

Notre profession entre l'idéal et la réalité

Congrès Sigop, Sidops

Gérer et développer des compétences, pourquoi?

Esther Merino Arnedo

Recherche, développement, conseil en entreprises

Harmony Solutions SA et CCSO, Fribourg

Vendredi 9 mars 2007, La Marive, Yverdon

Quelques tendances de l'évolution du contexte économique

- Tertiarisation de l'économie : les services prennent plus d'importance
- Globalisation
- Compétitivité exacerbée
- Les TIC (technologies de l'information et de la communication)
- Évolution des technologies et des marchés difficilement prévisibles
- Diminution des délais et des coûts
- Innovation
- Personnalisation des produits
- Normes de qualité
-

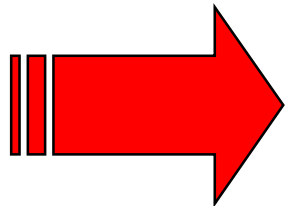
Évolution du contexte de travail: bloc opératoire

- Complexité croissante des situations
- Critères écologiques et économiques plus élevés
- Exigences des institutions en augmentation
- Traçabilité: plus de transparence, d'information, des patients plus informés et plus exigeants,...
- Organisation complexifiée, évolution des activités, robotisation, informatisation, traitement du dossier patient,...
- Gestion des risques et des erreurs traitée différemment
- Nouveau système de formation, compétences différentes
- Augmentation des cadres légaux

Impact: changement dans la gestion des ressources

Dans ce contexte évolutif, la personne au travail devient le centre des préoccupations des managers et l'organisation doit permettre à chacun de déployer toutes ses compétences.

Que faut-il à une personne pour être performante ?

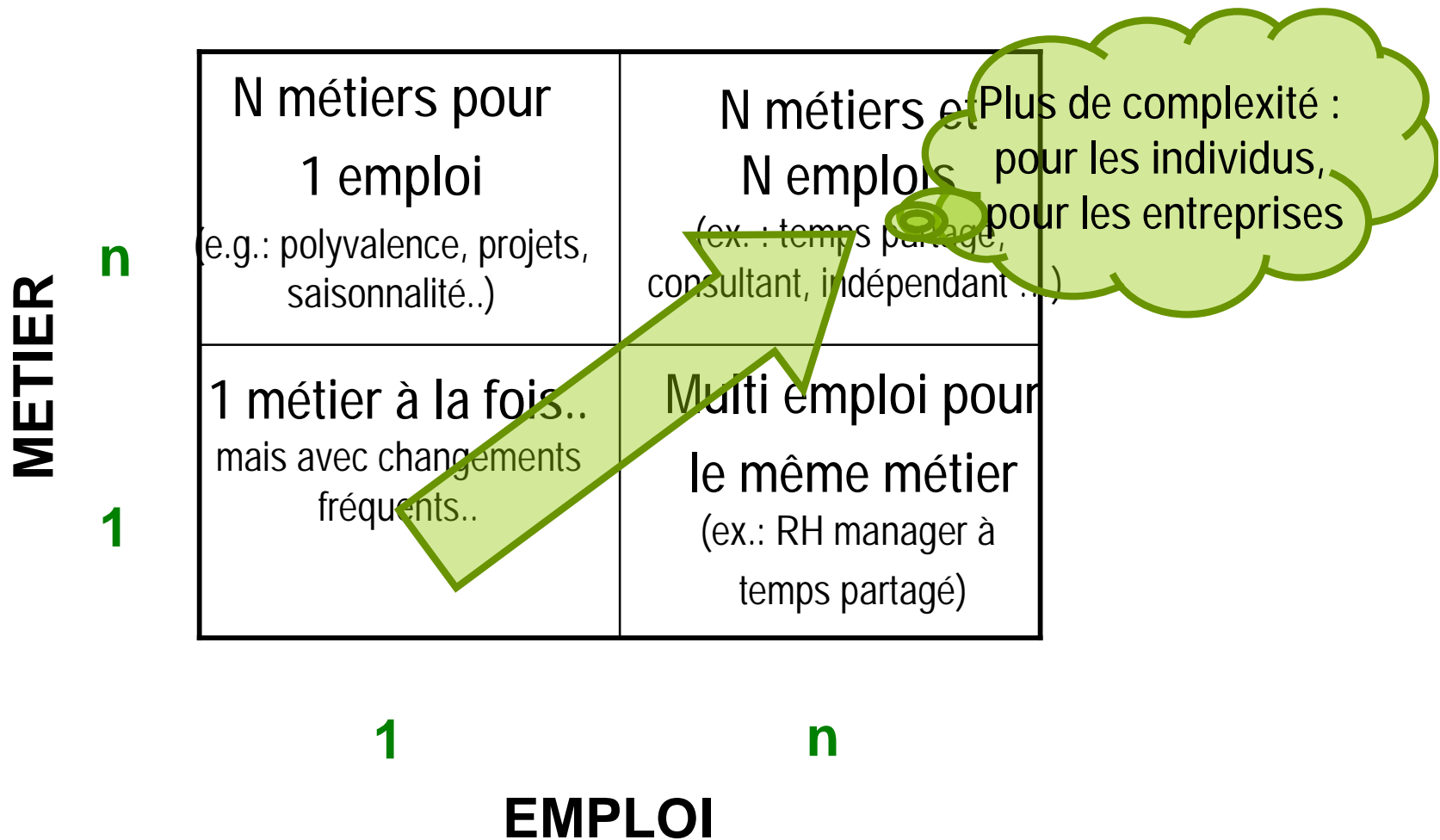


Les organisations changent : vers plus d'adaptabilité

L'évolution de l'environnement ne requiert pas uniquement de nouveaux concepts stratégiques mais également **de nouvelles réponses** organisationnelles. Voici quelques caractéristiques d'une entreprise répondant aux exigences actuelles:


- Une **vision forte** et partagée de l'orientation stratégique.
- **L'autonomie**, une valeur centrale, se traduit par une liberté d'action des collaborateurs, qui doivent aussi répondre de leurs actions. Cette autonomie est notamment garantie par l'accès, en tout temps, à une information pertinente.
- Les relations et l'interaction entre les collaborateurs sont privilégiées et favorisent ainsi **l'apprentissage** et **le partage de connaissances**.
- La définition du travail s'exprime en termes de **compétences requises** et ne repose plus sur la logique traditionnelle de poste.
- Les compétences et les responsabilités du management sont différentes par rapport à une structure traditionnelle, hiérarchique. Le management n'a plus la vocation de contrôler, mais de **créer les conditions nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise** (management par pilotage).

Les individus changent de mode et de conditions de travail



Deux modèles de gestion des Ressources Humaines

Actuellement dans la pratique de gestion des compétences, on trouve deux modèles qui coexistent dans les organisations.

MODELE « A » (Conception taylorienne et fordienne)	 MODELE « B » (Perspective de l'économie du savoir)
Opérateur	Acteur
Exécuter le prescrit	Aller au-delà du prescrit
Exécuter des opérations	Mettre en œuvre des actions et réagir à des événements
Savoir-faire	Savoir agir
Adopter un comportement	Choisir une conduite
Maille étroite pour identifier la compétence	Maille large pour identifier la compétence
Management par le contrôle	Management par pilotage
Finalisation sur l'emploi	Finalisation sur l'employabilité
<i>Guy Le Boterf, 1997</i>	

Pourquoi la gestion des compétences est indispensable...

Dans ce contexte évoluant rapidement, la gestion des compétences devient un élément clé pour être plus modulaire, adaptatif et pour se développer de manière continue:

- La gestion des compétences est un levier principal de la performance économique de l'entreprise.
- Des individus autonomes, capables de gérer leur domaine d'activité, et d'anticiper le changement, constitue une force concurrentielle.
- Une entreprise apprenante a besoin de s'appuyer sur une gestion efficace des compétences.
- Le management des ressources actuellement nécessite un management par pilotage (*le manager cherche à agir sur le contexte favorable à l'émergence de la compétence plutôt que sur la compétence elle-même*) et c'est celui qui convient le mieux à la gestion des compétences.

Pourquoi gérer les compétences ?

De la “description de la fonction”

à Contexte : Stabilité

A la description de la compétence.

**à Contexte : dynamique, transférabilité,
polyvalence, mobilité, employabilité,
développement**

La gestion des compétences

- Décrire les compétences liées aux métiers actuels et futurs (*aspect organisationnel/référentiel métiers*).
- Identifier et gérer les compétences détenues par les personnes (développement des ressources)
- Comparer les compétences pour décider (*recruter, évaluer, gérer la mobilité et les carrières,...*)
- Préparer les compétences nécessaires pour agir (*former, orienter..*)

Une approche pour accompagner le développement des compétences

La méthode COROM ou l'approche cognitive des compétences

Source : Sandra Bellier Michel et Michel Ledru, Cegos

A l'origine de la méthode COROM



- Ø Un constat: l'expérience forge la compétence
- Ø Une analyse: les activités mentales à partir des activités dominantes des emplois et des métiers
- Ø Une modélisation en 4 critères principaux

Qu'est-ce que la méthode COROM ou l'approche cognitive ?

Source: Sandra Bellier Michel, Michel Ledru, CEGOS



Dans un contexte d'entreprise, il s'agit de répondre à la question suivante :

“ Quels sont les processus mentaux mis en œuvre qui permettent au professionnel de savoir-faire une activité ? ”



Les compétences cognitives

Qu'est-ce que l'approche cognitive ?

Source: Sandra Bellier, Michel Ledru, CEGOS

Tout individu possède des dominantes en terme de compétences cognitives.

C'est par une analyse préalable des activités dominantes que l'on détermine les compétences cognitives dominantes. Il y a un déplacement de l'activité vers la résolution de problème. L'activité n'est pas suffisante mais indispensable. C'est parce qu'un individu doit régulièrement résoudre des problèmes identiques qu'il développe progressivement les processus mentaux efficaces, les réponses efficaces, celles qui permettent de gagner du temps et de réussir plus souvent.

C'est donc en réponse à son environnement qui lui soumet des problèmes qu'il devient compétent et qu'il en vient à privilégier certaines démarches plutôt que d'autres.

Une définition de la compétence

Source: Sandra Bellier, Michel Ledru, CEGOS



" La compétence, c'est la capacité à réaliser les activités d'un métier, dans un contexte professionnel donné, c'est à dire de façon à répondre aux exigences de l'organisation "

Les 4 critères de «compétences cognitives»

Source: Sandra Bellier, Michel Ledru, CEGOS

1. Les démarches intellectuelles

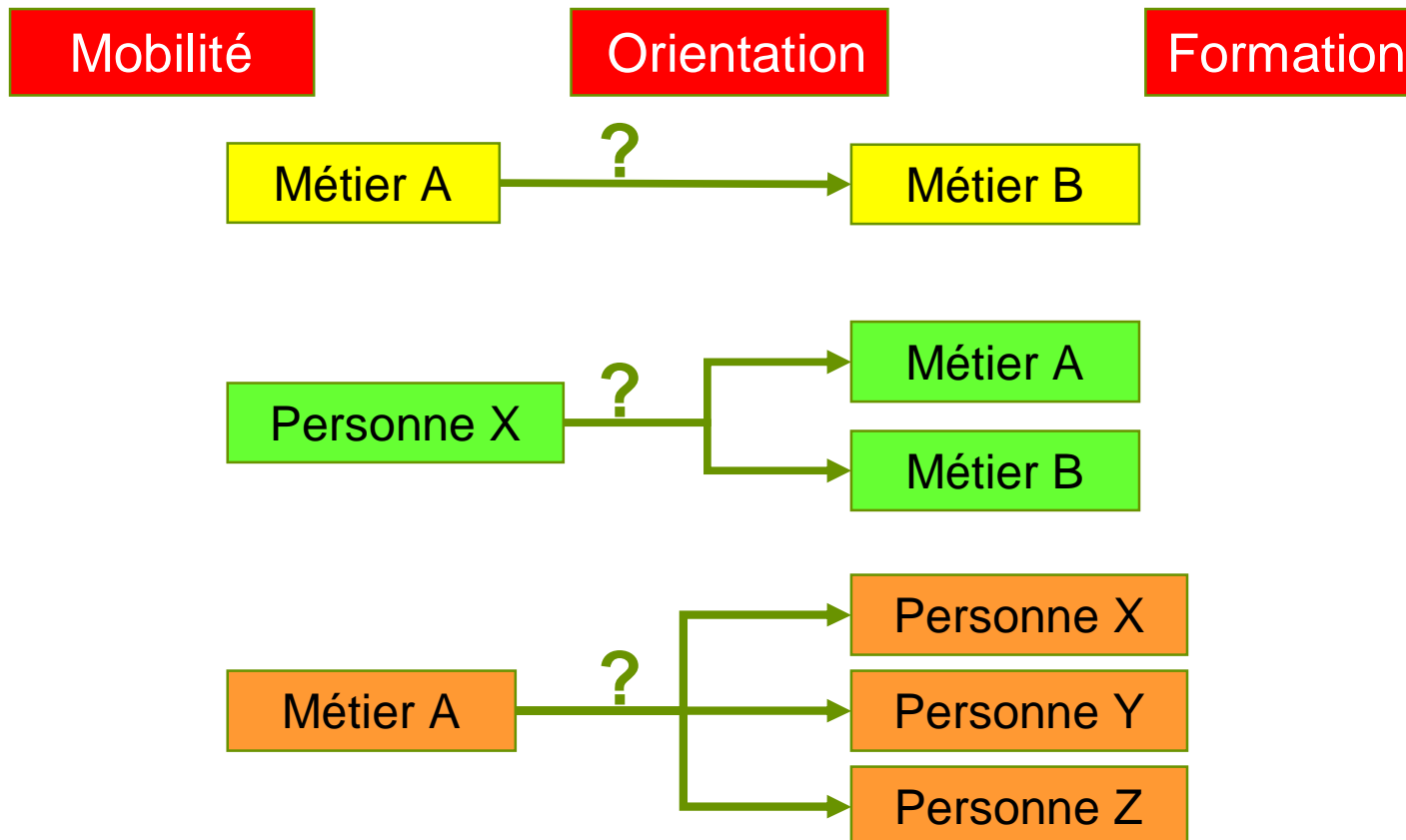
2. Les savoirs références

3. L'interaction relationnelle

4. La complexité : relation au temps et à l'espace

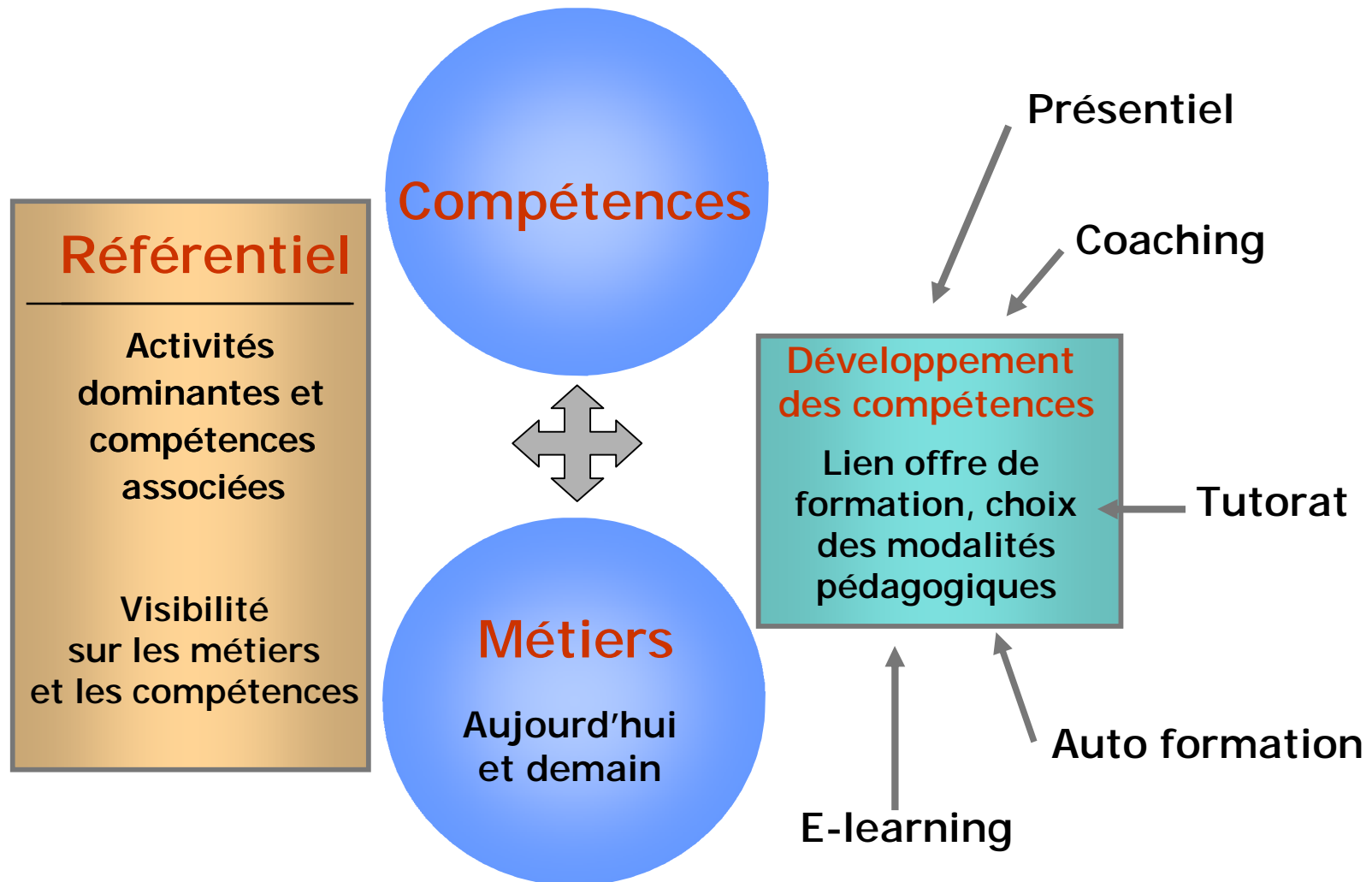
Le référentiel « métiers/compétences »: Exemples d'utilisation

Source: Sandra Bellier, Michel Ledru, CEGOS



Développement des compétences

Source: Cegos, 2005



De nouveaux métiers pour de nouveaux besoins

Pour identifier les besoins, pour développer et mettre en œuvre des solutions, pour mettre en place une entreprise apprenante, il est nécessaire d'y consacrer du temps, d'avoir des compétences spécifiques, d'avoir une vue d'ensemble, et de **... faire naître un nouveau métier !!**



Merci de votre écoute

