



Management des Compétences

Enjeux actuels

La gestion des compétences fait partie depuis déjà quelques années des priorités stratégiques des administrations et entreprises. La mise en place de systèmes de gestion prévisionnelle des emplois et des carrières, de référentiel de compétences, de parcours de professionnalisation, de processus de mobilité interne atteste de cette réalité. Le challenge consiste aujourd'hui à intégrer cette approche dans les processus de travail et le management opérationnel par :

- ▶ Une évaluation du portefeuille des compétences qui s'avère concrète et proche des besoins du terrain
- ▶ Une organisation du développement des compétences qui tienne compte du processus d'apprentissage des collaborateurs mais aussi des contraintes budgétaires et de production
- ▶ Une valorisation des compétences qui développe de l'émulation et de la coopération au sein des équipes

L'implication des managers est déterminante dans la réussite du dispositif et reste à parfaire dans un contexte où la pression du résultat à court terme est forte mais où les opportunités d'y parvenir sont réelles.

Objectifs visés

L'encadrement opérationnel joue au quotidien un rôle déterminant dans le développement des compétences mais ses actions ne s'inscrivent pas toujours dans une démarche structurante capable d'apporter toute l'efficacité attendue.

Le management des compétences fait appel à des outils spécifiques dans le domaine de l'évaluation, du ciblage des priorités et de l'organisation pratique de sa mise en œuvre... mais il requiert aussi des comportements de coach.

Démarche proposée

L'expérience acquise sur ce thème met en relief la nécessité de renforcer les convictions des managers sur le fait que le développement des compétences relève bien de leur mission et pas exclusivement de celle de la DRH.

Le contenu de cette intervention est à adapter aux objectifs et spécificités du projet à construire, ceci afin de :

- ▶ Mettre en valeur les enjeux et finalités du management opérationnel des compétences et préciser la valeur ajoutée de l'encadrement
- ▶ Faire l'analyse de l'état des compétences de l'unité de travail afin de pouvoir identifier les priorités du plan de formation interne
- ▶ Situer les outils d'évaluation des compétences et leur utilisation dans le management au quotidien
- ▶ Déterminer le processus d'accompagnement à partir des objectifs visés et de la stratégie d'apprentissage à privilégier au regard des caractéristiques du collaborateur
- ▶ Construire le plan d'accompagnement en sachant mixer les modalités de formation : tutorat, compagnonnage, mise en situation, auto-formation,...
- ▶ Assurer le suivi des acquis de la formation et faciliter le partage de l'expérience et la coopération au sein de l'équipe

Une mise en application

Population concernée

L'ensemble des managers d'un organisme appartenant au secteur de la protection sociale.

Une population d'encadrement issue de la technique et disposant d'une expérience hétérogène en matière d'encadrement.

Objectifs visés

Clarifier au regard d'une réorganisation interne, les évolutions à prévoir dans le domaine de la gestion des effectifs : départs, recrutement, formation, mobilité.

Définir les modalités du projet à mettre en place pour accompagner l'encadrement dans la conduite des évolutions.

Identifier les actions à mettre en œuvre pour créer une réelle dynamique autour du développement de la compétence et de la mobilité et inscrire durablement celles-ci dans les pratiques quotidiennes

Constats initiaux

Une inquiétude du personnel vis-à-vis de l'avenir au regard des exigences formulées par le ministère de tutelle : regroupement de caisses, réduction des effectifs.

Un cloisonnement entre les entités et une faible transversalité qui ne favorisent pas les échanges et la coopération inter-service

Une pression du résultat immédiat qui laisse peu de place à l'animation des équipes et le développement des compétences

Démarche

Préparation du projet avec le comité de direction à partir de l'organisation cible et de l'impact sur l'effectif

Animation d'un séminaire de l'encadrement (2 jours) regroupant l'ensemble de l'encadrement (chefs de service) visant à sensibiliser sur la problématique et clarifier les modalités d'action à mettre en œuvre

Conception d'outils dans le cadre d'un travail en commun de l'encadrement (ateliers) : évolution du support d'évaluation, charte de la mobilité, démarche d'accompagnement,...

Formation des chefs de service ou de leurs adjoints (2 jours) sur le management des compétences internes et la démarche de mobilité.

Mise en place d'un comité de pilotage pour promouvoir et faciliter la réussite de cette démarche et gérer les réticences des agents

Résultats obtenus

Le changement de la représentation des agents concernant la mobilité vécue initialement comme une menace a été perceptible d'une enquête de satisfaction à l'autre.

La démarche de formation a eu pour mérite de redonner un élan collectif à un encadrement pas très à l'aise pour expliquer les évolutions de structure. La manière d'aborder l'entretien d'évaluation et la coopération inter services représentent des résultats tangibles de la mise en œuvre de ce projet formation

Autres modes d'intervention : convention, séminaire de formation, séminaire événementiel, ateliers de travail, échanges externes d'expériences, ...

Principales références

Alcatel Lucent • Groupe CIC • Crédit Mutuel • Chronopost International • Fédération Française de Basket Ball • Fédération française de football • FNAC • Ministère de l'équipement • Groupe La Poste • Mutualité Sociale Agricole • LCL • Renault Véhicules Industriels • Syneraiss