La gestion des compétences

20 et 27 septembre 2022

Sandrine Evenepoel

NCOI LEARNING

hudson

- Tour de table
- Attentes pour la formation?
- Pourquoi la gestion des compétences?

Le top 10 des arguments en faveur de la gestion des compétences

(source: journal Competency)

- Recherche de la Performance
- Changement Culturel
- Formation & Développement
- Recrutement & Sélection
- Compétitivité / Rétention
- Planification de carrières/ plans de succession
- Analyse des aptitudes
- Transparence & Flexibilité
- Clarification du rôle ou de la fonction
- Intégration de la stratégie RH
- (Rémunération)

Gestion des compétences

ou

Gestion des talents?

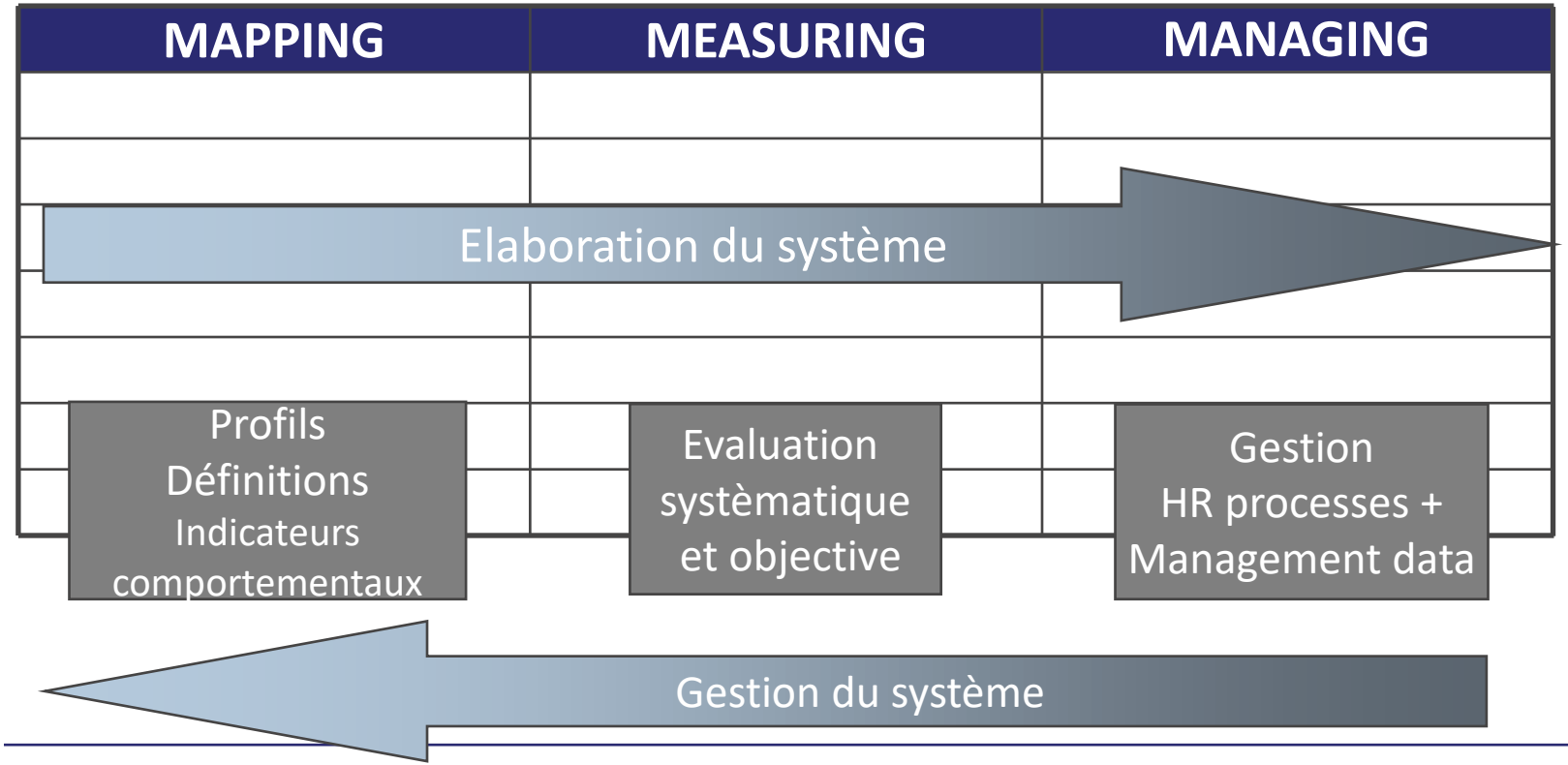
Agenda

- **Introduction**
  - Mise en place d’un système de gestion des compétences
- **Mapping**
  - Concepts principaux (description de fonction, compétence, profil de compétences, …)
  - Les modèles de compétences
  - Le choix du modèle de compétences pour l’entreprise
  - Réalisation d’un profil de compétences- Exercice
- **Measuring**
  - Observation des compétences
  - Formulaires d’évaluation
  - AC / DC / 360°
  - Plan de développement personnel
- **Managing**
  - Gestion des performances
  - T&D: Développement des compétences
  - Gestion de carrière et succession planning
  - Politique de rémunération

Introduction

Comment mettre en place un bon système de gestion des compétences?

Mise en place d'un système de gestion des compétences



Mise en place d'un système de gestion des compétences

MAPPING	MEASURING	MANAGING
Dictionnaire de compétences	Formulaire d'évaluation	Performance Management
Description de fonction	Plans de développement personnel	Career & Succession Planning
Profils de compétences	AC / DC / 360°	T & D - R & S
Grille de compétences avec indicateurs comportementaux	Pondération et classification des fonctions	Reward Management
Transparence Légitimité	**Données Objectives**	**ROI Effectivité Efficience**

Mapping

Concepts principaux

La gestion des compétences

Rappel des définitions

- La description de fonction
- La compétence
- Les indicateurs de comportements
- Le modèle ou dictionnaire de compétences
- Le profil de compétences

Mapping

La description de fonction

La gestion des compétences

Description de fonction

Description de fonction

- Une liste de responsabilités qui appartiennent à une fonction spécifique.
- Les connaissances et les capacités requises sont indiquées la plupart du temps.
- Stable dans le temps.
- L'accent est mis sur ce qui est attendu: le "quoi".
- La question cruciale est: quelles sont les résultats attendus du job?

Profil de compétences

- Une liste des compétences requises pour une fonction spécifique.
- A côté des connaissances et capacités requises, les attitudes sont également décrites.
- Dynamique et orienté vers le futur.
- L'accent est mis sur le pourquoi et comment la fonction doit être exercée.
- La question cruciale est: quelles sont les compétences requises pour la fonction?

Description de fonction

Spécialiste Payroll

Taal inhoud: Frans Niveau :

RAISON D'ÊTRE DE LA FONCTION

Assurer l'administration correcte et ponctuelle des salaires afin de répondre de manière optimale aux souhaits administratifs du management de ligne et du personnel.

DOMAINES DE RÉSULTATS

DOMAINE DE RÉSULTATS 1

Garantir le traitement administratif de toutes les informations (en provenance du management de ligne) qui concernent le paiement des salaires et traitements afin de garantir le paiement correct et dans les temps des salaires.

DOMAINE DE RÉSULTATS 2

Calculer les salaires, les indemnités de congés payés et les allocations maladie afin de payer correctement et complètement les salaires et indemnisations.

DOMAINE DE RÉSULTATS 3

Résoudre et observer les problèmes relatifs aux dossiers personnels afin d'offrir un service optimal aux clients internes (=collaborateurs).

DOMAINE DE RÉSULTATS 4

Fournir des informations et répondre aux questions de collaborateurs internes afin de les accompagner et de les informer.

DOMAINE DE RÉSULTATS 5

Entretenir des contacts avec des agences intérim afin d'échanger de manière efficace et aisée les informations relatives à des dossiers concrets.

DOMAINE DE RÉSULTATS 6

Elaborer et entretenir les connaissances spécialisées et les compétences techniques requises afin de maximaliser ses propres connaissances spécialisées et de les utiliser de manière optimale au sein de l'organisation.

POSITIONNEMENT

Encadrement hiérarchique : Ne dirige pas

Encadrement fonctionnel : Ne dirige pas

LEADERSHIP

Fonction(s) dirigées

Fonction(s) qui dirigent cette fonction

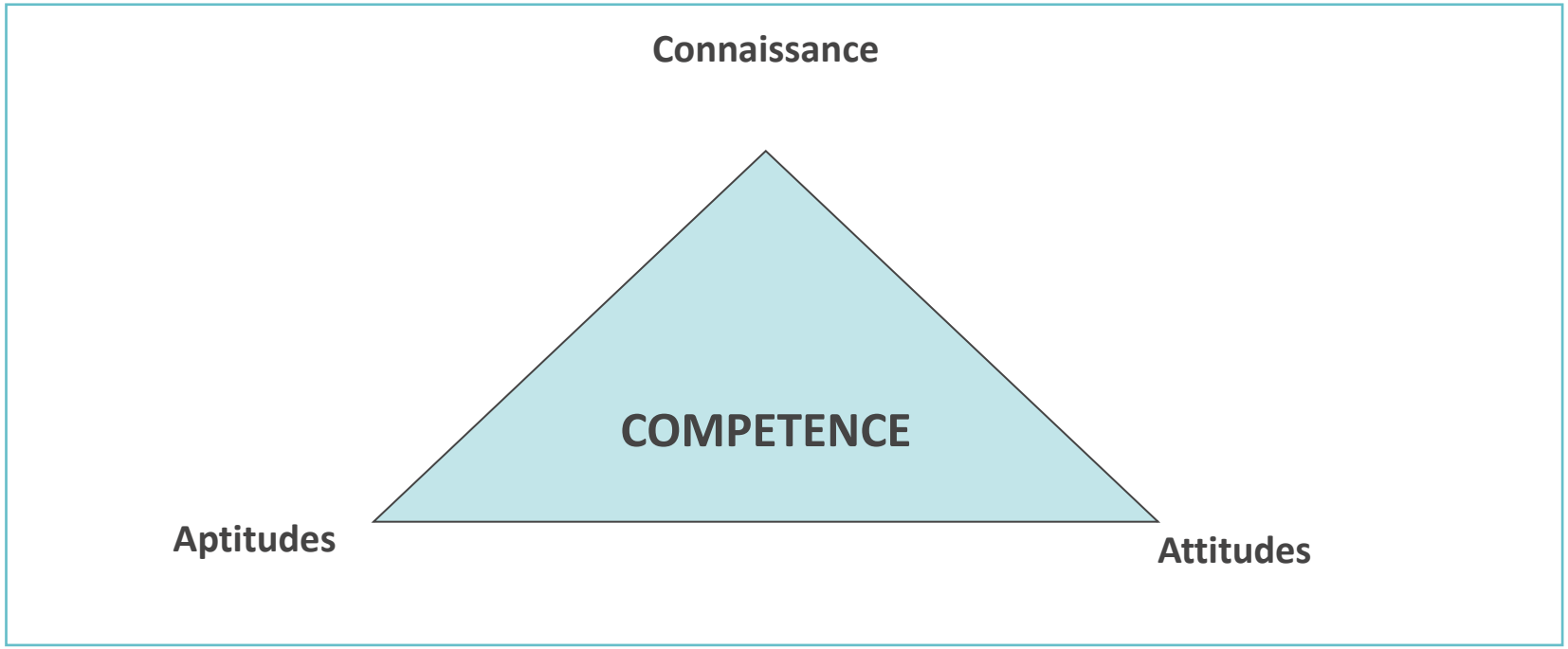
Manager d'Administration du Personnel, Directeur Ressources Humaines ou Directeur de Finances & Administration.

Mapping

Compétences

La gestion des compétences

Compétence



Compétence

- Une compétence est un ensemble synergétique de connaissances, de capacités et d’attitudes qui s’expriment sous la forme de comportements observables et ont une valeur prédictive quant à la bonne réalisation de performances déterminées.

Exemples de compétences

Organiser Traduire les lignes directrices en objectifs concrets et mesurables, élaborer des projets clairs, utiliser les ressources adéquates et entreprendre les actions nécessaires afin de surmonter les futurs obstacles potentiels.		
Fixer les objectifs	**Agir de façon proactive**	**Planifier**
Traduire la stratégie, les orientations tactiques ou opérationnelles en objectifs concrets et mesurables.	Évaluer pertinemment les obstacles qui pourraient survenir et, en fonction de ceux-ci, entreprendre les actions qui s'imposent.	Élaborer des plans efficaces et clairs. Les structurer en étapes logiques, en fonction des priorités. Définir efficacement les ressources requises.

Influencer Atteindre un but prédéterminé en faisant bonne impression, en faisant accepter ses idées par les autres, en utilisant des arguments convaincants, en créant une situation gagnant-gagnant et en répondant de façon pertinente à son (ses) interlocuteur(s) ou à son public.		
Avoir de l'impact	**Négocier**	**Convaincre un public**
Faire bonne impression sur les autres, faire accepter ses idées et stimuler les autres à passer à l'action.	Atteindre un but prédéterminé en utilisant des arguments convaincants, en acceptant des compromis réalistes, en créant une situation "gagnant-gagnant".	S'adapter au public en ajustant son style de communication. Répondre efficacement aux remarques et aux questions, ainsi que maintenir l'attention en éveil.

Indicateur de comportement

- Description d’un comportement concret bien défini grâce auquel une compétence donnée est visible au quotidien.
- Indique par quels comportements les titulaires de fonction démontrent leurs compétences.
- Les indicateurs de comportement rendent une compétence concrète et observable !!!

Exemples d’indicateurs de comportement

Groupe de compétences	**Gestion de l'information**		
	Traiter les informations, faits, perceptions, connaissances et idées en vue de développer de nouvelles informations et connaissances.		
Compétence	**Intégrer**		
	Établir des liens pertinents entre diverses données afin de les intégrer de manière synthétique dans un tout cohérent, concevoir des alternatives et tirer des conclusions adéquates.		
Composantes	**Intégrer des données**	**Générer des alternatives**	**Tirer des conclusions**
	Établir des liens corrects et pertinents entre les divers contenus et intégrer ceux-ci de manière synthétique dans un tout cohérent.	*Imaginer une série d'alternatives. Identifier plusieurs options.*	*Interpréter les synthèses et les solutions alternatives et les traduire en conclusions adéquates.*
Indicateur 1	Synthétise d'une façon concise l'information provenant de divers domaines	Élabore plusieurs alternatives pour atteindre les objectifs	Tire une conclusion correcte sur base de différentes alternatives
Indicateur 2	Intègre l'information pour la transformer en un ensemble cohérent	Voit pour chaque situation plusieurs possibilités	Tire de bonnes conclusions sur base des informations disponibles par rapport au marché
Indicateur 3	Réunit différents éléments principaux pour en faire une synthèse pertinente	Explore toutes les explications alternatives pour un résultat déterminé	Utilise l'information issue de différentes sources pour parvenir à ses conclusions
Indicateur 4	Établit les liens corrects entre les différentes données du marché	Propose différentes alternatives pour résoudre les problèmes posés.	Tire les conclusions correctes sur base des paramètres économiques disponibles
Indicateur 5	Intègre correctement des informations provenant de différentes sources	Adopte des approches différentes selon les situations	Parvient à une conclusion correcte sur base des différentes alternatives
Indicateur 6	Intègre les informations pertinentes issues de divers contenus	Élabore plusieurs solutions pour résoudre les problèmes rencontrés	Parvient à une conclusion globale sur base des conclusions intermédiaires

Mapping

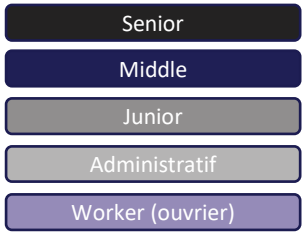
Modèles de compétences

Les différents modèles de compétences

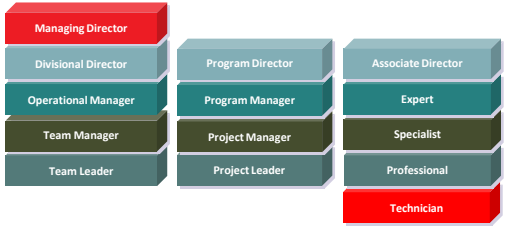
La gestion des compétences

Comment construire son modèle de compétences?

ORGANISATION

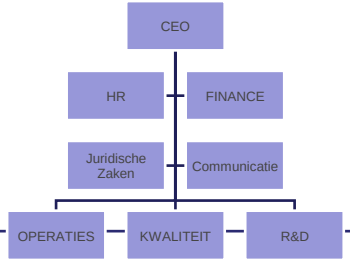


NIVEAUX



ECHELLES DE CARRIERE

METIER



FONCTION

Les différents modèles de gestion des compétences

- Le modèle d’entreprise
- Le modèle par niveaux
- Le modèle par métiers
- Le modèle par fonctions
- Le modèle Mixte

Scénario 1 : le modèle d'entreprise

✓ Des compétences génériques / d'entreprise

- Modèle uniforme / compétences identiques pour toute l'organisation
- Implications :

– ☺
  - ✓ Universel
  - ✓ Caractère propre à l'entreprise
  - ✓ Modèle pour le changement

– ☹
  - ✓ Trop éloigné de l'individu (dans une fonction ou un rôle) (pas de "face validity")
  - ✓ Pas de lien possible avec des autres processus RH (p.ex. planification de carrière)
  - ✓ Lien difficile avec la rémunération

Scénario 1 : le modèle d’entreprise

Les compétences clés sont ces compétences qui sont nécessaires pour chaque employé au sein de l’organisation, qui reflètent le caractère propre et les valeurs de l’organisation, et qui sont la clé pour l’implémentation de la mission et la stratégie de l’organisation.

VISION & MISSION

↓

STRATEGIE de l’organisation

↓

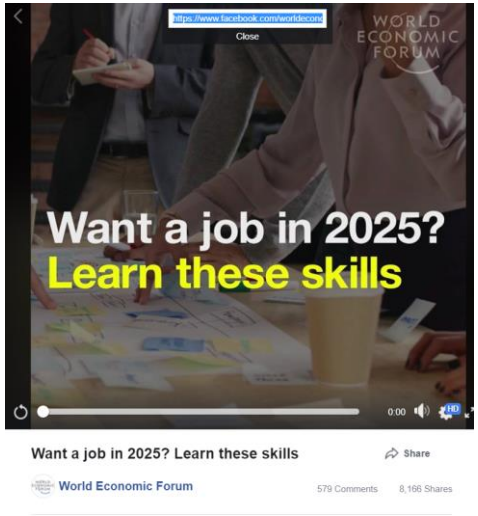
VALEURS

↓

COMPETENCES CLES

Scénario 1 : Le modèle d’entreprise

Les compétences clés demain ?



Les Top 10 des compétences comportementales attendues par les employeurs

Capacité à s’organiser, prioriser les tâches (98 %)
Capacité d'adaptation (94 %)
Autonomie (93 %)
Sens des responsabilités / fiabilité (93 %)
Travail en équipe (90 %)
Connaissance et respect des règles (84 %)
Capacité à actualiser ses connaissances (83 %)
Sens de la relation client (72 %)
Capacité d’initiative / créativité (69 %)
Capacité à travailler sous pression et à gérer le stress (62 %)

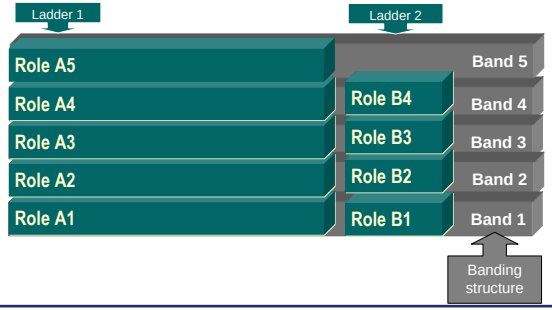
https://www.facebook.com/worldeconomicforum/videos/10153747067986479/

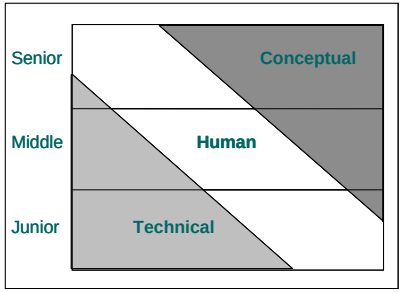
Source : Pôle emploi

Scénario 2 : Modèle par Niveaux

1. **Soit les compétences sont identiques pour les différents niveaux mais traduites différemment**
   - Niveaux (cadres supérieurs – moyens – inférieurs)

2. **Soit les niveaux sont liés à une structure hiérarchique de l'organisation (niveaux horizontaux) soit ils sont verticaux (échelles de carrières) Introduire les niveaux en fonction du rôle :**
   - Gestion : stratégique, tactique, opérationnel, dirigeant
   - Collaborateurs individuels : experts, professionnels, techniciens, administration, support
   - Double échelle





Scénario 2 : Modèle par Niveaux

1. **Une traduction différente des compétences par niveaux**

   - Exemple : Team Work

     - ✓ Descriptif : ++ : Stimule une culture d'esprit d'équipe
     - ✓ Descriptif : + : S'engage auprès des collègues
     - ✓ Descriptif : +- : Soutient ses collègues

Exemple – LEADERSHIP MODEL DELHAIZE (avec niveaux)

Strategic Impact	Change Leadership	Team Leadership	Result-oriented	Development of others	Development of self	Team-work
Translates strategy for own area	Advocates change	Inspires team(s) to outperform	Drives executional excellence	Ensures development in a structural way	Actively expands personal capabilities	Stimulates a teamwork culture
Acts as ambassador of Department's Strategy	Acts as change agent / drives change	Engage team(s) to perform	Delivers beyond expectations	Actively encourages individual development	Steers own development	Actively engages with colleagues
Understands and acts consistently with department strategy	Supports change	Organizes team (work) and defines rules to perform	Consistently delivers	Provides feedback for individual development	Searches opportunities for own development	Supports colleagues
Understands and respects business priorities	Supports change	N/A	Consistently delivers	N/A	Continuous self-improvement	Supports colleagues

Scénario 2 : Modèle par Niveaux

2. **Des compétences différentes par niveaux**
   - Exemple : Gestion de l'information
     - Expert : classe 1 :
       - ✓ Pensée analytique
       - ✓ Pensée synthétique
     - Expert / Manager : classe 2 :
       - ✓ Pensée analytique & synthétique
       - ✓ Innovation
     - Top expert / Manager : classe 3 :
       - ✓ Pensée analytique & synthétique
       - ✓ Innovation
       - ✓ Développer une vision

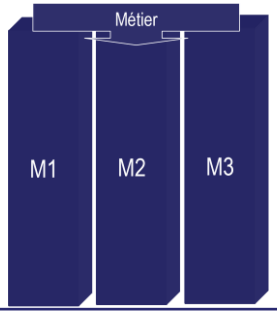
Scénario 2 : Modèle par Niveaux - implications

- ☺
  - Efficacité en termes de temps et coûts
  - Modèle évolutif
  - Lien avec rémunération

- ☹
  - Encore relativement générique: ne peut pas être directement lié aux fonctions / métiers

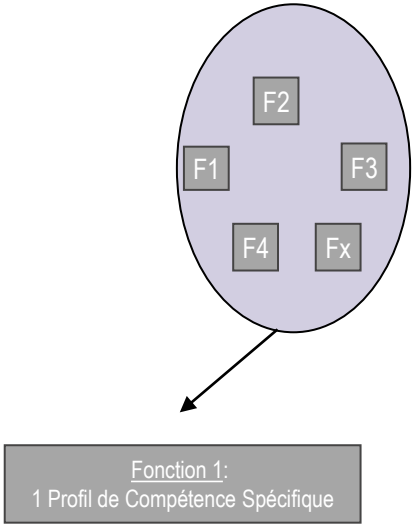
Scénario 3 : Modèle par métiers

- Différenciation des compétences par métiers
- Implications :
  - + : modèles beaucoup plus liés aux métiers de l'organisation
  - + : traduction plus précise et plus adaptée de comportements
  - - : projet : coût élevé et plus grand investissement en temps
  - - : moins de perméabilité entre départements / métiers

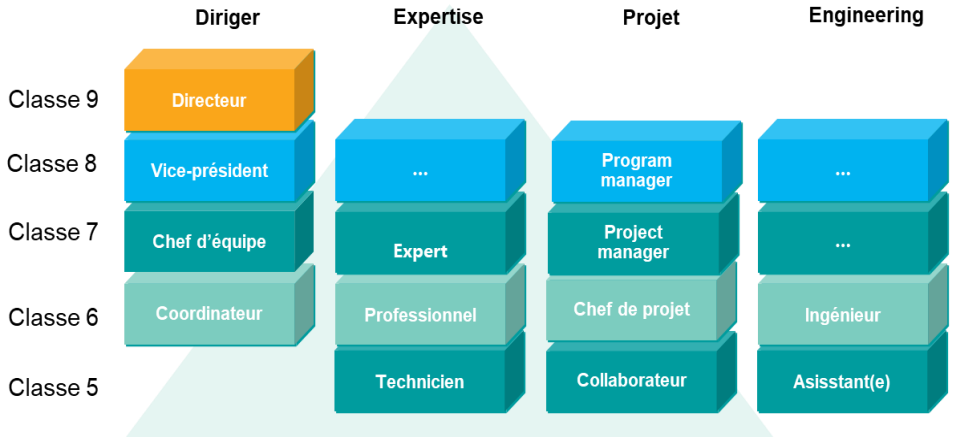


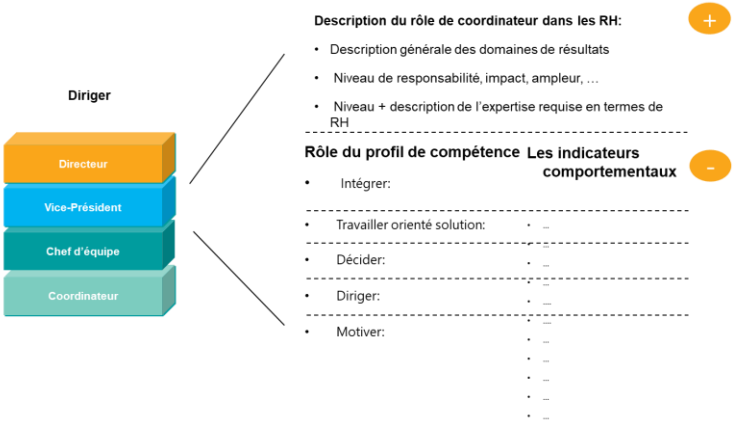
Scénario 4 : Modèle par fonctions

- Distinction des compétences se situe au niveau des fonctions
- + :
  - Approche homogène à travers l'entreprise (même procedure pour chaque fonction)
  - Plus haute "face validity"
  - Lien direct avec la sélection et la formation
- - :
  - Coût élevé
  - Investissement temps très important
  - Approche globale beaucoup moins évidente
  - Modèle plus complexe
  - Fil rouge pour la mobilité interne moins claire

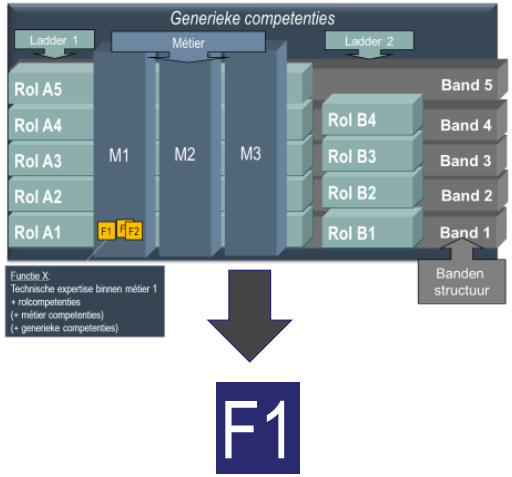


Scénario 5 : Modèle Mixte





Scénario 5 : Modèle Mixte



- Les compétences clés génériques
  (les mêmes pour tout le monde dans l'organisation)
- Les 6 compétences de rôle
  (les mêmes pour toutes les personnes dans le même rôle)
- Les compétences – métier
  (les mêmes pour toutes les personnes dans le même rôle et métier)
- L'expertise technique, fondée sur une matrice d'expertise par métier, avec des niveaux de connaissance spécifique pour ma fonction

Mapping

Le choix du modèle lui-même

La gestion des compétences

Choisir un modèle : un choix stratégique

- Exemple de critères de décision
  - La stratégie et les objectifs du business
  - Les objectifs de la gestion des compétences
  - L’integration des autres processus RH
  - La culture de l’organisation
  - Les ressources et le budget disponible

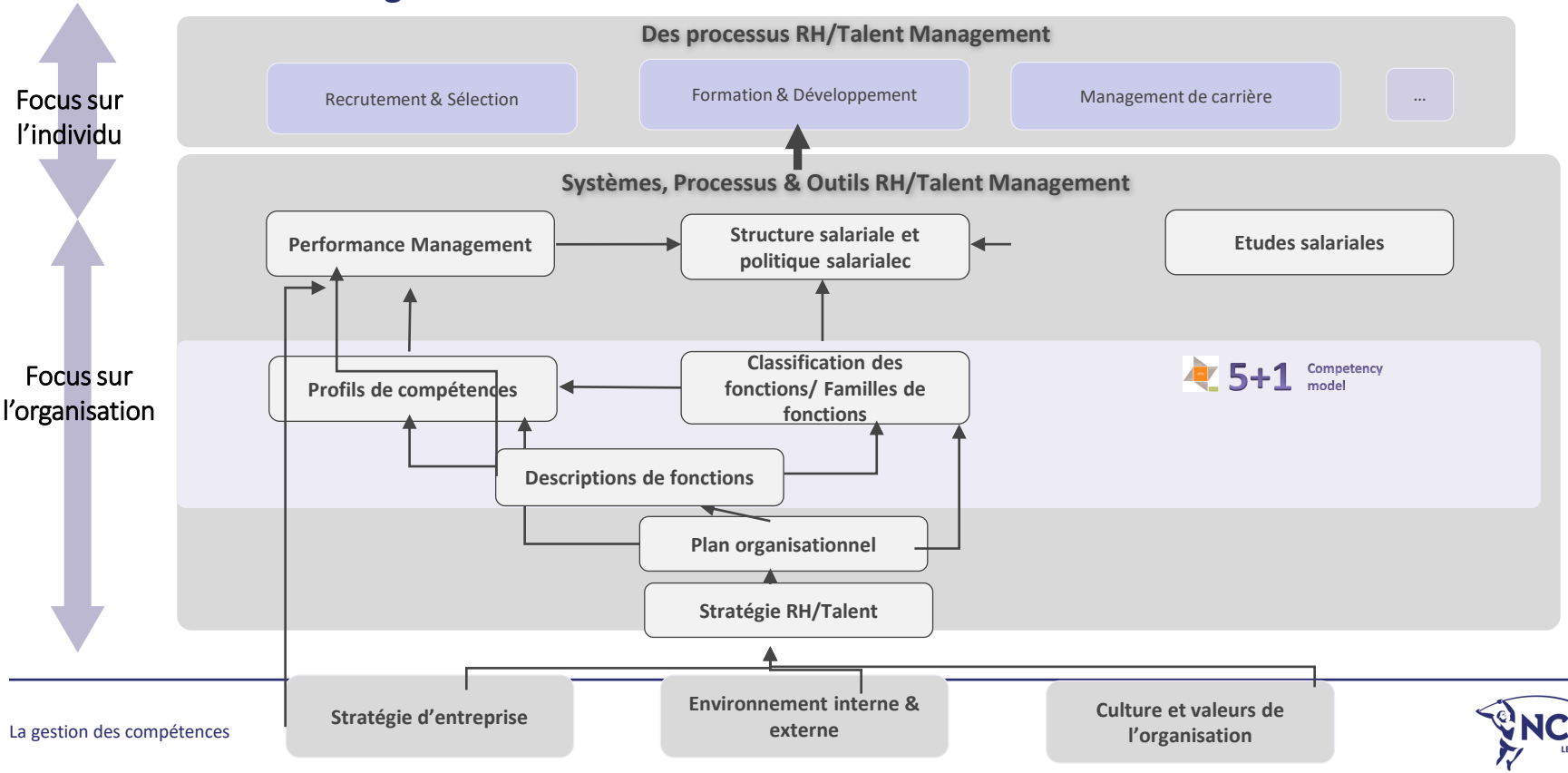
  - Centré sur la stratégie, pas sur la situation actuelle!

Gestion des compétences

La gestion des compétences est une composante essentielle de la politique de l'entreprise qui intègre les processus HR afin que les compétences individuelles soient alignées sur les objectifs de l'entreprise.

Gestion des compétences

Vers un modèle RH intégré



Gestion des compétences et demandes formulées

Nous souhaitons...

... disposer d'un cadre défini et d'un langage commun pour ...

Identifier les compétences

- ...identifier les compétences liées à la fonction
- ...établir des plans de carrière et/ou des plannings de succession
- ...faire le lien entre les compétences pertinentes pour la fonction et la classification des fonctions.

Evaluer les compétences

- ...identifier les compétences qui doivent être évaluées (R&S, évaluations annuelles ...)
- ...lier la gestion des performances à une évaluation des compétences
- ...objectiver, structurer l'évaluation

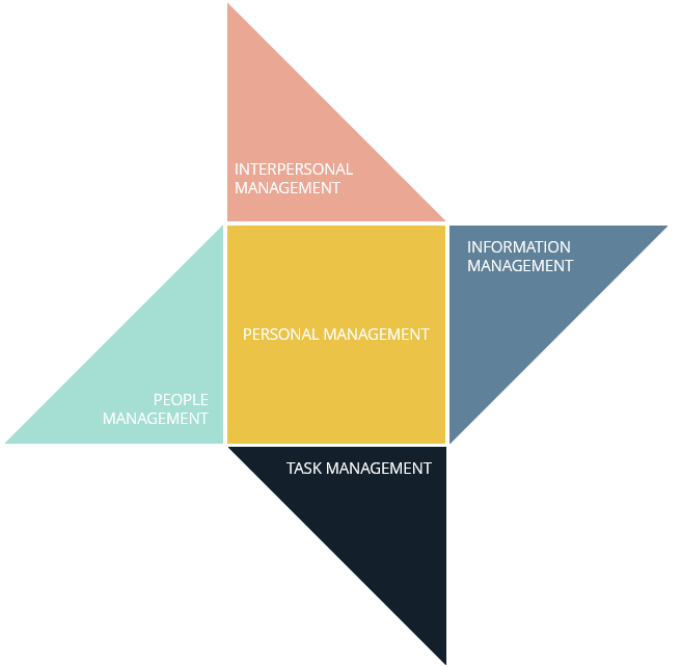
Développer les compétences

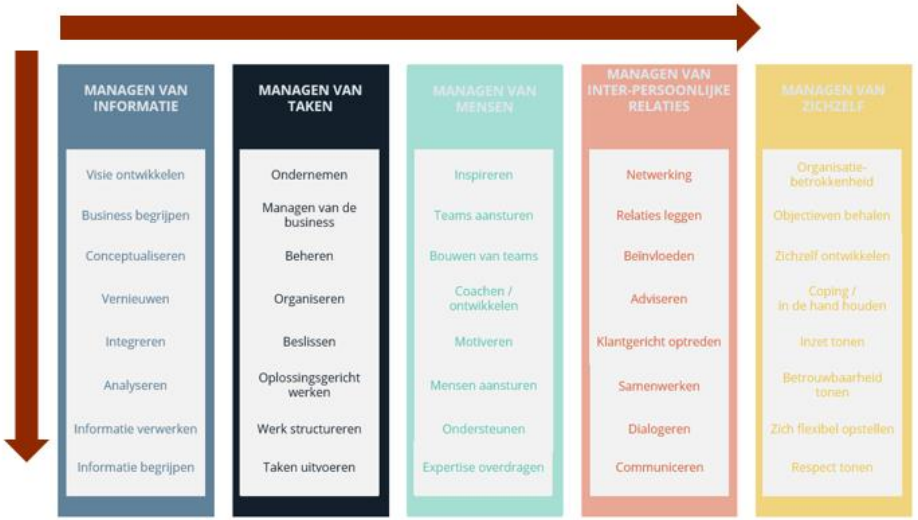
- ...faire des plans de développement à partir des évaluations de compétences (lors du recrutement, des évaluations annuelles...)
- ...établir une politique de formation structurée

... Mettre la notion de compétence au centre des différents processus RH

Les caractéristiques d'un bon système de gestion des compétences

Exemple de modèle de compétence: Hudson





Le modèle de compétences 5+1® : Groupes de compétences

- **Gestion de l'information :** les compétences requises pour traiter de l'information, des faits, des perceptions, des connaissances et idées en vue de développer de nouvelles informations et connaissances.
- **Gestion de tâches :** les compétences requises pour organiser et structurer le travail – de son organisation jusqu'à sa mise en exécution – en vue d'un déroulement optimal des tâches et activités.
- **Gestion des personnes :** les compétences requises pour diriger les personnes au sein d'un contexte fonctionnel ou hiérarchique.
- **Gestion des relations interpersonnelles :** les compétences requises pour gérer les relations avec les autres collaborateurs, sans qu'il y ait un contexte hiérarchique directe.
- **Gestion personnelle :** les compétences requises pour une bonne gestion de soi.

Le modèle de compétences 5+1®

- **Exercice**
- **Mission**
  - Placer des compétences sur base de la définition dans le bon cluster de compétences
  - Classer les compétences dans l'odre

Gestion de l'information	Gestion des tâches	Gestion des collaborateurs	Gestion des relations personnelles	Gestion de soi

- **But**
  - Première rencontre avec le modèle de compétences et leur définition

Le modèle de compétences 5+1®

Gestion de l'information	Gestion des tâches	Gestion des collaborateurs	Gestion des relations interpersonnelles	Gestion de soi
Développer une vision	Entreprendre	Inspirer	Construire un réseau	S'impliquer dans l'entreprise
Comprendre le business	Gérer le business	Diriger des équipes	Etablir des relations	Atteindre les objectifs
Conceptualiser	Gérer	Souder une équipe	Influencer	S'auto-développer
Innover	Organiser	Coacher / Développer	Conseiller	Se contrôler / Assumer le stress
Intégrer	Décider	Motiver	Adopter une orientation-client	S'engager dans son travail
Analyser	Résoudre des problèmes	Diriger des collaborateurs	Coopérer	Faire preuve de fiabilité
Assimiler l'information	Structurer le travail	Soutenir	Dialoguer	Faire preuve de flexibilité
Comprendre l'information	Exécuter des tâches	Transmettre son expertise	Communiquer	Respecter

Le modèle de compétences 5+1®

Cluster de compétences

Management de l'information

Traiter les informations, faits, perceptions, connaissances et idées en vue de développer de nouvelles informations et connaissances.

Compétence

Comprendre le business

Déterminer et comprendre les paramètres de gestion en vue d'optimiser les processus au sein de l'ensemble de l'entreprise. Maintenir une vision large, à travers tous les départements, et suivre les évolutions du marché afin de conserver l'avantage sur la concurrence.

Composants

Comprendre l'entreprise de façon transversale	Comprendre les données organisationnelles	Définir les paramètres organisationnels
Développer une vision globale des diverses fonctions/services et évaluer/quantifier correctement l'impact des décisions sur d'autres domaines.	Comprendre les paramètres organisationnels, les développements du marché et l'environnement extérieur. Suivre les évolutions pour garder une longueur d'avance sur la concurrence dans le développement du business.	Définir les paramètres organisationnels internes en fonction de la vision et de la stratégie de l'organisation en vue d'en optimiser les processus.

Le modèle de compétences 5+1®

Les indicateurs de comportement - exemple

ORGANISER
Traduire les lignes directrices en objectifs concrets et mesurables, élaborer des projets clairs, utiliser les ressources adéquates et entreprendre les actions nécessaires afin de surmonter les futurs obstacles potentiels.
Indicateurs de comportement
Définir des objectifs clairs et mesurables à court et moyen terme
Anticiper sur des problèmes potentiels enfin de pouvoir corriger les actions d'une manière efficace
Structurer les activités dans une planification et organisation efficace, en tenant compte des priorités et les ressources disponibles, les budgets, l'information, les risques, etc.
Décider rapidement, si exigé par les circonstances, sur base de l'information disponible
COOPERER
Créer et améliorer l'esprit d'équipe en s'identifiant aux objectifs communs, en partageant ses propres avis et idées et en aplanissant les conflits avec ses collègues.
Indicateurs de comportement
Assurer que chacun peut passer de l'information, de la connaissance et de propres expériences de façon que l'équipe puisse collaborer optimal.
Stimuler la coopération dans l'équipe.
Encourager que chacun dans l'équipe tient compte avec les intérêts mutuels.
Stimuler la coopération entre les membres du projet.

Le modèle de compétences 5+1®

Les indicateurs de comportement

- Un indicateur de comportement est une description d'un certain comportement concret, illustrant une certaine compétence dans la vie quotidienne.
- Les indicateurs de comportement indiquent par quel comportement les titulaires de fonction révèlent leurs compétences.
- Les indicateurs de comportement rendent une compétence concrète et observable!

L'IMPORTANCE D'UN LANGAGE COMMUN!

Le modèle de compétences 5+1®

Les indicateurs de comportement

- Un indicateur de comportement est une description d'un certain comportement concret, illustrant une certaine compétence dans la vie quotidienne.
- Les indicateurs de comportement indiquent par quel comportement les titulaires de fonction révèlent leurs compétences.
- Les indicateurs de comportement rendent une compétence concrète et observable!

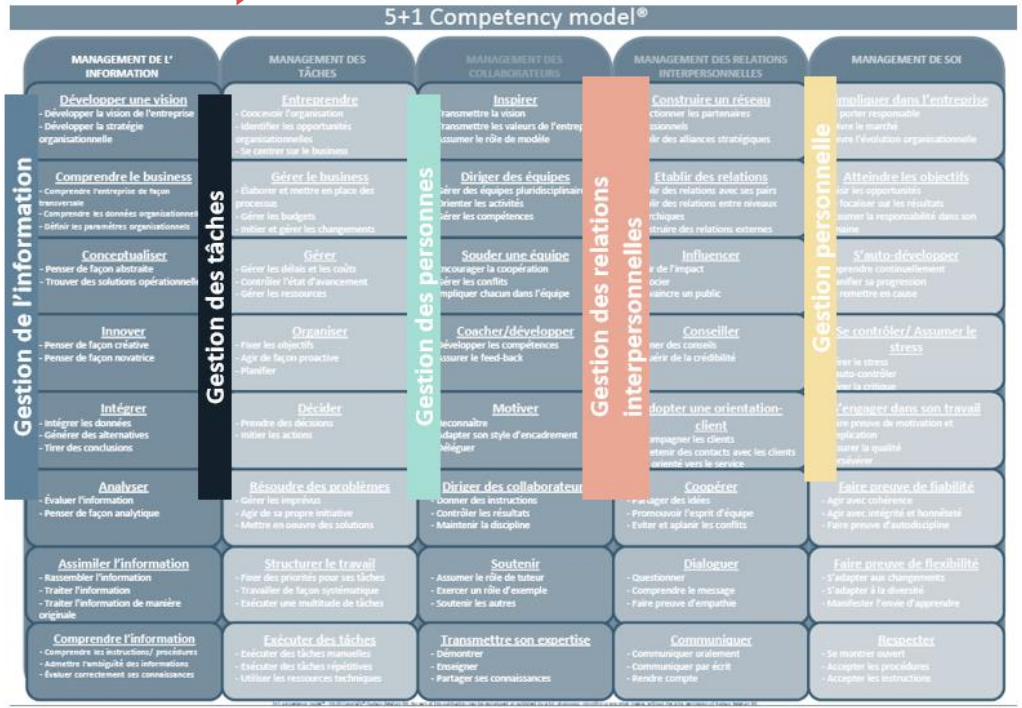
L'IMPORTANCE D'UN LANGAGE COMMUN!

Le modèle de compétences 5+1®

- Hiérarchie des compétences
- Hiérarchie des clusters

Clusters de compétences

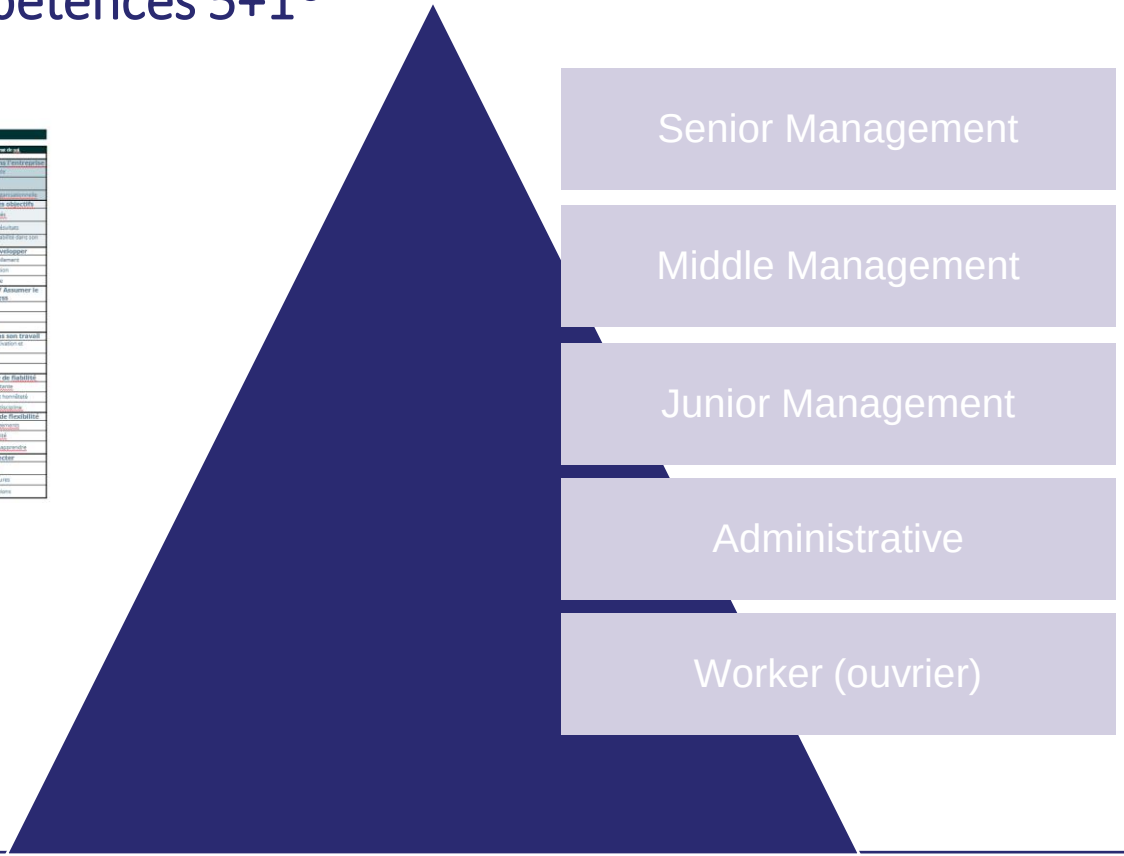
Compétences



Le modèle de compétences 5+1®

Les niveaux

5+1 - SENIOR MANAGEMENT				
Management de l'entreprise	Management des tâches	Management des collaborateurs	Management des relations interpersonnelles	Management de soi
Développer une vision	**Entreprendre**	**Inspirer**	**Construire un réseau**	**S'impliquer dans l'entreprise**
Développer la vision de l'entreprise	Concevoir l'organisation	Transmettre la vision	Sélectionner les partenaires professionnels	Se porter responsable
Développer la stratégie organisationnelle	Identifier les opportunités organisationnelles	Transmettre les valeurs de l'entreprise	Établir des alliances stratégiques	Suivre le marché
	Se centrer sur le business	Assumer le rôle de modèle		Suivre l'évolution organisationnelle
Comprendre le business	**Gérer le business**	**Diriger des équipes**	**Établir des relations**	**Atteindre les objectifs**
Comprendre l'entreprise de façon systématique	Gérer et mettre en place des processus	Gérer des équipes pluridisciplinaires	Établir des relations avec ses pairs	Gérer les opportunités
Comprendre les données organisationnelles	Gérer les budgets	Orienter les activités	Établir des relations entre réseaux hiérarchiques	Se focaliser sur les résultats
Comprendre les problèmes organisationnels	Initier et gérer les changements	Gérer les compétences	Construire des relations externes	Assumer la responsabilité dans son domaine
Conceptualiser	**Gérer**	**Souder une équipe**	**Influencer**	**S'auto-développer**
Penser de façon abstraite	Gérer les délais et les coûts	Encourager la coopération	Avoir de l'impact	Apprendre continuellement
Trouver des solutions opérationnelles	Contrôler l'état d'avancement	Gérer les conflits	Négocier	Planifier sa progression
	Gérer les ressources	Instituer chacun dans l'équipe	Convaincre un public	Se remettre en cause
Innover	**Organiser**	**Coacher/Développer**	**Conseiller**	**Se contrôler / Assumer le stress**
Penser de façon créative	Fixer les objectifs	Développer les compétences	Donner des conseils	Gérer le stress
Penser de façon novatrice	Agir de façon proactive	Assurer le feed-back	Acquérir de la crédibilité	S'auto-contrôler
	Planifier			Gérer la critique
Intégrer	**Décider**	**Motiver**	**Adopter une orientation-client**	**S'engager dans son travail**
Intégrer les données	Prendre des décisions	Reconnaître	Accompagner les clients	Faire preuve de motivation et d'implication
Générer des alternatives	Fixer les actions	Adapter son style d'encadrement	Entretenir des contacts avec les clients	Assurer la qualité
Tirer des conclusions		Déléguer	Être orienté vers le service	Persévérer
Analyser	**Résoudre des problèmes**	**Diriger des collaborateurs**	**Coopérer**	**Faire preuve de fiabilité**
Évaluer l'information	Gérer les imprévus	Donner des instructions	Partager des idées	Agir de façon consistante
Penser de façon analytique	Agir de sa propre initiative	Contrôler les résultats	Promouvoir l'esprit d'équipe	Agir avec intégrité et honnêteté
	Mettre en œuvre des solutions	Maintenir la discipline	Éviter et aplanir les conflits	Faire preuve d'autodiscipline
Assimiler l'information	**Structurer le travail**	**Soutenir**	**Dialoguer**	**Faire preuve de flexibilité**
Comprendre l'information	Fixer des priorités pour les tâches	Assumer le rôle de tuteur	Questionner	S'adapter aux changements
Traiter l'information	Travailler de façon systématique	Exercer un rôle d'exemple	Comprendre le message	S'adapter à la diversité
Traiter l'information de manière originale	Exécuter une multitude de tâches	Soutenir les autres	Faire preuve d'empathie	Manifester l'envie d'apprendre
Comprendre l'information	**Exécuter des tâches**	**Transmettre son expertise**	**Communiquer**	**Respecter**
Comprendre les instructions/procédures	Exécuter des tâches manuelles	Démontrer	Communiquer oralement	Se montrer ouvert
Admettre l'ambiguïté des informations	Exécuter des tâches répétitives	Enseigner	Communiquer par écrit	Accepter les procédures
Évaluer correctement ses connaissances	Utiliser les ressources techniques	Partager ses connaissances	Rendre compte	Accepter les instructions



Le modèle de compétences 5+1®

Historique

- Une étude qualitative et empirique par R&D en 1999 ;
- Fondé sur une base de données de plus de 3.000 compétences ;
- Inspiré de plus de 100 modèles de compétences des organisations dans le monde ;

- A résulté en 5 clusters de compétences génériques et 1 cluster pour l'expertise technique, d'où le « 5+1 » dans le modèle de compétences;
- Un groupe de travail interne et multidisciplinaire a travaillé sur les définitions des compétences et a testé celles-ci dans des organisations locales.

Du modèle de compétences 5+1® vers un modèle propre à l'entreprise

Exemple → introduction des niveaux dans le modèle de compétences - PEOPLE

Gestion des collaborateurs
Inspirer
Diriger des équipes
Souder une équipe
Coacher / Développer
Motiver
Diriger des collaborateurs
Soutenir
Transmettre son expertise

→

Gestion des collaborateurs
Inspirer
Souder une équipe
Coacher / Développer
Diriger des collaborateurs
Transmettre son expertise

Souder une équipe

Diriger une équipe et la mener vers les mêmes objectifs en coordonnant les activités de groupe, en indiquant la direction et en utilisant leurs compétences de la façon la plus efficace.

Niveau 1: Encourage l'équipe en tant que groupe supérieur à la somme d'individus.

Niveau 2: Compose une équipe performante

Niveau 3: Dirige des équipes multidisciplinaires

Diriger des collaborateurs

Transmettre des tâches et des responsabilités conformément aux possibilités et à la motivation du collaborateur.

Niveau 1: Confie des tâches

Niveau 2: Confie des missions

Niveau 3: Responsabilise l' équipe

Mapping

Profils de compétences

Elaborer un profil de compétences

La gestion des compétences

Approches « Top down » et « Bottom up »

- Mission de l'organisation
- Vision
- Objectifs stratégiques
- Valeurs / compétences clés

TOP - DOWN

- Responsabilités
- Performances individuelles
- Spécifications du poste / du rôle
- Expertise technique
- Compétences

BOTTOM - UP

Exercice

Comment définir les compétences pour…

Exercice – Workshop 5+1®

- **Analyse d'une fonction de référence**
  - *Spécialiste Payroll*
  - *Chef du service juridique*

- **Identification des compétences nécessaires à sa bonne réalisation**
  - Par petit groupe de 2/3
  - Mise en commun en groupe

- Basé sur le modèle de compétences 5+1® de Hudson

MEASURING

Jour 2 - Evaluer les compétences

La gestion des compétences

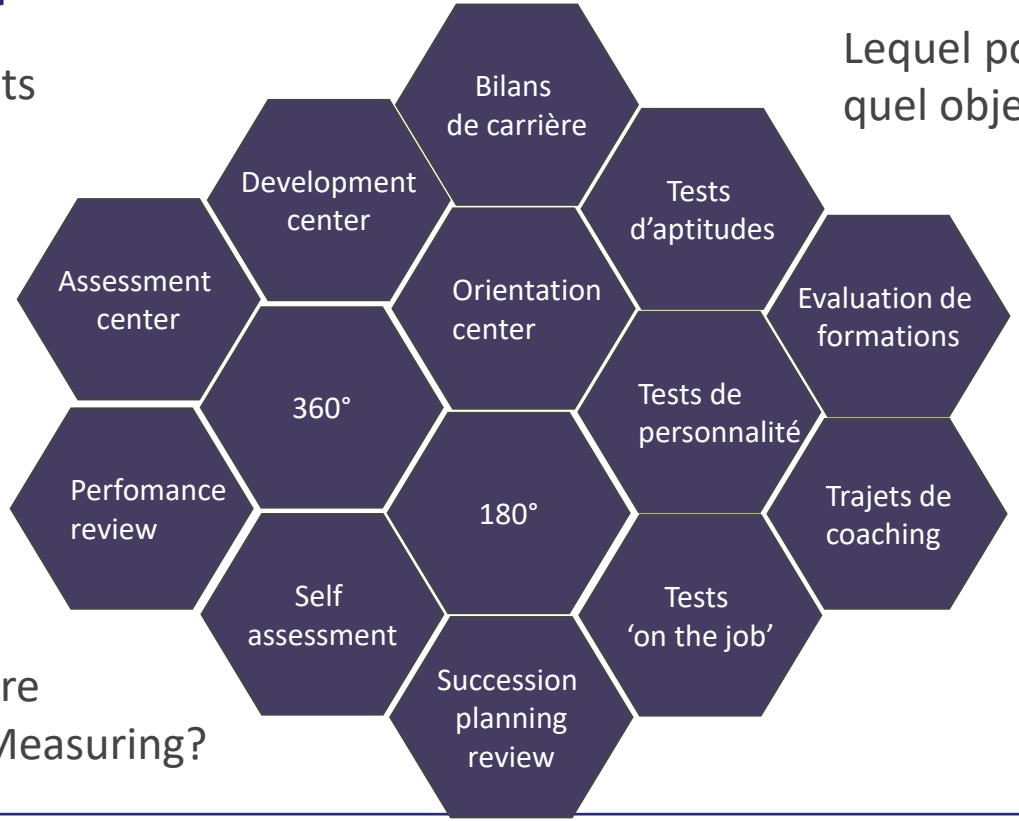
Mise en place d'un système de gestion des compétences

MAPPING	MEASURING	MANAGING
Dictionnaire de compétences	Formulaire d'évaluation	Performance Management
Description de fonction	Plans de développement personnel	Career & Succession Planning
Profils de compétences	AC / DC / 360°	T & D - R & S
Grille de compétences avec indicateurs comportementaux	Pondération et classification des fonctions	Reward Management
Transparence Légitimité	**Données Objectives**	**ROI Effectivité Efficience**

Evaluer les compétences

Instruments connus?

Lequel pour quel objectif?



Quel lien entre Mapping & Measuring?

MEASURING

Comment observer les compétences?

Mise en place d'un système de gestion des compétences

MAPPING	MEASURING	MANAGING
Dictionnaire de compétences	Formulaire d'évaluation	Performance Management
Description de fonction	Plans de développement personnel	Career & Succession Planning
Profils de compétences	AC / DC / 360°	T & D - R & S
Grille de compétences avec indicateurs comportementaux	Pondération et classification des fonctions	Reward Management
Transparence Légitimité	**Données Objectives**	**ROI Effectivité Efficience**

Comment observer les compétences

Le processus **ORCE**:

Observation

Régistration

Classification

Evaluation

Observation

- Ecouter
- Observer les comportements concrets des employés
- Qu’est-ce qu’il / elle a effectivement réalisé?
- Quel comportement a abouti à des résultats concrets?
- Quel comportement a empêché l’atteinte des résultats?
- Accent sur le COMMENT, la façon dont le collaborateur aborde les choses.
- Rester le plus proche possible du comportement observable

Régistration

- Observer sans interpréter - « photo »
- Prendre des notes
- Ne pas tenir compte de ses propres expériences et valeurs

Classification

- Identification des compétences qui reflètent dans le comportement observable.
- Le comportement observable peut être un indicateur positif ou négatif pour la compétence.
- Besoin du caractère le plus univoque possible de la définition des compétences à évaluer.
- Utilisez les indicateurs de comportement !

Evaluation – comment scorer le comportement ?

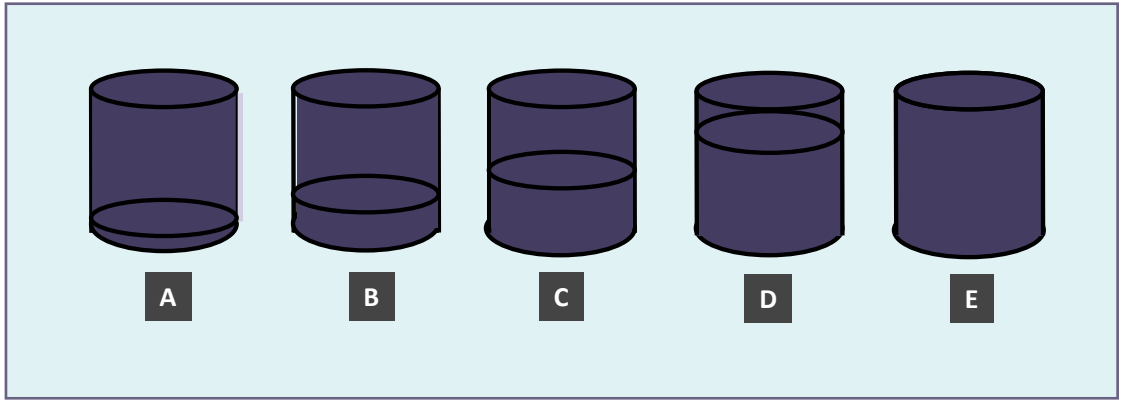
- Scorez sur une échelle de 5 scores (A → E).
- Utilisez des formulaires d'évaluation.
- Sur base des indicateurs de comportement.
- Stipulez la norme - qu'est-ce qu'est nécessaire pour répondre à la compétence demandée? (=score C).
- Quelles opportunités l'employé a-t-il reçues?

Echelles de score

E	**Exceptionnel** Les résultats excèdent de façon exceptionnelle les attentes fixées dans le(s) domaine(s) de responsabilité(s). Prestation exceptionnelle.
D	**Très bon** Les résultats excèdent de façon substantielle les attentes fixées dans le(s) domaine(s) de responsabilité(s). Très bonne prestation.
C	**Bon** Les résultats sont très satisfaisants et répondent entièrement aux attentes fixées dans le(s) domaine(s) de responsabilité(s). Prestation normale ou attendue.
B	**Faible** Les résultats ne rencontrent pas complètement les attentes fixées dans le(s) domaine(s) de responsabilité(s). Prestation faible.
A	**Insuffisant** Les résultats ne rencontrent pas les attentes fixées. dans le(s) domaine(s) de responsabilité(s). Prestation largement en dessous du niveau requis.

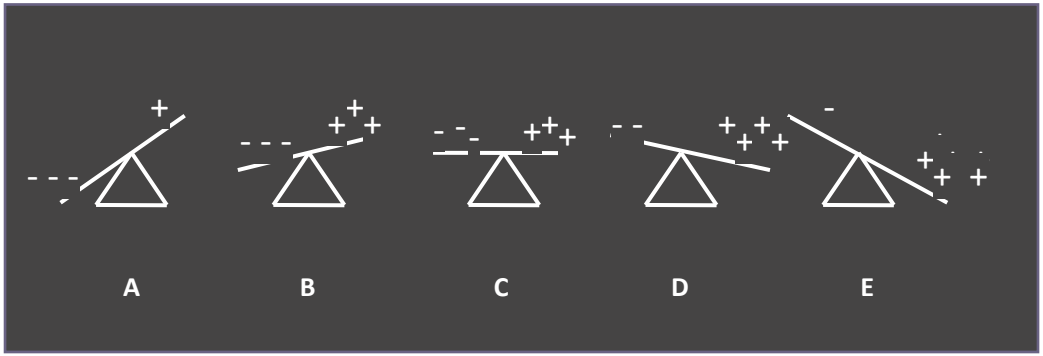
Evaluation – comment scorer le comportement ?

L’analogie avec un pot de peinture



Evaluation – comment scorer le comportement ?

L’analogie avec une balance



MEASURING

Outils: l’évaluation

La gestion des compétences

Formulaire d'évaluation annuelle : exemple

1. COMPETENCES

CLIENT FOCUS

Score	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ADOPTING A CUSTOMER-ORIENTED ATTITUDE	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Comments:									

ADVICE

Score	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ANALYSING	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Comments:									
INTEGRATING	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Comments:									

COLLABORATION

Score	1	2	3	4	5	6	7	8	9
DEVELOPING ONESELF	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Comments:									

Formulaire d’évaluation annuelle : exemple

2. KEY PERFORMANCE INDICATORS

Score	1	2	3	4	5	6	7	8	9
GENERAL PERFORMANCE IN THE JOB	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Comments:									

Score	1	2	3	4	5	6	7	8	9
KPI 1:									
TARGET:									
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Comments:									
KPI 2:									
TARGET:									
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Comments:									
KPI 3:									
TARGET:									
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Comments:									

Comment interpréter les scores

Les scores peuvent être décrits comme suit:

1 (4%)
2 (7%)
3 (12%)

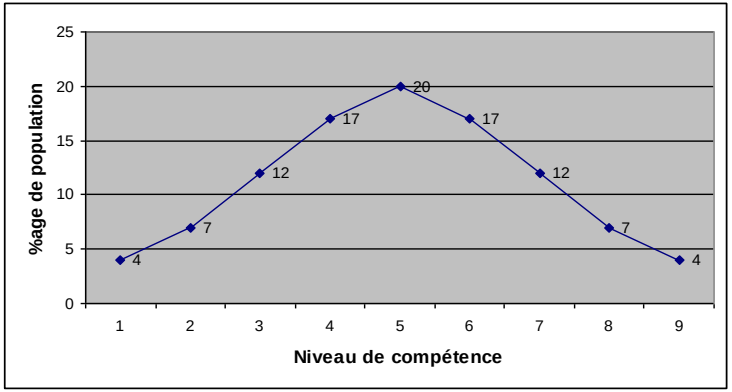
Lorsque le/la candidat(e) obtient un score entre **1 et 3**, cela signifie qu'il/elle ne manifeste pas encore le(s) comportement(s) attendu(s) et qu'il/elle n'obtient donc pas encore le niveau désiré. Un score de 1 indique qu'il y a une contre-indication possible.

4 (17%)
5 (20%)
6 (17%)

Lorsque le/la candidat(e) obtient un score entre **4 et 6**, cela signifie qu'il/elle se montre compétent(e) et donc qu'il/elle manifeste les comportements attendus.
Un score 4 indique qu'il y a encore quelques points de développement. Un score 6 indique qu'il/elle montre un comportement conséquent à travers différentes situations.

7 (12%)
8 (7%)
9 (4%)

Lorsque le/la candidat(e) obtient un score entre **7 et 9**, nous considérons cette compétence comme un point fort. Cela signifie qu'il/elle se distingue des autres en ce qui concerne cette compétence. Un score 9 indique qu'il/elle peut être considéré comme un rôle modèle pour cette compétence.



MEASURING

Outils : AC / DC / 360°

La gestion des compétences

Certains pensent que l’astrologie pourrait fonctionner …

“Instead of my résumé, I’ve printed out my daily horoscope for the past year. You’ll see that I’m a special person who’s destined for great things!”

Ou que les références sont de bons indicateurs

"Allen is an incredible, wonderful, fun, generous, exciting, kind, loving, brilliant, very special human being.
This personal reference from your dog is quite impressive."

Les plus fiable reste la période d’essai …

1	**PERFECT PREDICTION**
0,9	
0,8	
0,7	
	Assessment centres
0,6	
	Capacity tests
0,5	
0,4	Personality questionnaires
	Biographical data
0,3	
0,2	
	Interviews/referencies
0,1	
	Graphology
0	**CHANCE**

La validité d’un groupe de tests est plus haute que la validité d’un test isolé.

Evaluation réalisée en interne ou en externe – AC / DC

“Assessment Center” “Development Center”

Sélection par rapport à des critères prédéfinis

Orientation sur le Développement

Evaluation réalisée en interne ou en externe – AC / DC

- Assessment Center :
  - Un Assessment Center consiste en une combinaison d'exercices et de tests qui permettent d'observer un nombre prédéfini de compétences objectives et essentielles en vue de remplir avec succès un rôle au sein de votre organisation et sur le marché de manière plus globale.

- Development Center :
  - Un Development Center est un Assessment Center qui donne, de façon objective, des pistes de développement futur pour la carrière du participant. Il en résulte un plan de développement individuel/collectif tenant compte des objectifs et des possibilités de votre organisation.

Détermination d'une batterie d'assessment

Description de la fonction

Elaboration du profil des compétences

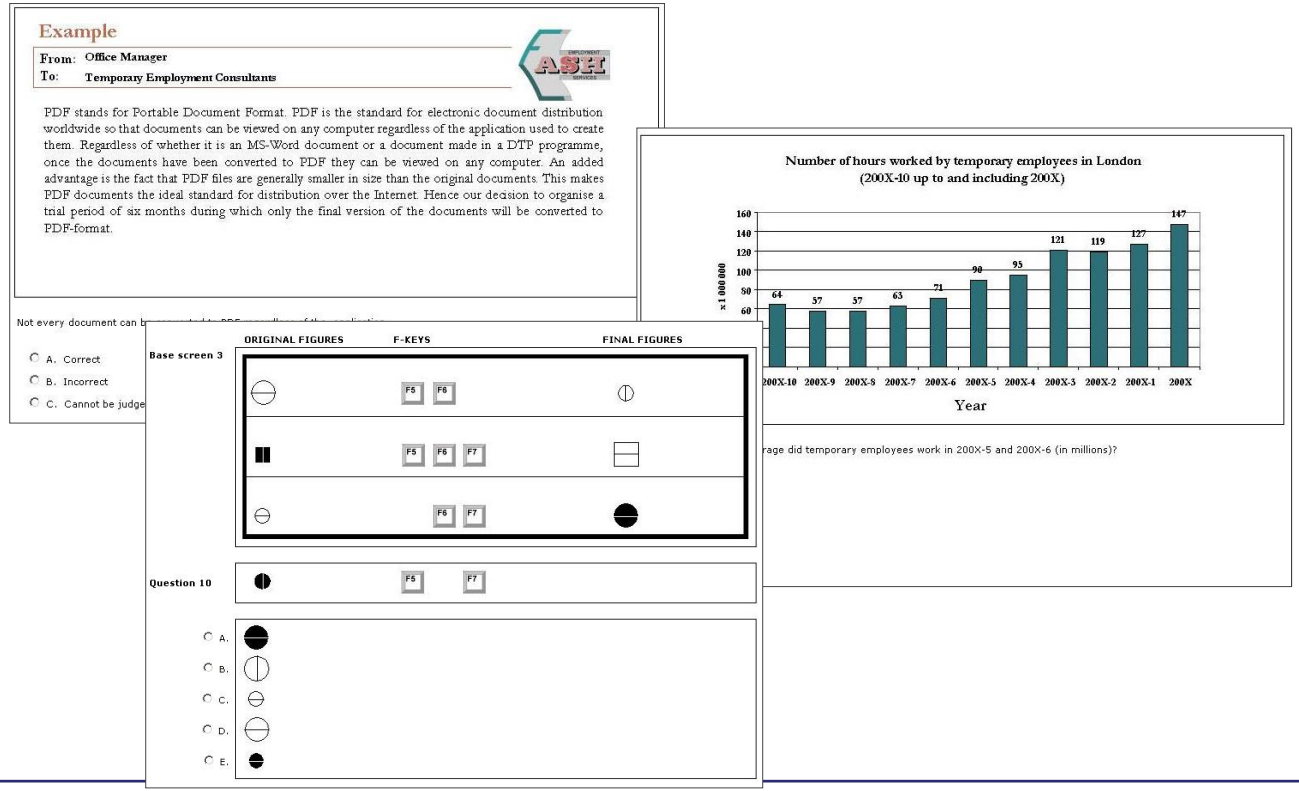
ASSESSMENT MATRIX								
	CBI	A-RAT II	N-RAT II	V-RAT II	BFR I	FES II In-tray	FES II Interactive	BA5+1
INFORMATION MANAGEMENT								
Compétence	0,4	0,2				0,4		
TASK MANAGEMENT								
Compétence						0,6		0,4
Compétence	0,4		0,2			0,4		
PEOPLE MANAGEMENT								
Compétence					0,6			0,4
INTERPERSONAL MANAGEMENT								
Compétence					0,5		0,5	
Compétence	0,4			0,2			0,4	
Compétence					0,6			0,4
PERSONAL MANAGEMENT								
Compétence	0,4						0,4	0,2
TOTAL								

Méthode d’évaluation

		Collecte des données	
		Objectif	Subjectif
Interpré-tation des données	Objectif	Tests d’intelligence d’aptitudes	Questionnaires de personnalité de compétences auto-évaluations
	Subjectif	Exercices de Simulation Exercices de groupe In-Tray	Entretien Données auto-bio-graphiques Evaluations

Cela comporte… Les entretiens

Les tests de raisonnement…



Les exercices de mise en situation …

Eventuellement, des tests de motivation, de personalité, de culture, …

Business Attitudes - Questionnaire

Please complete all questions on the page before clicking the 'Next' button.

To review test instructions at any point, you may click the 'Test Instructions' button.

Test Instructions

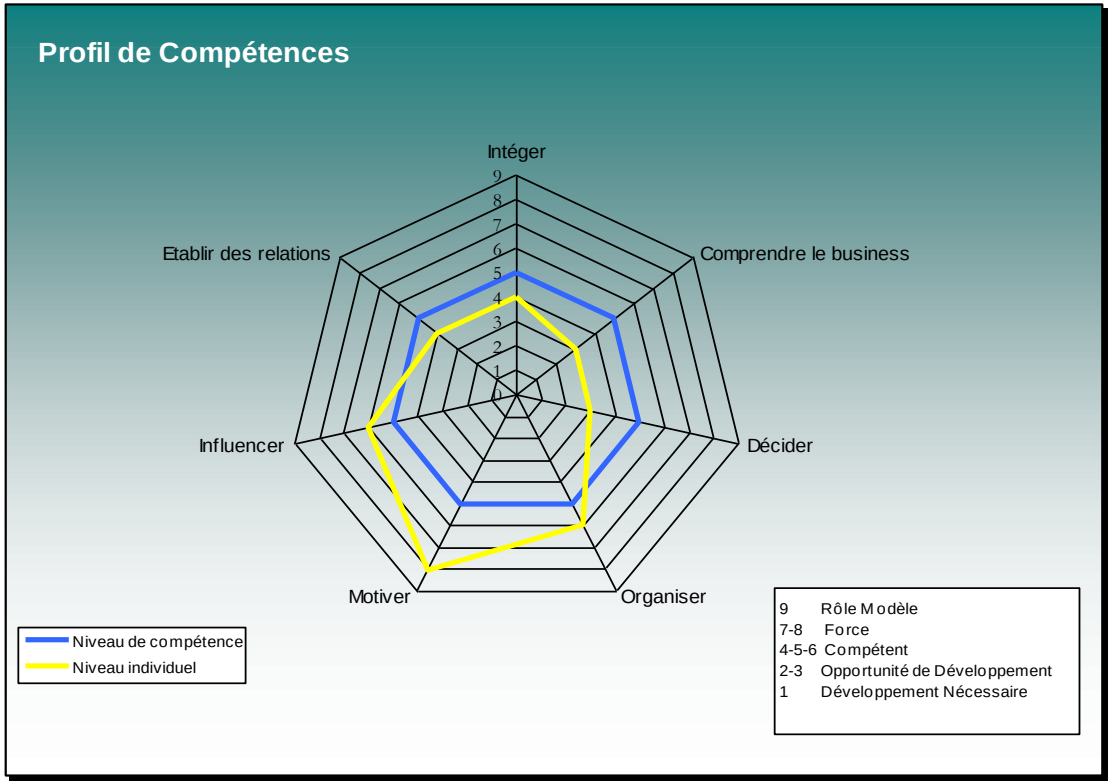
Items 186 to 190 of 300		Assess each of the following statements < disagree agree >						Rank the statements as they apply to you < least most >				
		A	B	C	D	E		1	2	3	4	5
186.	I like work that requires abstract reasoning	○	○	○	◉	○		○	○	◉	○	○
187.	I help colleagues when they are stuck	○	○	○	◉	○		○	◉	○	○	○
188.	I can associate easily and jovially with others	○	○	○	○	◉		◉	○	○	○	○
189.	I am able to point out potential stumbling blocks	○	○	○	◉	○		○	○	○	◉	○
190.	I handle extra pressure or stress with ease	○	○	○	◉	○		○	○	○	○	◉

Continue Later

Next

Des exercices sur mesure …

Exemple de rapport d'AC / DC



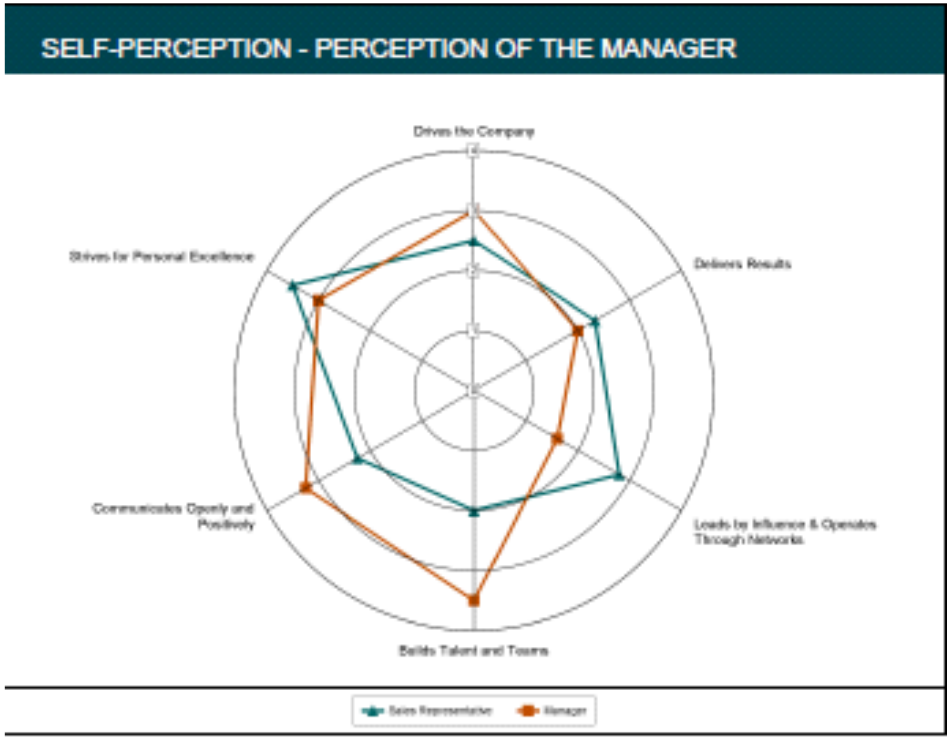
Les 360° / 180°

“I have some good news and some bad news! You are honest, kind, and smart, but you are *perceived* to be sneaky, cruel, and dumb.”

360°

- Offre un diagnostic des compétences individuelles
- Offre un feedback structuré de sources multiples
- Le design d’un 360° peut être créé par rapport à une fonction particulière, une évolution de carrière ou des compétences spécifiques
- Il met en lumière les différences possibles entre la perception de la personne et celle des autres
- Cela donne des informations quant au développement potentiel et aux zones de coaching
- Cela fournit du feedback anonyme
- Cela mesure les “perceptions”, et n’est pas forcément la “vérité”

Exemple de perception (180°)



Quand utiliser le 360° et quand pas?

L'UTILISER

- Dans une stratégie de développement
- Dans une idée de coaching
- Afin d'identifier les besoins de développement d'une équipe ou d'un groupe

ET

- Le Focus doit être en fonction depuis minimum 12 mois
- Le Focus & Line Manager s'engagent à donner du feedback quant à l'interprétation et au besoins
- Un suivi des actions est planifié

NE PAS L'UTILISER

- To address performance issues
- For the evaluation of people
- For the selection / promotion of people

NI

- Sans support suffisant pour le développement de la part du Line Manager
- Sans implication suffisante du focus quant au feedback et suivi

MEASURING

Plan de développement personnel

La gestion des compétences

Plan de développement personnel

- Il est important de bien mesurer le besoin en développement de ses employés afin d'élaborer, avec eux, un PDP.

- Un PDP est un contrat de développement dans lequel l'employé et l'organisation se mettent d'accord sur le principe de s'aider l'un l'autre dans leurs évolutions et développements. Cela concerne des accords concrets et spécifiques sur le développement de l'employé dans son rôle actuel en vue d'atteindre les objectifs globaux de l'organisation.

- Le développement personnel est un aspect clef dans la gestion des performance. Celle-ci définit des objectifs concrets (KPI's) à chaque niveau de l'organisation (en partant de la mission d'entreprise). La vision cascade ensuite en objectifs départementaux et individuels.

- Bien que les KPI's nous donne des indications quant aux résultats à atteindre (le "quoi"), ils ne clarifient pas le "comment" ces résultats devraient être atteints et ce qui est nécessaire pour réaliser les objectifs personnels. C'est donc ici qu'entre en jeu la gestion des compétences: quelles compétences sont nécessaires au succès d'une fonction particulière?

Exemple de PDP

			1				5				9
Development priority:		Actual level									
		Desired level									
Development need (or strength to build upon)	Specific actions	Involvement of others (Feedback, support, guidance by role model)	Target dates				Desired result (How will we measure it?)				

Exercice

Comment mesurer les compétences pour…

Chef du service juridique

- Par groupe de 2/3, définissez l’approche pour le processus de sélection de candidats internes

MAPPING

Mise en place d’un système de gestion des compétences

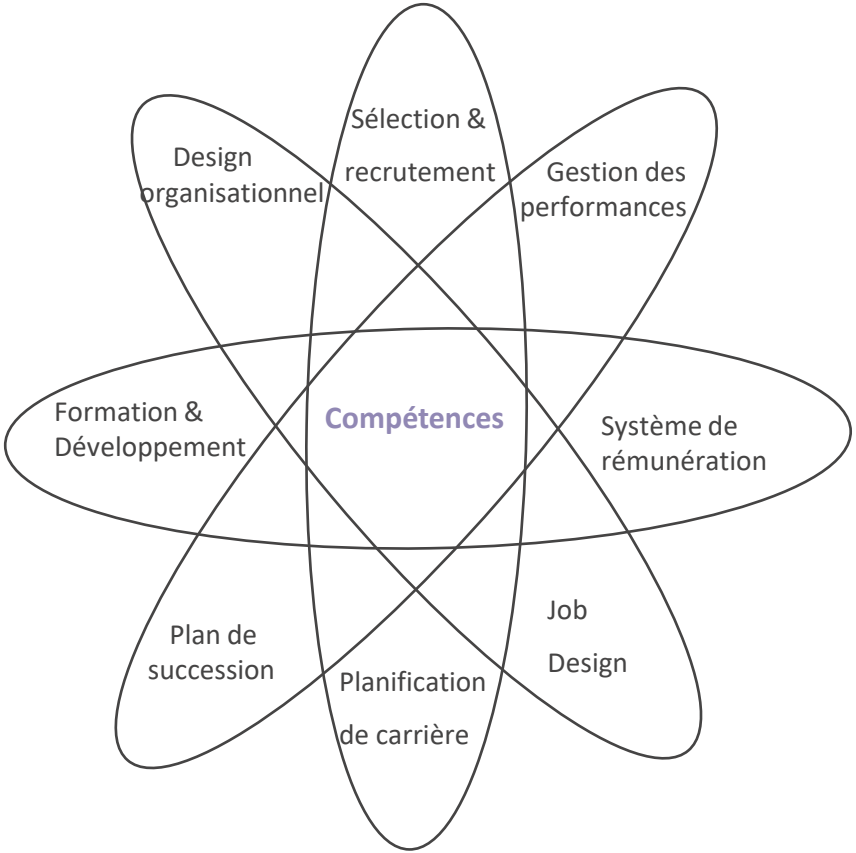
La gestion des compétences

Mise en place d'un système de gestion des compétences

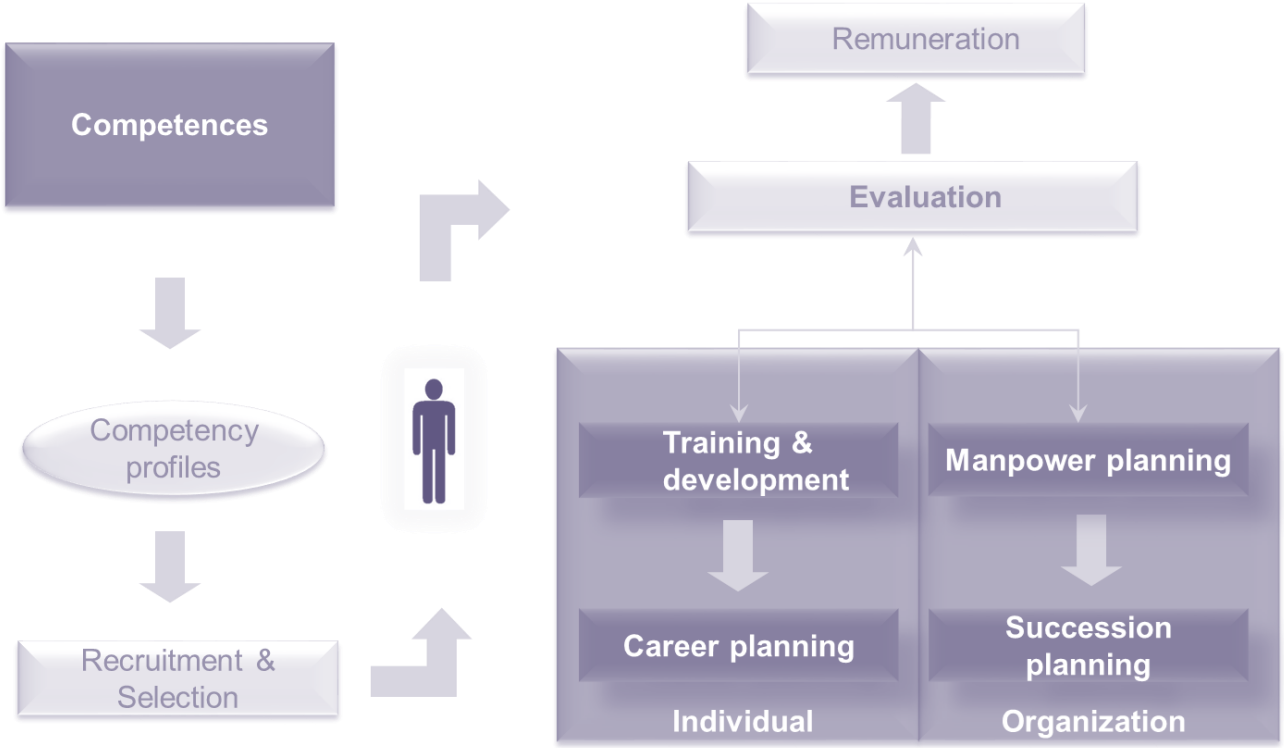
MAPPING	MEASURING	MANAGING
Dictionnaire de compétences	Formulaire d'évaluation	Performance Management
Description de fonction	Plans de développement personnel	Career & Succession Planning
Profils de compétences	AC / DC / 360°	T & D - R & S
Grille de compétences avec indicateurs comportementaux	Pondération et classification des fonctions	Reward Management
Transparence Légitimité	**Données Objectives**	**ROI Effectivité Efficience**

Intégration des processus RH

- Un modèle commun
- Une langue commune
- Une vision commune



Pour une gestion intégrée des RH

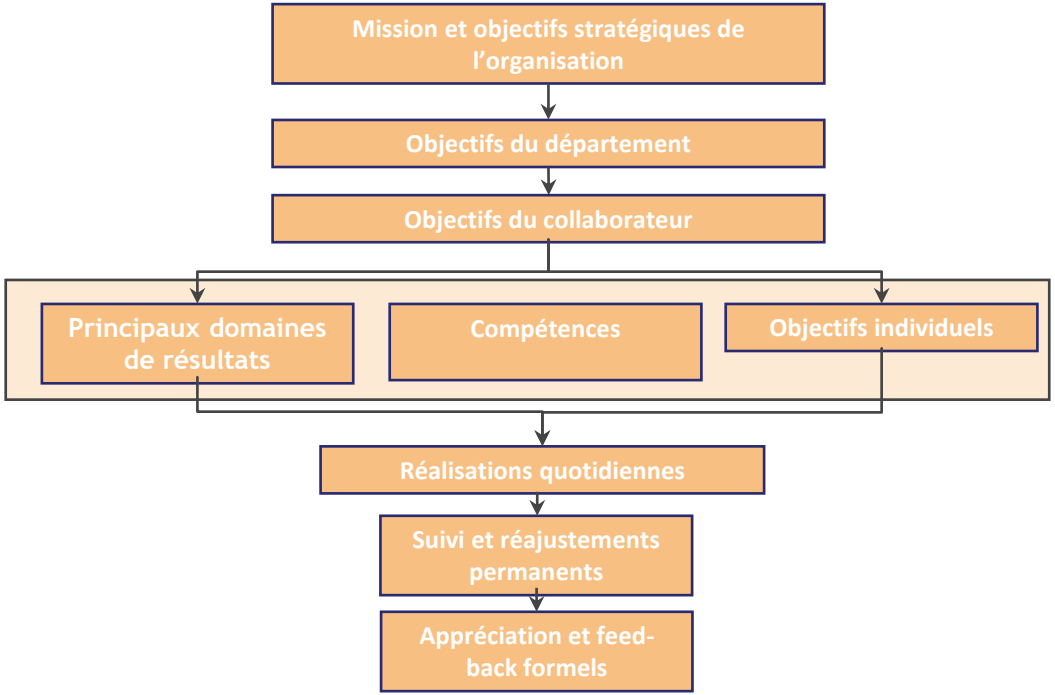


MANAGING

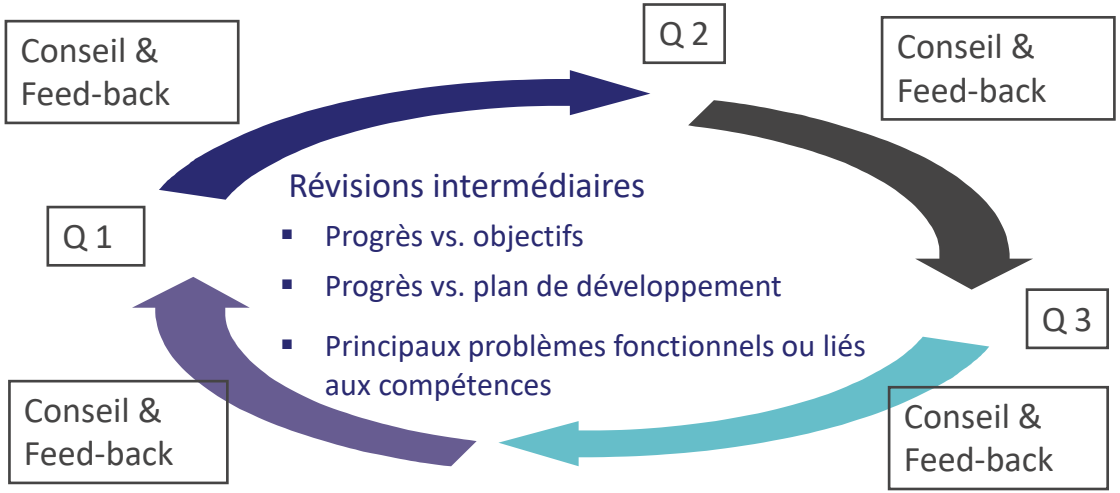
Lien avec la gestion des performances

La gestion des compétences

Evaluation en interne = Performance Management Model le processus



Performance Management Process



DEBUT DE L'ANNEE

Plan:

- Objectif de l'entreprise
- Responsabilités fonctionnelles
- Compétences
- Personal development plan

FIN DE L'ANNEE

Révision:

- Résultats vs. objectifs
- Efficacité fonctionnelle
- Niveau de compétence
- Personal development achievements

MANAGING

Training & Development :

Lien avec le développement des compétences

La gestion des compétences

NCOI LEARNING

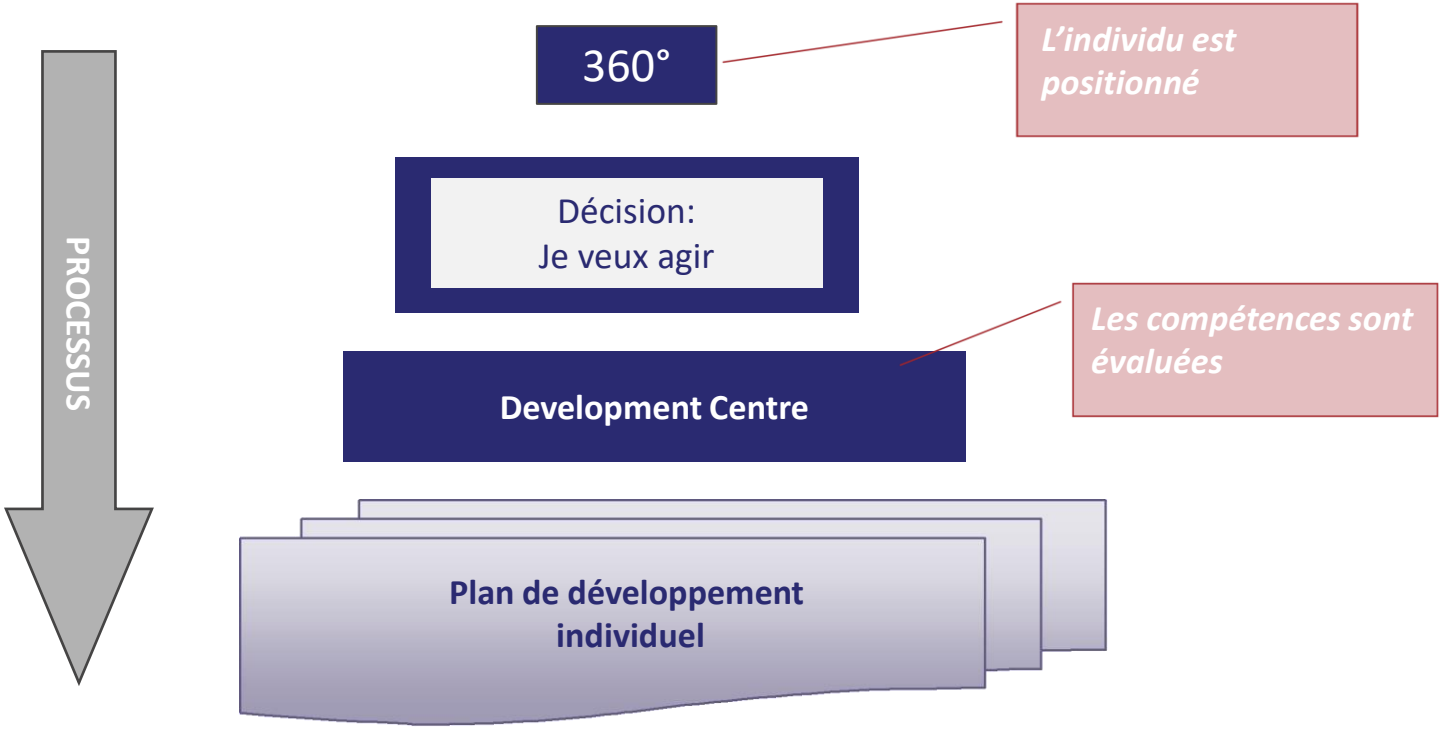
Point de départ

- Alors que les individus développent du savoir-faire de façon informelle, des méthodologies plus formelles peuvent être utilisées afin d'accélérer l'apprentissage, ou afin de déclencher le développement des compétences.

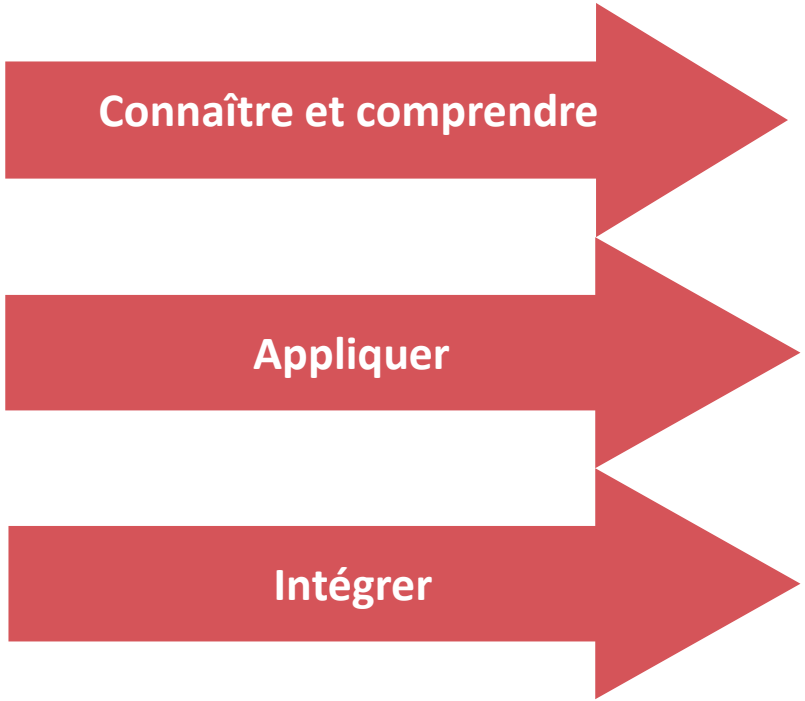
- Question : "Jusque où peut-on / veut-on laisser le développement des compétences comme un processus non-structuré / aléatoire ?"
  → référence au PDP dont on a parlé précédemment

Développement des compétences

Exemple 360° / DC

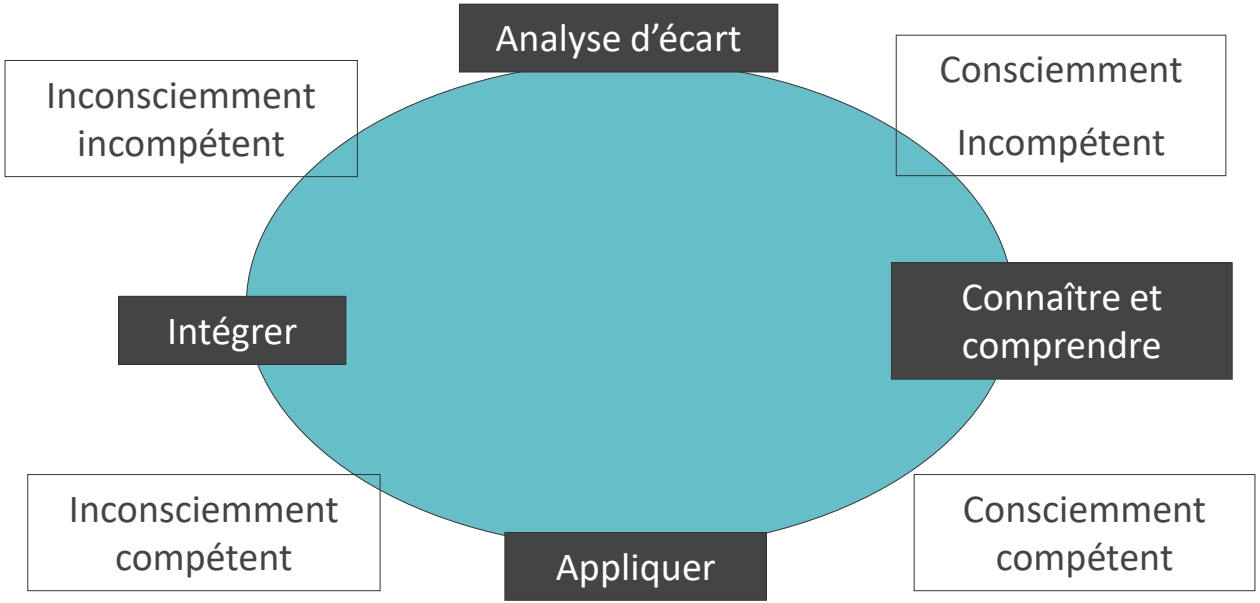


Développement des compétences



Auto-formation	Training	Sur le terrain
Lire un livre, article, rechercher de l'information sur internet, regarder une vidéo	Suivre un séminaire, une formation, un workshop, une conférence	Echanger des idées ou des expériences avec des collègues ou un coach/mentor
	Appliquer la connaissance dans des jeux de rôle, des interactions ou des exercices de simulation	Appliquer ses connaissances dans la pratique Au cours de projets, groupe de travail, etc.
		Appliquer les apprentissages au quotidien

Développement des compétences

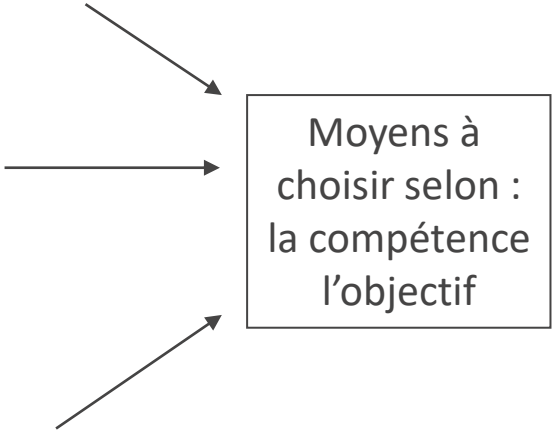


Echelle de développement

- Presque impossible à développer
  - la taille, l’apparence, le genre masculin/féminin, ...
- Très difficile à développer
  - cadre de référence!
- Difficile à développer
  - aptitudes interpersonnelles, leadership
- Relativement facile à développer
  - l’écoute active, techniques d’analyse de problèmes, techniques de contrôle
- Très facile à développer
  - connaissances

Notion de blended learning

- Auto-apprentissage
  - Lecture
  - Multimédia
- Training
  - Conférence, congrès, séminaire
  - Formation
  - Workshop
- On-the-job
  - Mentoring
  - Coaching
  - Observation / expérimentation
  - Project
  - Rotation / stage
- ...

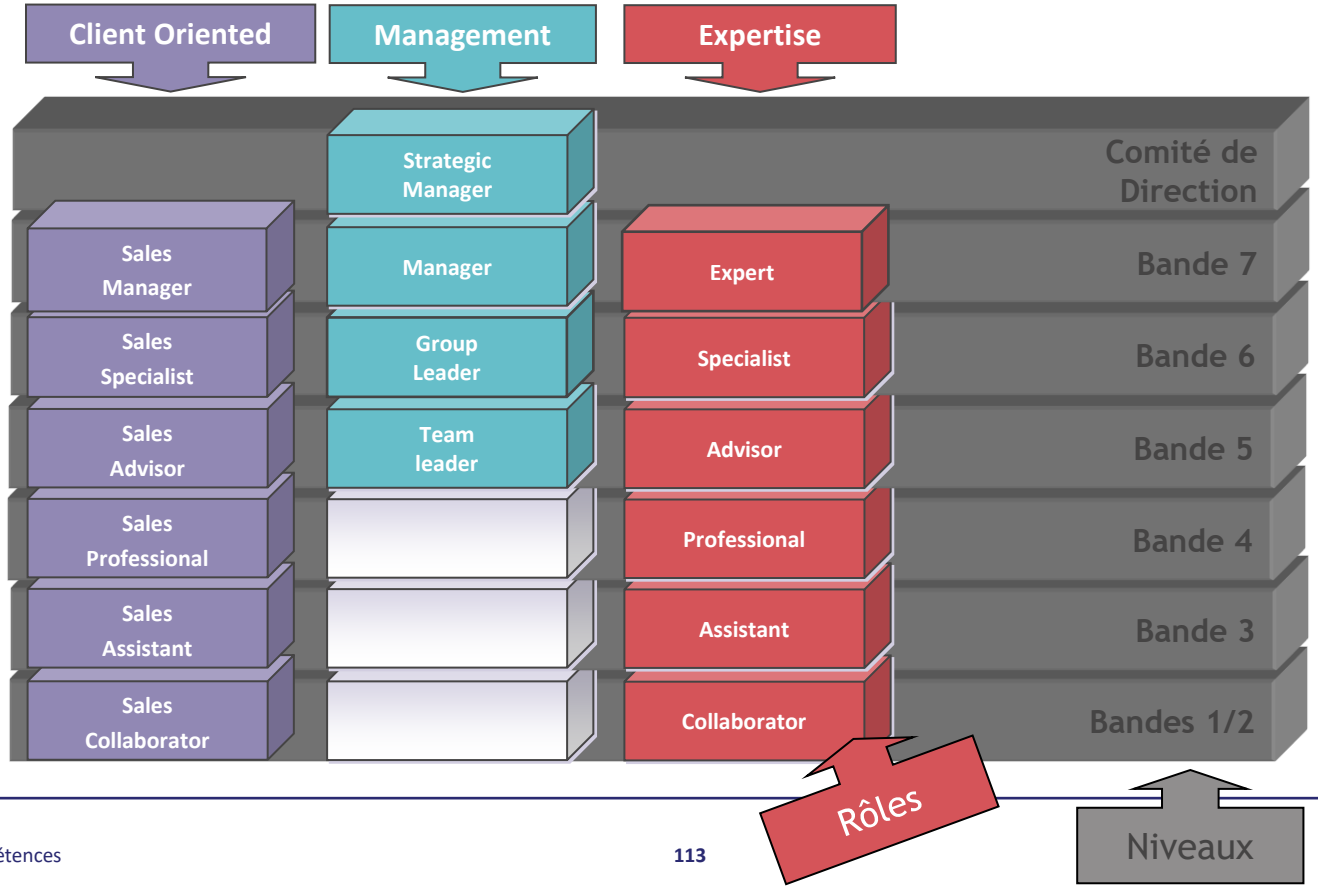


MANAGING

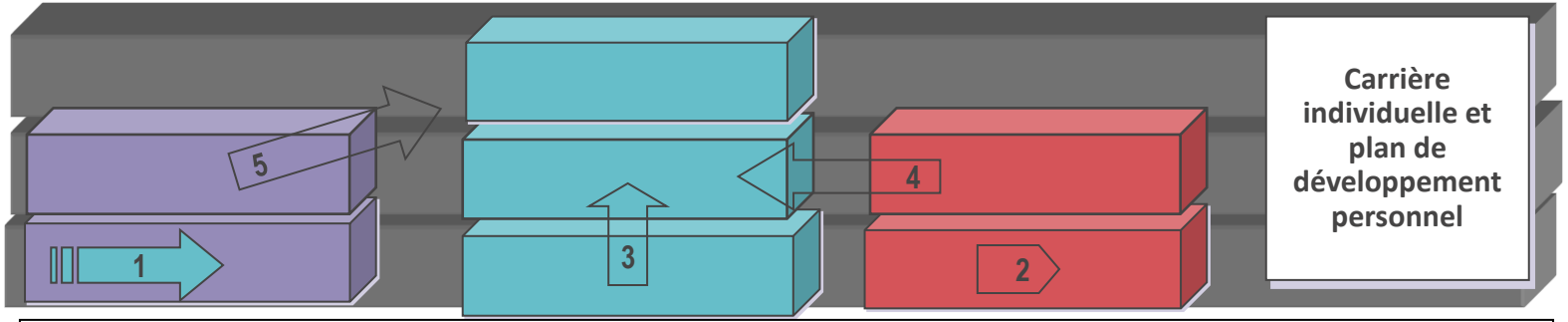
Lien avec la gestion de carrières

La gestion des compétences

Rôles et échelles de carrières



Les possibilités d'évolution

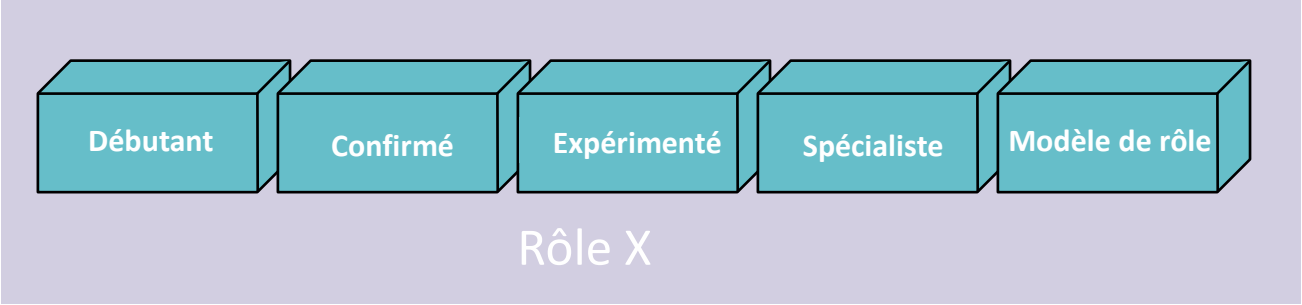


5 possibilités d'évolution dans la carrière, qui permettent une gestion proactive des carrières et du développement personnel:

1. **Evolution horizontale dans ma fonction**= je suis 'starter' dans ma fonction et j'évolue en termes de compétences, d'expertise et de performances en acquérant de l'expertise, jusqu'à un niveau de 'role model' en passant par un niveau 'confirmé (=la norme attendue).
2. **Evolution au sein de mon rôle**= je peux passer d'une fonction à une autre dans le même rôle, dans un autre domaine fonctionnel (ou dans le même) ; je dispose déjà des compétences comportementales mais je dois acquérir une nouvelle expertise liée à ce domaine fonctionnel.
3. **Evolution verticale**= au sein de l'échelle de carrière dans laquelle je me situe, je peux évoluer dans une fonction qui implique des responsabilités de plus haut niveau et requiert des compétences comportementales de niveau supérieur.
4. **Evolution horizontale d'échelle**= je veux, par exemple, passer d'une fonction d'expert à un rôle de management, sans pour autant que cela implique directement des responsabilités/un impact supérieur; je dois donc m'assurer de disposer des compétences en gestion des personnes/des équipes (dans cet exemple).
5. **Evolution diagonale**= je change d'échelle et de niveau de rôle ('Bande') à la fois, ce qui constitue une nouvelle orientation dans ma carrière (par exemple de Sales à People management) et dans mon niveau de responsabilités.

Croissance horizontale dans les rôles

- Au sein de chaque rôle il y a de la place pour une croissance horizontale :
  - Décrire les niveaux de maîtrise dans chaque rôle
  - Identifier le développement des compétences dans un rôle
  - Permettre la croissance dans une carrière horizontale

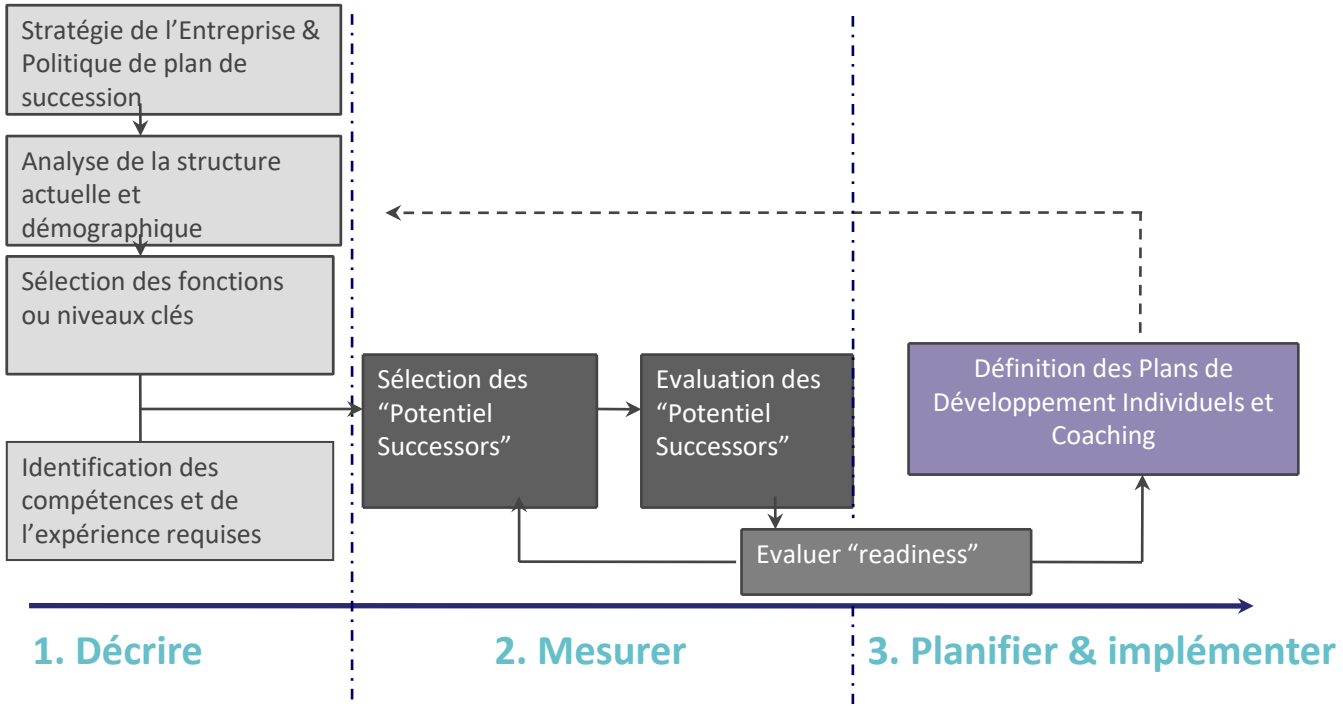


MANAGING

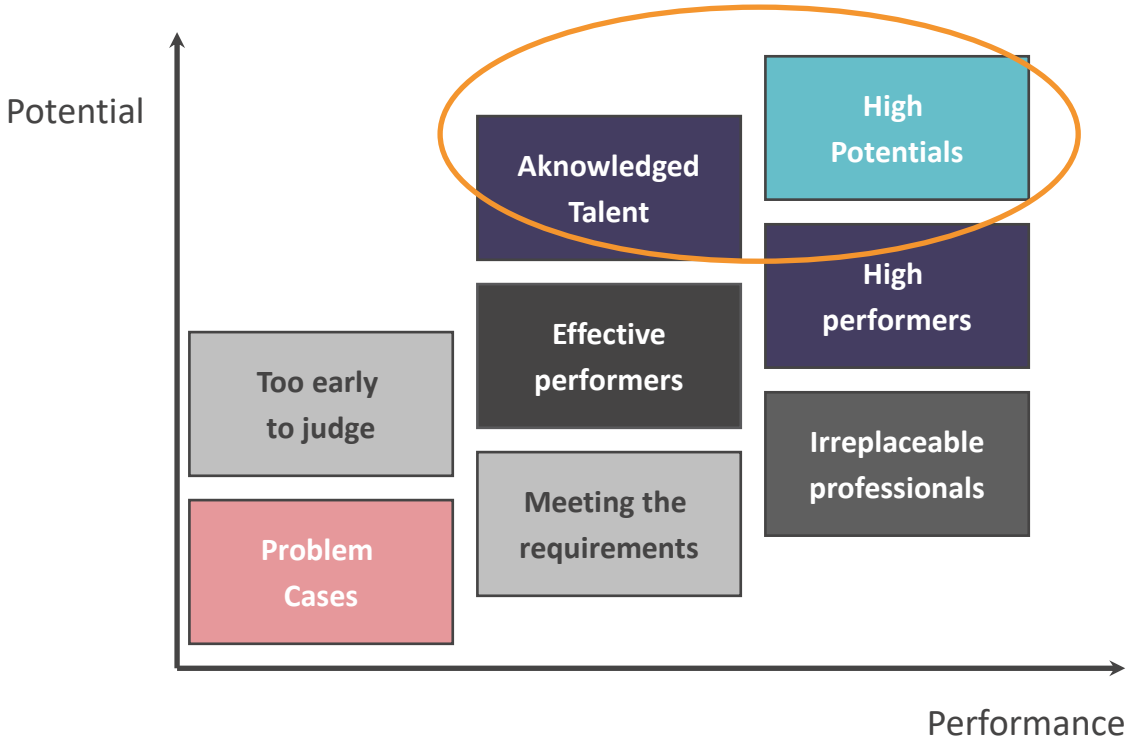
Mise en place d’un plan de succesion

La gestion des compétences

Succession planning policy



Sélection des Hipo's



MANAGING

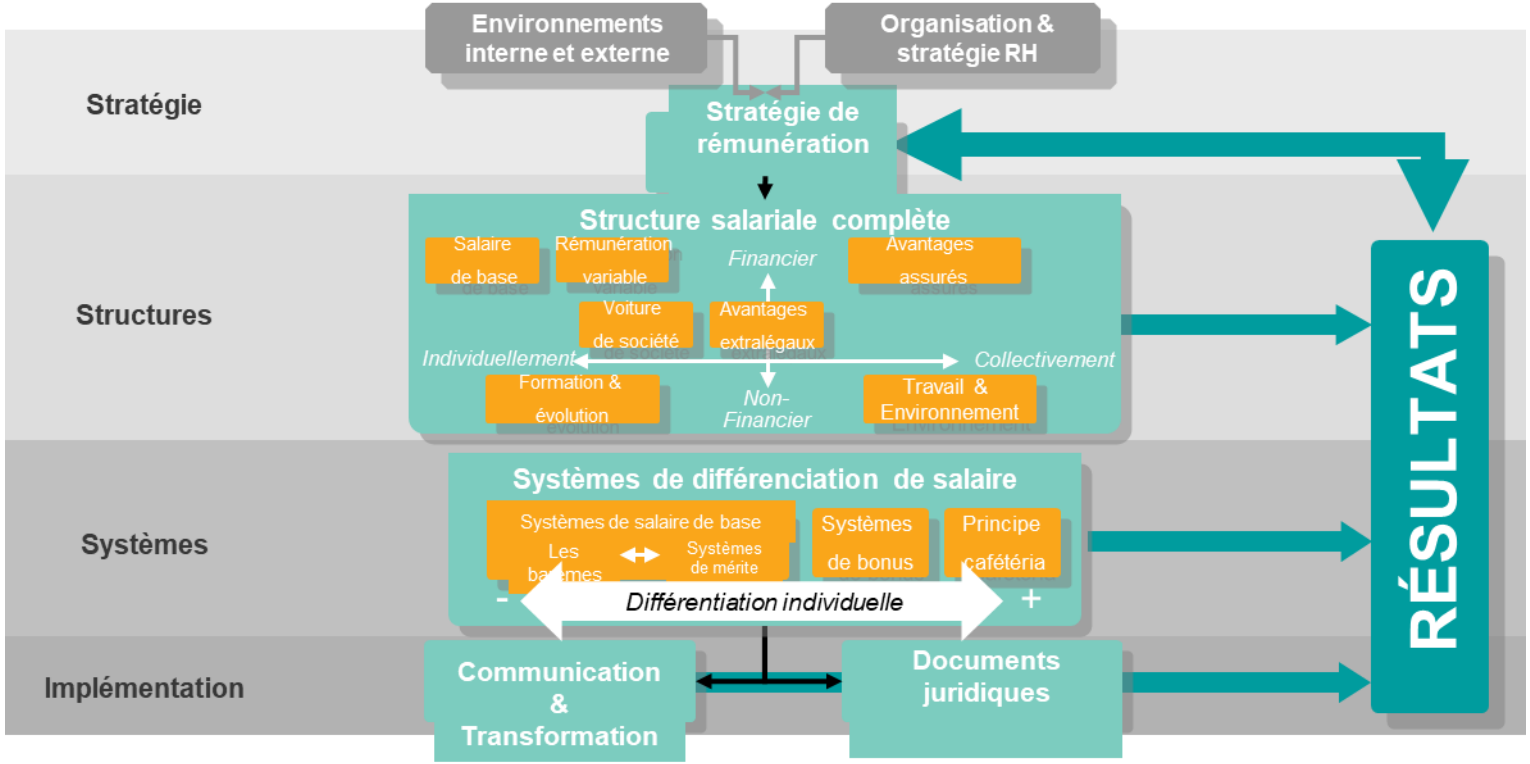
Lien avec le système de rémunération

La gestion des compétences

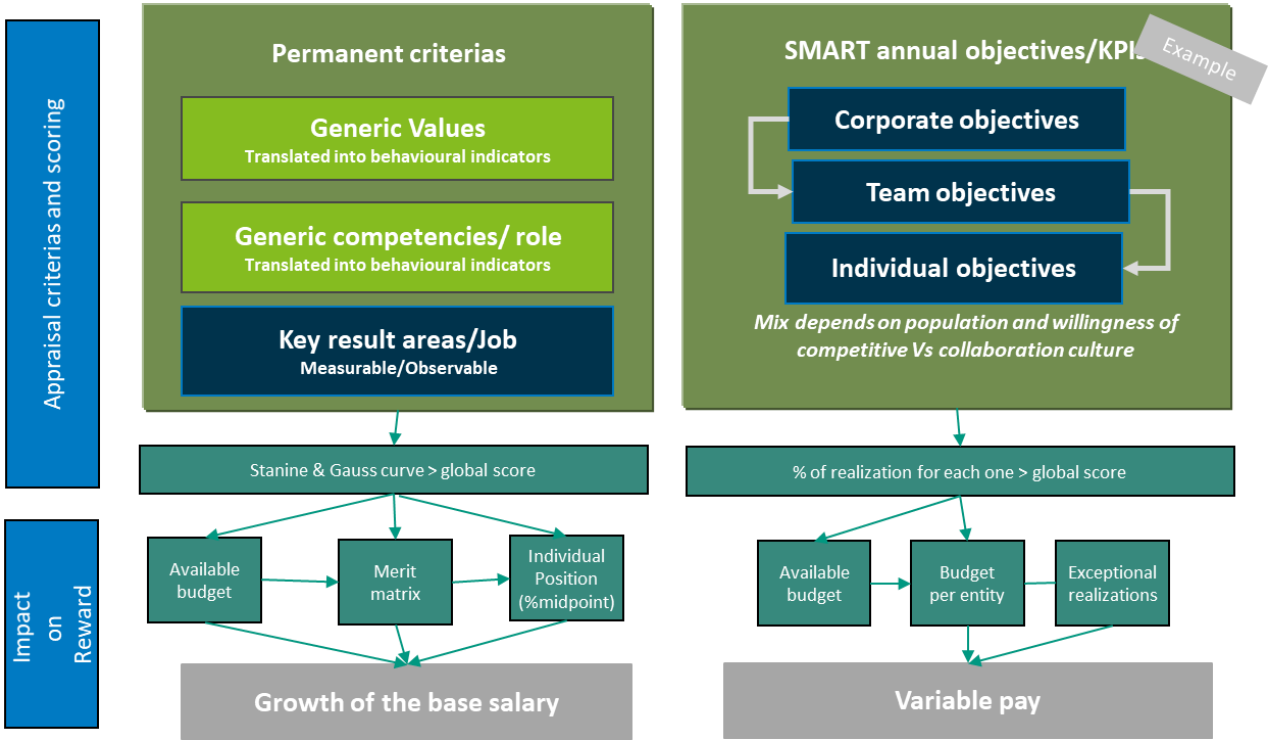
“Most firms have compensation plans that are reactions to circumstances, not a strategy”

(Tibergien)

Stratégie de rémunération



Différentiation individuelle



Votre plan d’action

Je mets en place la gestion des compétences

Mon plan d’action

Objectif général

Mapping

Objectif

Measuring

Objectif

Managing

Objectif

Plan d’action

Mapping

- Action 1
- Action 2
- Action 3

Measuring

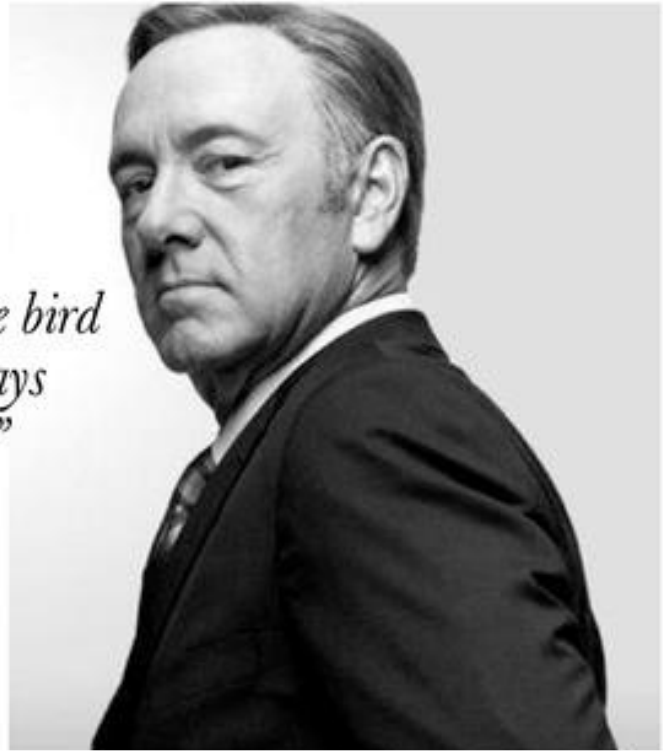
- Action 1
- Action 2
- Action 3

Managing

- Action 1
- Action 2
- Action 3

"Competency is such a rare bird in these woods, that I always appreciate it when I see it."

Frank Underwood
House of Cards



Merci

Sandrine Evenepoel

Questions?

+32 2 610 27 68

Sandrine.Evenepoel@hudsonsolutions.com

https://www.hudsonsolutions.com/be

NCOI LEARNING

hudson