

Agir sur ...

Les démarches compétence



sous la direction de
Antoine Masson
Michel Parlier

EDITIONS



Si vous souhaitez être tenu au courant de nos publications, envoyez simplement votre carte de visite à :

ANACT

Mission Relation Clientèle
4, quai des Étroits
69321 Lyon cedex 05

Vous pouvez par ailleurs consulter le catalogue de nos publications sur notre site anact.fr

Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit.

Or cette pratique s'est généralisée notamment dans les établissements d'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

ISBN : 2-913488-19-6

© ANACT, 2004

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective », et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple d'illustrations, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction par quelque procédé que ce soit constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

sommaire

(1) → page 10

De quoi s'agit-il ?

- L'état des lieux
- Un modèle mutuellement profitable
- Définition de la compétence

(2) → page 32

Travailler les enjeux

- Définir l'ambition du projet
- Des enjeux diversifiés
- Faire se rencontrer les enjeux
- L'entreprise Masure

(3) → page 54

Analyser la faisabilité d'une démarche compétence

- Vue d'ensemble d'une démarche compétence
- Conduire une réflexion stratégique
- Réaliser un diagnostic préalable
- Faire émerger une dynamique concertée
- Un exemple de démarche d'élaboration concertée : le plan directeur de Royal Canin

(4) → page 76

Construire une démarche compétence

- Structurer et lancer le projet
- Définir les orientations en matière d'organisation et de compétences
- Construire le dispositif compétence de l'entreprise
- Négocier une démarche compétence

(5) → page 108

Déployer une démarche compétence

- L'affaire du management de proximité
- Informer et débattre
- Évaluer les compétences
- Développer les compétences
- Reconnaître les compétences
- Pérenniser la démarche

(6) → page 140

Un zoom sur les référentiels de compétences

- Le référentiel, un outil déterminant
- Le cas des compétences comportementales
- Analyser les compétences
- Rédiger le référentiel
- Une démarche concertée d'élaboration de référentiels
- Conclusion : Un système de management ambitieux et exigeant

(7) → page 168
→ page 171

Pour aller plus loin
bibliographie

introduction



Depuis le début des années 1990, de grandes entreprises comme des PME ont pu expérimenter une démarche compétence. Au travers de ces expériences, il est possible de décrire ce que sont les pratiques, et d'évaluer leurs résultats : finalement en quoi une démarche compétence est-elle utile pour l'entreprise et pour les salariés ? Fondamentalement, parce qu'elle permet de **piloter simultanément l'évolution des organisations et la professionnalisation des individus** ; le grand intérêt des démarches compétences est d'être en phase avec les mutations quotidiennes des organisations : prise en compte des spécificités des clients, maîtrise de la qualité, transformations de l'organisation, développement de la polycompétence, responsabilisation des équipes ; solutions à des difficultés de recrutement, développement de l'employabilité, élaboration des parcours professionnels ; reconnaissance de l'expérience, actualisation des systèmes de classification, équité dans la politique salariale...

Une démarche compétence est donc un moyen de placer l'entreprise dans une dynamique de développement. Cette dynamique se manifeste par de nouvelles formes d'organisation du travail et par des perspectives d'évolution professionnelle. L'organisation du travail apporte au salarié les moyens de mobiliser ses compétences dans un cadre responsable afin de donner corps aux orientations de l'entreprise, d'opérationnaliser celles-ci en quelque sorte, et ce faisant de contribuer à la performance. Une démarche compétence repose ainsi sur la conviction que seul le travail compétent permet de satisfaire durablement les attentes diversifiées des clients.

Un changement démographique majeur pour la population active (allongement de la vie professionnelle, difficultés accrues de recrutement), la refonte du cadre réglementaire de la formation et du développement de compétences (entretiens annuels, Droit Individuel à la Formation, période de professionnalisation) et l'évolution considérable que représente la mise n œuvre de la VAE : l'actualité pousse l'entreprise à s'interroger sur l'opportunité d'une démarche compétence.

Mais comment obtenir cette mise en dynamique de l'entreprise ? Assurément, toutes les expériences de démarches compétence n'ont pas permis de tirer tout le pouvoir d'innovation de la notion : ici on a conçu les référentiels mais pas encore réfléchi sur les organisation du travail propices, là on a transposé en PME un système de grande entreprise, etc. Il est donc déterminant de démarrer par un état des lieux de ces démarches compétences, d'analyser ce qu'elles sont à l'heure actuelle et d'en tirer quelques règles pour l'action.

Située au cœur de la relation salarié/entreprise, la compétence est en fait une notion polymorphe. **Un travail de clarification est donc indispensable.** C'est le sens de cet ouvrage : répondre aux questions insistantes des acteurs de l'entreprise sur les démarches compétences : comment se repérer dans ce maquis des méthodes sur les compétences ? Comment s'assurer de l'intérêt d'engager l'entreprise dans une démarche de ce type ? Quels points de repère se forger sur le rôle des référentiels, la place des salariés dans la démarche, l'impact des entretiens annuels ? Comment être appuyé de l'amont à l'aval d'une telle démarche ?

A partir de nos expériences d'accompagnement d'entreprises, nous avons conçu ce guide pour aider à la conception et à la mise en œuvre d'une démarche compétence, à travers trois questions clé :

- **De quoi s'agit-il ?** : Brosser un portrait lucide des démarches compétences actuelles permet de formaliser (chap 1) quelques règles d'action sur les compétences, et d'actualiser les définitions essentielles.
- **Pourquoi choisir une démarche compétence ?** Les chapitres 2 et 3 permettent au lecteur d'analyser l'intérêt d'une démarche, d'en voir l'opportunité, non seulement pour l'entreprise mais aussi du point de vue des salariés.
- **Comment faire ?** Loin de présenter une simple réflexion sur la compétence, l'ouvrage propose de construire pas à pas une démarche (chap 4, 5 et 6) en mettant à disposition du lecteur des outils, des conseils et des exemples d'intervenants du Réseau Anact sur chaque point clé d'une démarche compétence.