



La Lettre de Jean-Jacques TITON Consulting

www.jj-titon-consulting.fr

Numéro 14— Mars 2011

Tous les mois, Jean-Jacques TITON Consulting vous apporte un éclairage sur un thème lié aux **Ressources Humaines** et au **Management**. Dans ce numéro de mars, vous pourrez découvrir la première partie de notre sujet sur la gestion de compétences.

Jean-Jacques Titon Consulting
Conseil en Ressources Humaines

LA GESTION DE COMPETENCES

Le processus, définition et points de vigilance

Adresse :

2000, route des Lucioles
Les Algorithmes Bâtiment A
06901 Sophia Antipolis Cedex

Téléphone :

04.93.95.52.77

Télécopie :

04.93.08.69.14

Email :

contact@jj-titon-consulting.fr

La gestion de compétences est depuis quelques années l'un des principaux chantiers des DRH. Comment se passer aujourd'hui de cet outil de visualisation et d'analyse ? La gestion est utile à tous les niveaux du processus RH : recrutement, gestion de carrières, promotions, plans de succession, motivation interne...

Si la mise en place paraît souvent très lourde, il convient également de ne pas vouloir trop en faire. Le déploiement d'une gestion de compétences dans l'entreprise doit être mûrement réfléchi. Il convient au préalable de définir clairement les étapes et les objectifs de la mise en place.

Quels objectifs ? Pour Qui ? Par Qui ? Comment ?...

ATTENTION AUX ECUEILS

L'abus d'ambition dans les objectifs

Les entreprises qui démarrent la mise en place d'une gestion de compétences se fixent trop souvent des objectifs trop ambitieux pour un premier déploiement. Elles souhaitent des référentiels pour tous les postes, pour toutes les compétences identifiées avec une automatisation poussée au maximum.

Bref, si l'idée est louable, l'application sur le terrain en sera toute autre. Attention de ne pas faire de l'outil de gestion de compétences un instrument trop lourd pour être efficace. Attention de ne pas vouloir trop déléguer à son outil de gestion de compétences. Celui-ci doit se contenter d'être un outil d'aide à la décision mais ne

doit en aucun se substituer aux contacts humains qui régissent les mutations de postes.

Le choc des cultures

Si les pays Anglo-Saxons utilisent avec plus de recul la gestion de compétences que les pays latins, c'est avant tout affaire de culture. Les latins n'ont pas forcément



l'esprit systématiquement cartésien. La culture latine se veut impalpable et il en va de même pour l'appréciation des compé-

tences des individus. Même si ces coutumes ont tendance à changer avec l'arrivée de logiciels informatiques de gestion de compétences, il convient toutefois de rester prudent dans le déploiement. Une bonne information préalable est préférable à un rejet de l'encadrement et des salariés. La principale cause d'échec dans ce type d'outil est souvent le ressenti des individus qui vont bouder un outil car ils n'en auront pas saisi les avantages et les opportunités qu'il peut leur offrir.

Le respect des réglementations

S'il est désormais acquis par les Directions des Ressources Humaines qu'être en conformité avec les lois, prescriptions et recommandations relative à la Commission Nationale Informatique et Liberté (CNIL) pour la France, relève du fondamental de la profession, il demeure enco-

Le mois prochain :

Compétences et potentiels, vers un développement partenaire

re pour beaucoup des zones d'ombre qui méritent certains éclaircissements. Ce n'est pas parce que le siège d'une entreprise est situé dans un pays tiers que la loi ne s'applique pas. Certains DRH de multinationales pensent à tort que le fait d'implanter leur système de GRH dans un pays jouissant d'une grande liberté en la matière leur permettra de disposer de cette liberté pour l'ensemble de leur personnel. Attention également à certaines variantes dans un même pays. Certaines méthodes peuvent être permises dans certains états ou provinces et être proscrites dans d'autres (ex: la photo du salarié n'est pas autorisée partout). Il faut veiller particulièrement à ne pas mettre en œuvre un système qui ne serait pas conforme aux réglementations respectives de chaque site

LE DEPLOIEMENT

Les bases

La gestion de compétences peut s'avérer très lourde à mettre en œuvre si l'on veut trop en faire. **Mieux vaut ne gérer que peu de compétences et bien le faire que vouloir tout gérer sans obtenir de résultats probants.**

Avant de mettre en œuvre, il convient de faire l'inventaire de ses données. De quelles informations dispose l'entreprise, sous quelles formes ? Un répertoire des emplois et des postes existe-t-il ? Faut-il le créer ? Si oui, une méthode simple, consiste à reprendre encore une fois les données issues de la paye. Les données non qualificatives comme les intitulés de postes ou les fourchettes salariales peuvent être importées depuis le système de paye.

L'élaboration de référentiels de compétences.

Terrain de chasse privilégié des cabinets de consultants en ressources humaines, ceux-ci doivent être facilement utilisables dans l'entreprise. Attention de ne pas faire établir par son cabinet de conseils RH des référentiels et des outils d'analyse qui soient impossibles à mettre en pratique dans l'entreprise parce que trop lourds à déployer ou trop complexes à analyser. La gestion de compétences concerne aujourd'hui bien d'autres acteurs que les DRH eux-mêmes (ceci dépend bien sûr de la politique RH interne). Certaines sociétés n'hésitent pas à permettre à tout un chacun de visualiser ses compétences après évaluation et à les comparer aux différents profils de postes. Ceci permet aux individus de s'impliquer totalement dans leur propre gestion de carrières en se fixant des objectifs clairs et précis. Comment donner cet outil de pilotage à des non-initiés si l'analyse des compétences repose sur des canevas trop complexes à utiliser pour qu'ils soient facilement compréhensibles par tout un chacun ?

Les évaluations

La gestion de compétences repose sur les évaluations des salariés. il convient de mettre en œuvre des systèmes d'évaluation qui soient totalement imbriqués avec la gestion de compétences et la gestion de carrières. Les systèmes ne doivent pas forcément être les mêmes pour tout le personnel pas plus qu'ils ne doivent être les mêmes pour tous les postes. Par exemple, on peut très bien vouloir évaluer avec des évaluations 360° les postes clefs et hautement stratégiques de l'entreprise et se contenter d'évaluer hiérarchique-salarié pour les postes moins

stratégiques.

La sécurité

Les référentiels ne doivent pas être bâtis par n'importe qui dans l'entreprise. Ce n'est pas parce qu'une personne a besoin de mesurer les degrés de compétences de ses subordonnés sur telle ou telle compétence qu'il faut immédiatement se mettre en chantier sur de nouveaux référentiels. Certes, ceux-ci doivent suivre la marche de l'entreprise et accompagner le développement des nouvelles compétences nécessaires à la performance. Mais l'évaluation d'un individu bâtie à partir d'un référentiel donné aura-t-elle la même interprétation sur un autre référentiel ? Attention donc aux modifications. Attention également de ne pas évaluer des individus occupant un même poste à partir de référentiels qui auraient été modifiés. On ne change pas les règles en cours de partie. Sinon gare aux sanctions.

L'utilisation

Comme précisé plus haut, la gestion de compétences est un outil d'aide à la décision pour la gestion de carrières. Elle est également un formidable d'outil d'aide à la gestion des formations. Fini le temps où l'on accordait systématiquement les souhaits de formation, des salariés ou des hiérarchiques. Désormais avec les logiciels de gestion de compétences et de carrière, ces mêmes souhaits doivent s'inscrire dans une véritable politique de gestion de carrière. Telle formation sera demandée parce qu'elle permettra à l'individu de développer telle compétence, nécessaire à tel poste ou à tel projet à court, moyen ou long terme.



L'accès des salariés à leurs référentiels et aux référentiels de postes peut aussi poser le problème d'une trop forte demande de mutation, créant une instabilité des individus en poste. Il convient donc aux DRH, en liaison avec les chefs de service de poser les garde-fous nécessaires. Reste à utiliser un outil disposant d'une gestion des droits d'accès très précise. Il n'est pas forcément souhaitable pour toutes les entreprises de laisser entrevoir à tous les salariés des perspectives nouvelles dans d'autres postes ou d'autres métiers ou services. La encore, libre à chacun de calquer la gestion de compétences à mettre en place sur la politique RH.

©Jean-Jacques TITON Consulting

Rappel

Formation Inter

« Le Manager face au Droit du Travail »

Les 14 et 15 juin 2011 à Lyon

Inscriptions auprès de

Jean-Jacques Titon Consulting