

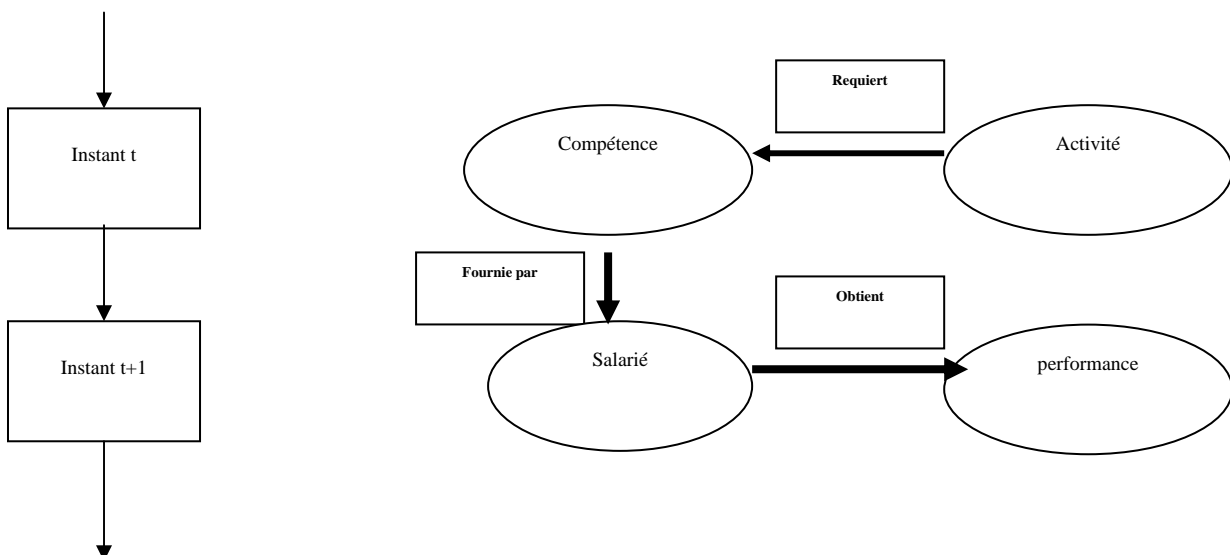
## LA DEMARCHE COMPETENCE

### 1- La notion de compétences

Notion centrale mais contenu encore flou. Pas de définition précise des compétences en GRH/  
Définition donnée par entreprise Accord Cap 2000 : « un savoir-faire opérationnel validé » :  
compétence circonscrite dans un domaine particulier.

La définition de la compétence, de même que la gestion des compétences, entendent servir l'action ; c'est pourquoi il peut y avoir plusieurs façons de formuler une compétence ; donc autant de compétences que d'activités.

#### La compétence : entre activité et performance



La dimension du temps est importante. L'activité s'observe. La compétence se suppose.

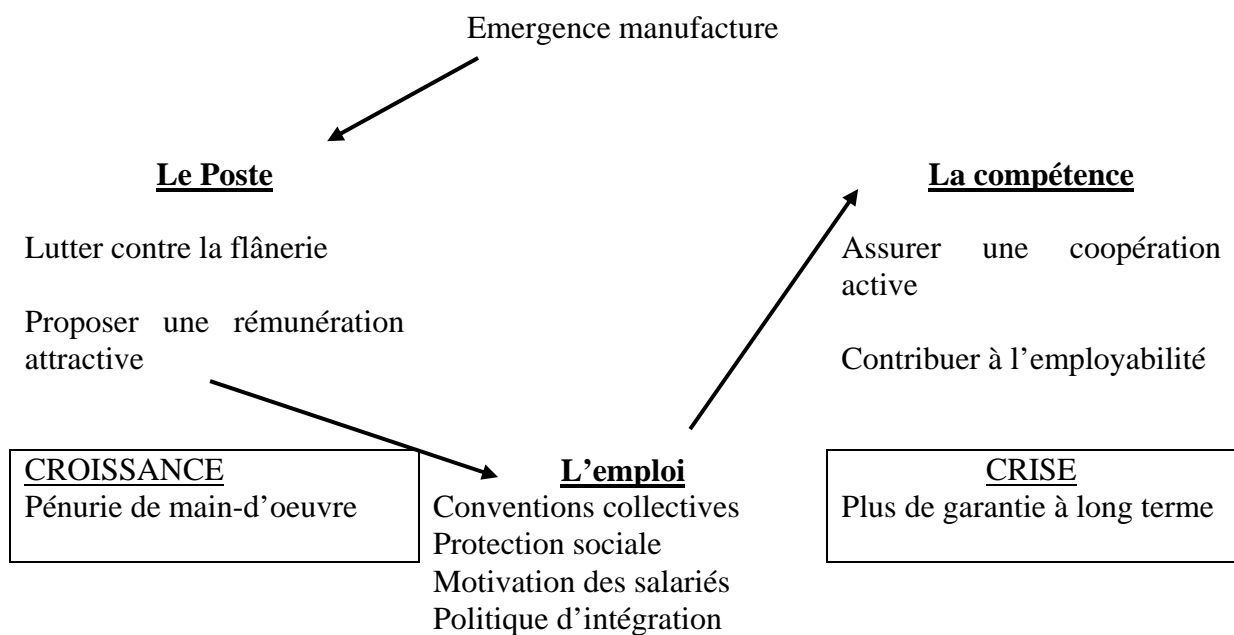
### 2- Gérer les compétences

- contrôler les processus de décision en GRH (formation, mobilité, gestion des carrières...) fondés sur les compétences : très très complexe !!
- adopter une gestion par les postes : plus concret mais toujours du bricolage : pas facile !

Pourquoi faut-il gérer les compétences ? Pour continuer à gagner en performance :

- transformation des modèles productifs (évolution des organisations et de la relation salariale)
- individualisation de la gestion des compétences en GRH des opérateurs
- gestion des métiers spécifiques (ex gestion des experts)

### 3- Comment la compétence est-elle venue à la GRH ?



a) La gestion des compétences est **différente** en France et aux Etats-Unis :

Ex :

- bénéficiaires : En France : surtout les opérateurs ; aux Etats-Unis : surtout les cadres hiérarchiques
- Logique de départ : En France : sociale, centralité du compromis ; aux EU : économique, centralité de la performance
- Compétences privilégiées : En France : liées aux activités ; aux EU : liées aux individus

b) La gestion des compétences se fait **par paliers** :

- 1 - Discours (beaucoup s'arrêtent là)
- 2 - Exploration (pratique dans un domaine circonscrit, ex : bilan professionnel)
- 3 - Diffusion (plusieurs domaines, ex : gestion prévisionnelle des RH)
- 4 - Généralisation (l'ensemble de la GRH s'étend à la rémunération)

*Avantages :*

- Langage commun dans la GRH
- Prise en charge individuelle plus active de son propre avenir
- Convergence de la gestion des compétences avec les valeurs montantes de l'individualisation

*Limites :*

- Risque de surestimation de la motivation individuelle, de la disponibilité des opérateurs responsables, de la capacité du DRH à piloter
- Risque de sous-estimation de la difficulté à composer avec les autres logiques de gestion, de la complexité logistique, de l'augmentation de la charge d'apprentissage, de la course à l'employabilité (stress/exclusion)