan des différents

éléments recueillis au long de l'année

↳ Préparation du collaborateur

S'appuyer sur la fiche de poste, le contrat d'objectif

Renseigner de façon fine un **guide préparatoire de réflexion.**



→ La conduite d'entretien (8 étapes)

Étapes (1-4)

- ⑩ Faire une introduction.
- ⑩ Le collaborateur réalise le bilan de son l'année.
- ⑩ Le responsable évalue et recherche avec le collaborateur un accord négocié sur les points forts, points à améliorer.
- ⑩ Le manager communique son **appréciation globale**. (fiche outil « *Conseil pour apprécier* »)

Comportement relationnel

- ↳ Attitudes favorisant l'expression
- ↳ Attitudes d'aide exploratoire, écoute, Questionnement, Reformulation
- ↳ Savoir féliciter ou formuler des critiques.



→ La conduite d'entretien

Étapes (5-8)

- ⑩ Rechercher en commun des moyens et solutions pour l'amélioration.
- ⑩ Aborder l'avenir.
- ⑩ Négocier et fixer de nouveaux objectifs.
- ⑩ Formaliser en commun l'entretien sur un support de synthèse.

Comportement relationnel

↪ Attitude de coopération constructive :

Éviter une attitude de décision

La recherche doit se faire en commun

↪ Expliquer clairement les décisions prises.

↪ Laisser le temps de la réflexion au collaborateur.



→ Document de synthèse

Un support (Fiche outil «*Document de synthèse de l'entretien*»),
pour formaliser, garder trace de l'entretien conduit.

- ↳ **Simple** à renseigner, à lire (nombre limité de rubriques, critères...),
- ↳ **Utilisable** pour assurer le suivi (annotations d'ajustement),
- ↳ **Réaliste** (correspond à la réalité du travail).



→ Suivi de l'entretien

L'entretien individuel est un outil de management.

- ↳ Le manager et son collaborateur ont contractualisé des éléments de référence sur lesquels ils doivent faire le point régulièrement.

Comment organisé le suivi ?

- ↳ Par le biais par exemple de
 - ↳ Entretiens de suivi d'activité,
 - ↳ Évaluation sur le lieu de travail,
 - ↳ Formalisation de l'avancée des projets

Les objectifs initiaux peuvent alors être réajustés.

Un conseil

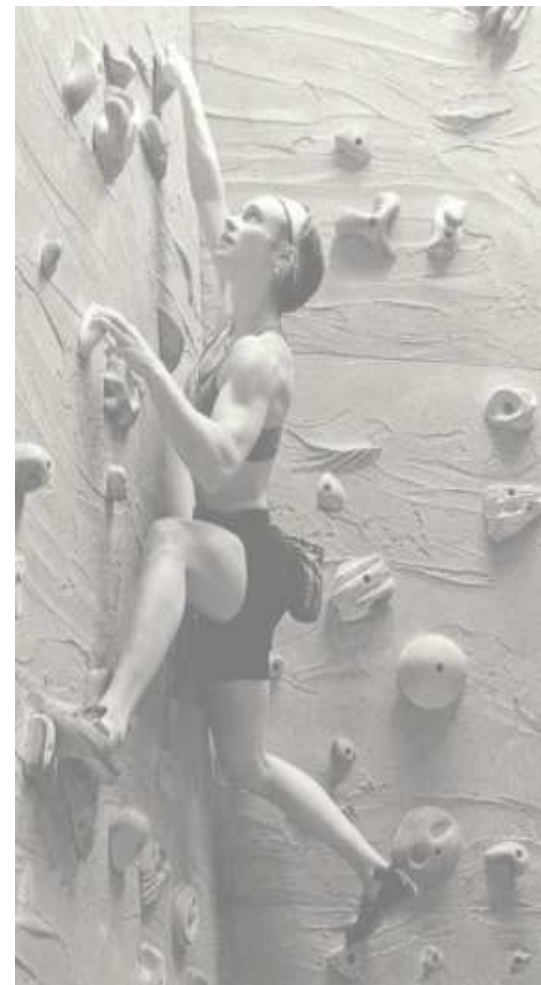
- ↳ Tenir une **fiche individuelle de suivi**...en étant factuel !
(Fiche outil « *Suivi...tout au long de l'année* »)



➔ Points de vigilance

- ➔ Préparer soigneusement l'entretien
- ➔ Consacrer aux entretiens une durée suffisante
- ➔ Créer un climat favorable et instaurer un véritable dialogue
- ➔ Expliquer clairement l'objet de l'entretien
- ➔ Écouter sans interpréter, concentrer votre attention sur l'autre
- ➔ Éviter la polémique et le débat d'idée
- ➔ Mettre l'accent sur des faits, des idées
- ➔ Souligner les points forts autant que les points à améliorer
- ➔ En cas de difficultés se centrer sur l'avenir
- ➔ Synthétiser le compte rendu au cours de l'entretien
- ➔ Conclure par une note positive

**POUR ALLER PLUS LOIN :
FICHES OUTILS**





→ Conseils pour apprécier des événements factuels

- Se centrer sur le *faire* et non pas sur l'*être*
- Insister pour obtenir des faits
 - **C**
 - Dans quel **C**ontexte s'est déroulé l'action dont fait état mon collaborateur
 - **A**
 - Quelles **A**ctions précises a-t-il engagées ?
 - **R**
 - Avec quels **R**ésultats ? Quelle valeur ajoutée apportent ces actions
Quels impacts en matière de qualité, performance, efficacité ?
- Poser des questions
- Analyser le quoi (résultats) et le comment (contexte, méthodes)
- Se centrer sur l'avenir, la recherche de solutions
- Répondre aux questions : qu'est ce que j'attends ? Qu'est ce que je regarde ?
- Savoir valoriser la contribution de son collaborateur
- Avoir le courage de dire

➔ Entretiens de....

- **...performance**
 - Qu'est ce qui va changer dans les missions et activités du service ? Incidences sur les activités du collaborateur ?
 - Quels sont ses atouts et difficultés dans le travail ?
 - Quels sont ses résultats obtenus ? Niveau de performance ?
 - Peut-on envisager d'autres responsabilités ? Plus importantes ?
 - Quels objectifs à envisager pour l'an prochain ?
- **...développement**
 - Quels ont été ses réussites, ses échecs ?
 - Quels sont ses atouts et difficultés dans le travail ?
 - Quelles compétences doit-il acquérir
 - Pour progresser dans l'exercice de sa fonction ?
 - Pour évoluer dans son domaine d'activités (promotion, mobilité...) ?

➔ Un objectif c'est un résultat à atteindre par une personne ou une équipe dans un délai donné

- **Les 4 sources possibles**

- Objectifs de l'entreprise
- La fonction
- Le développement de la personne
- Des projets nouveaux

- **Les 5 éléments pour sa formulation**

- Une action à réaliser
- Un résultat à obtenir
- Une échéance à respecter
- Des conditions de réalisation
- Des moyens mis à disposition

- **Les 5 points points-clé pour réussir**

- Un objectif est rédigé de manière simple et concise
- Un objectif quantitatif mérite d'être traduit en termes qualitatifs
- Un objectif qualitatif est accompagné d'indicateurs
- Un objectif individuel en cohérence avec ceux de l'unité de travail
- Un objectif suppose la détermination d'un dispositif de suivi



➔ Un objectif M.A.L.I.N

- **M**esurable quoi, quand, combien
- **A**ccessible, adapté à l'environnement, à l'individu
- **L**ogique, l'objectif individuel est relié à l'objectif du service
- **I**ndividualisé, correspond à la progression du salarié
- **N**égocié, dans une relation d'échange
- **S**timulant, pour développer la motivation



Pôle Emploi - Formation - Insertion

MARSEILLE PROVENCE
CHAMBRE COMMERCE ET INDUSTRIE



➔ Exemple de support d'entretien (cf. document Word)



Pôle Emploi - Formation - Insertion

MARSEILLE PROVENCE
CHAMBRE COMMERCE ET INDUSTRIE



➔ Suivre tout au long de l'année....

Fiche de M....	
Activités / Résultats	
Expérience	
Problèmes / Difficultés rencontrées	
Évolution des missions	
Formation suivies	
Autres actions favorisant le développement	
Événements marquants :	
Absence, sollicitations particulières	