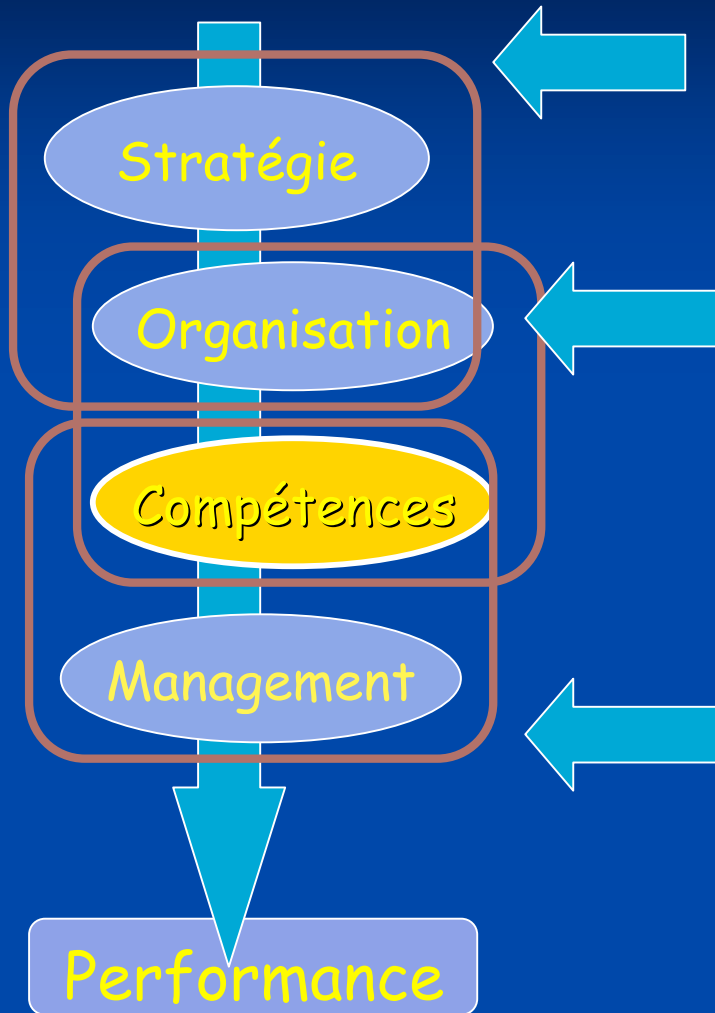


Comment évaluer un système de gestion par les compétences?

OPTIONS



1. APPUI SUR LA STRATÉGIE :

Si la démarche compétence ne s'appuie pas sur la stratégie de l'entreprise, elle restera une opération de la RH, mal ciblée sur les compétences clé et coupée des enjeux de performance

2. TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION

Si la démarche compétence ne transforme pas l'organisation du travail, elle n'aura ni l'amplitude, ni la rentabilité qu'on peut en attendre

Si la transformation de l'organisation du travail n'est pas guidée par une mise en ligne de l'organisation avec les enjeux stratégiques de l'entreprise cette transformation sera superficielle et peu pérenne...

3. ALLER JUSQU'AU MANAGEMENT DE LA COMPÉTENCE

Comment on pilote le développement des compétences individuelles et collectives?

6 QUALITÉS

Cohérence avec l'organisation

Légitimité de la démarche :
Concertation/négociation

Qualité des référentiels

Mode d'entretien et d'évaluation

Parcours, progressions, rémunération

Maintenance et convivialité du système de gestion

12 DOMAINES

Cohérence avec l'organisation

1. Quelle mise en perspective stratégique?
2. Quel travail préalable sur l'organisation?

Légitimité de la démarche : Concertation/négociation

3. Quelle légitimité aux yeux des partenaires sociaux ?
4. Quelle légitimité aux yeux du corps social, des « utilisateurs directs »?

Consistance des référentiels

5. Qualité des référentiels?
6. Les comportements professionnels et maîtrise des situations?

12 DOMAINES

Mode d'entretien et d'évaluation

- 7. Processus d'entretien professionnel
- 8. Modalités d'évaluation en situation?

Parcours, progressions, rémunération

- 9. Management de la compétence et des parcours?
- 10. Liens avec la classification, la progression et la rémunération?

Maintenance et convivialité du système de gestion

- 11. Maintenance du système?
- 12. Accessibilité, informatisation, simplicité de gestion?

6
QUALITÉS

12
DOMAINES

48
QUESTIONS

Cohérence avec l'organisation

1. Quelle mise en perspective stratégique?
2. Quel travail préalable sur l'organisation?

Concertation/négociation :Légitimité de la démarche

3. Quelle légitimité aux yeux des partenaires sociaux ?
4. Quelle légitimité aux yeux du corps social, des « utilisateurs directs »?

Consistance des référentiels

5. Qualité des référentiels?
- 6 .Les comportements professionnels et maîtrise des situations?

Mode d'entretien et d'évaluation

7. Processus d'entretien professionnels?
8. Modalités d'évaluation en situation?

Parcours, progressions, rémunération

9. Management de la compétence et des parcours?
10. Liens avec la classification, la progression et la rémunération?

Maintenance et convivialité du système de gestion

11. Maintenance du système?
12. Accessibilité, informatisation, simplicité de gestion?

ÉVALUATION D'UNE DÉMARCHE COMPÉTENCES

	1	2	3	4
1. Quelle mise en perspective stratégique?				
2. Quel travail préalable sur l'organisation?				
3. Quelle légitimité aux yeux des partenaires sociaux ?				
4. Quelle légitimité aux yeux du corps social, des « utilisateurs directs »?				
5. Qualité des référentiels?				
6. Les comportements professionnels et maîtrise des situations?				
7. Processus d'entretien professionnels?				
8. Modalités d'évaluation en situation?				
9. Management de la compétence et des parcours?				
10. Liens avec la classification, la progression et la rémunération?				
11. Maintenance du système?				
12. Accessibilité, informatisation, simplicité de gestion?				
ÉVALUATION GLOBALE				

Mode de cotation

Sur chaque domaine, 4 questions sont posées.

On répond à chacune des questions en donnant une note de 1 à 4 .
Puis on fait la moyenne.

Signification des notes:

- 1= Non, cette caractéristique n'est pas prise en compte
- 2= Il y a un début de prise en compte
- 3= Oui, mais cette qualité est encore à renforcer
- 4= Oui, cette qualité est fortement marquée

ÉVALUATION D'UNE DÉMARCHE COMPÉTENCES

	1	2	3	4
1. Quelle mise en perspective stratégique?	■			
2. Quel travail préalable sur l'organisation?	■		■	
3. Quelle légitimité aux yeux des partenaires sociaux ?	■		■	
4. Quelle légitimité aux yeux du corps social, des « utilisateurs directs »?	■		■	
5. Qualité des référentiels?	■			
6. Les comportements professionnels et maîtrise des situations?	■	■	■	
7. Processus d'entretien professionnels?	■			■
8. Modalités d'évaluation en situation?	■		■	
9. Management de la compétence et des parcours?	■	■	■	
10. Liens avec la classification, la progression et la rémunération?	■	■	■	
11. Maintenance du système?	■		■	
12. Accessibilité, informatisation, simplicité de gestion?	■	■	■	
ÉVALUATION GLOBALE	■		■	

1. Quelle mise en perspective stratégique?

Note

Q.1 : Le choix d'adopter une démarche de gestion par les compétences correspond-il à **une stratégie de valorisation des Ressources Humaines?**

Q.2 : La démarche compétences est-elle mise **en relation avec l'atteinte des objectifs stratégiques de l'Entreprise?**

Q.1 +Q.2: La GPC est-elle une réponse au double choix stratégique de l'entreprise : celui de l'accroissement de valeur pour le client et celui de la valorisation des RH ?

Q.3 : A-t-on identifié les **compétences clés pour aujourd'hui?**

Q.4 : A-t-on identifié les **compétences clés pour demain?**

Total

2. Quel travail préalable sur l'organisation?

Note

Q.1: A-t-on **décloisonné les postes et fonctions** par une analyse des processus orientés vers le service du client?

Q.2: Y a-t-il eu un travail de reconfiguration de **l'organisation du travail pour donner plus de responsabilité aux acteurs et offrir un champ plus large** au développement des compétences?

Q.3 : A-t-on ré-évalué la valeur ajoutée de la **ligne hiérarchique** ainsi que ses rôles et missions ?

Q.4 : A-t-on défini des périmètres de responsabilités correspondant à des **missions d'équipes et préparant les contours de « métiers complets »**?

Total

3. Quelle légitimité aux yeux des partenaires sociaux?

	Note
Q.1 : le système de gestion par les compétences a-t-il fait l'objet d'une concertation/ négociation avec les partenaires sociaux?	
Q.2 : les partenaires sociaux sont-ils associés au suivi de la mise en oeuvre?	
Q.3 : le système de gestion par les compétences est-il considéré comme non-élitiste et non-excluant?	
Q.4 : Y a-t-il eu signature d'un accord formalisé sur le mode de gestion par les compétences, sur le système d'évaluation et les liens avec la classification et la rémunération ?	
Total	

4. Quelle légitimité aux yeux du corps social, « des utilisateurs directs » ?

	Note
Q.1: Les référentiels métier ont-ils été construits de façon participative (« groupes métiers »)?	
Q.2 : La hiérarchie opérationnelle (qui va devoir évaluer) a-t-elle été associée à la construction des référentiels métiers et du dispositif d'évaluation?	
Q.3 : Le système de gestion par les compétences recouvre-t-il l'ensemble des métiers (y compris les fonctions support, le tertiaire, l'encadrement)?	
Q.4 : La gestion par les compétences a-t-elle été initialisée et conduite sur le mode d'un projet ?	
Total	

5. Qualité des référentiels?

	Note
Q.1 : Quelle est la maille choisie ? Le poste (= cotation 1), un poste élargi (=2), une unité de fonctionnement (=3), un métier complet (=4)?	
Q.2 : Les référentiels sont-ils simples et davantage orientés vers l'action ou la gestion que vers la formation ?	
Q.3 : Le champ s'ouvre-t-il à d'autres compétences que la maîtrise du technique (spectre large de types de compétences)?	
Q.4 : Les compétences sont elles associées à des résultats observables ?	
Total	

6. Comportements professionnels et maîtrise des situations?

Note

Q.1 : Les savoir-être ou comportements sont -ils **traités comme des « rôles »** professionnels attendus (sans connotation morale ou caractérogiques) ?

Q.2 : Les « comportements » sont-ils définis dans une **approche relationnelle** (par rapport aux clients, aux collègues, aux autres services, à la hiérarchie) et traductibles en actions observables et mesurables ?

Q.3 : Les « comportements » présents dans les référentiels sont-ils exclusivement de **l'ordre de ce que l'entreprise peut apprendre et développer?**

Q.4 : Les compétences sont-elles articulées entre elles **en lien avec les situations de travail, les processus d'activité et la contribution aux résultats?**

Total

7. Processus d'entretiens professionnels

	Note
Q.1 : L 'entretien professionnel est-il préparé de part et d'autre ?	
Q.2 : Y a-t-il contractualisation d'objectifs de progrès , dont l'entretien de l'année suivante fait le bilan?	
Q.3 : Un lien est-il fait entre ces objectifs et les compétences à développer ou renforcer?	
Q.4 : L'entretien permet-il une projection sur les années à venir et sur les possibilités de parcours professionnels qualifiants ?	
Total	

8. Modalités d'évaluation en situation

	Note
Q.1 : L'entretien professionnel peut-il s'appuyer sur des co-évaluations en situation de travail, contractualisées à l'avance?	
Q.2 : Ces évaluations en cours d'année donnent-elle lieu à des traces écrites?	
Q.3 : Ces situations sont-elles décrites et contractualisées de façon à permettre une véritable co-évaluation?	
Q.4 : Chaque personne dispose-t-elle de son dossier d'évaluation en situation professionnelle ou a-t-elle un accès direct (informatique) à celui-ci ?	
Total	

9. Management de la compétence et des parcours

	Note
Q.1 : La hiérarchie de proximité est-elle en capacité de gérer les besoins et les disponibilités en compétences de son équipe?	
Q.2 : La hiérarchie de proximité est-elle capable d'évaluer les besoins futurs?	
Q.3 : La hiérarchie de proximité est-elle responsabilisée sur le développement professionnel de ses équipiers?	
Q.4 : Comment est assurée la gestion transversale (au niveau RH) des potentiels et des parcours qualifiants?	
Total	

10. Liens avec la classification, la progression et la rémunération

Note

Q.1 :Les compétences valorisées par le système de gestion (référentiel) sont-elles bien celles qui conditionnent la progression dans **la classification et la rémunération**?

Q.2 : Le système de progression professionnelle permet-il des **évolutions latérales (2nd métier) valorisantes** ou reste-il sur des logiques d'évolutions verticales ?

Q.3 :**Les évolutions dans la classification et la rémunération sont-elles possibles par petits pas**, reconnaissant des acquis, sans devoir attendre des sauts de coefficients, qui sont souvent des marches assez hautes?

Q.4 :Le système de progression professionnelle et de classification est-il en phase avec celui **de la branche, assurant une reconnaissance externe**?

Total

11. Maintenance du système

	Note
Q.1 : Le système de GPC a-t-il été conçu pour intégrer les transformations techniques de l'entreprise ? Est-ce un système ouvert ?	
Q. 2 : Le système de GPC est-il ajusté régulièrement en fonction des ruptures/améliorations de la stratégie et de l'organisation de l'entreprise , face à son environnement concurrentiel et aux attentes de ses clients?	
Q. 3 : Existe-t-il un dispositif formalisé de maintenance du système ?	
Q.4 : Le personnel, l'encadrement et les représentants du personnel sont-ils impliqués dans des démarches requises par la maintenance du système ?	
Total	

12. Accessibilité, informatisation, simplicité de gestion

	Note
Q.1 : Le système de GPC est-il connu et accessible par tous les membres du personnel et donne-t-il au personnel les moyens d'une auto-évaluation de sa propre compétence ?	
Q.2: Permet-il de réaliser au quotidien et par la hiérarchie de proximité les actes de gestion RH qu'il requiert : co-évaluation, entretien annuel , contrat de progrès, programmation des formations... ?	
Q.3: A-t-il fait l'objet d'une informatisation conviviale qui soit articulée aux autres systèmes de gestion de l'entreprise?	
Q.4 : Donne-t-il aux responsables de l'entreprise comme aux cadres de proximité le moyen de piloter quantitativement et qualitativement la compétence au même titre que les autres ressources de l'entreprise ?	
Total	