

LES DIFFERENTS NIVEAUX D'ANALYSE DE LA GESTION DES COMPETENCES

4 niveaux d'analyse : les compétences individuelles, collectives, stratégiques et environnementales

1 – Les compétences individuelles

Typologie :

- Les compétences requis (par le poste). Le poste est en évolution constante, il est difficile de gérer sur les compétences requises
- Les compétences mobilisées par l'individu au travail
- Les compétences détenues par un individu (supérieures aux compétences mobilisées, et supérieures aux compétences requises)
- Les compétences potentielles (pour cadres, ingénieurs...)

Quelques conséquences pour l'entreprise :

- Lors de l'acquisition des RH (recrutement)
- Lors de la stimulation des RH (valorisation des emplois ; classification, rémunération).
Evaluation : nouveau ! Prise en compte de l'individu : le **référentiel de compétences**
= description des emplois à l'aide de fiches avec contenu des tâches et compétences requises
- Lors de la régulation. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : GPEC.
Difficulté très importante, voire impossibilité de prévoir les caractéristiques des emplois de demain : d'où nécessité de faire un PPP = Projet Professionnel Personnel

Conclusion :

Compétence individuelle : vers une nouvelle relation d'emploi ? Il faut stimuler l'initiative du salarié vers des buts assignés.

Compétence veut dire que le salarié a une obligation de résultat (valable pour tous les opérateurs) ; or une meilleure efficacité productive devrait entraîner une meilleure reconnaissance (salaire) !!

2- Les compétences collectives

Les compétences collectives ne sont pas une simple addition des compétences individuelles.

Définition : les compétences collectives sont l'ensemble des compétences individuelles, additionnée d'une composante issue de la synergie et de la dynamique de groupe.

La compétence collective est la capacité reconnue à un collectif de travail de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls.

Facteurs de création et de développement de la compétence collective :

- capital compétences individuelles
- interactions affectives
- interactions informelles (grève du zèle qui bloque le système)
- la coopération (acte volontaire qui ne se décrète pas)
- la composition des équipes
- les interactions formelles
- le style de management
- les leviers de la GRH (ex : rémunération)

Attributs des compétences collectives :

- le référentiel commun
- langage partagé
- mémoire collective (suppose la durée)
- engagement subjectif

Conséquences attendues :

- davantage de compétences individuelles
- davantage de compétences collectives intra et inter groupes
- davantage de compétences stratégiques

3- Les compétences stratégiques

2 grandes approches :

- stratégie économique : stratégie GRH (majoritaire)
- les compétences détenues par l'entreprise induisent la stratégie

4- Les compétences environnementales

Ex : chargé de clientèle et client dans le secteur bancaire

Compétences mobilisées = représentation au niveau des compétences détenues par le client (l'idée qu'il a du chargé de clientèle)

Conclusion

Un modèle d'analyse en 4 X 4 :

- 4 niveaux d'analyse : individuel, collectif, stratégique et environnemental
- 4 niveaux de compétences : requis, mobilisé, détenu et potentiel