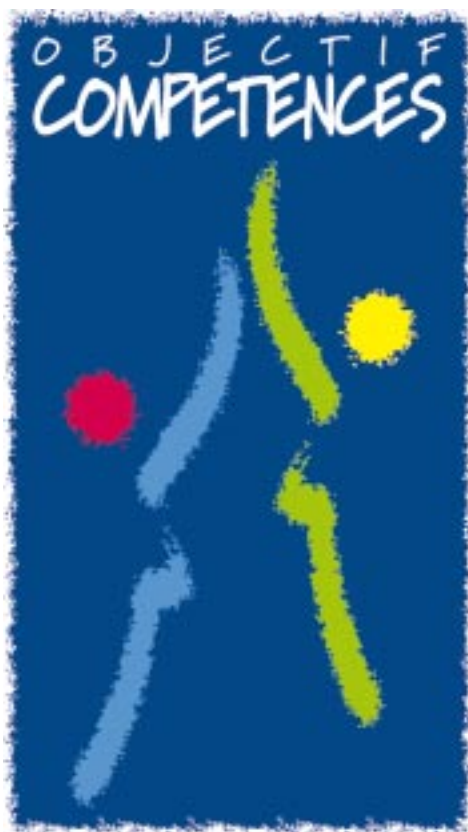


1 9 9 8



TOME 4

# Identifier et décrire les compétences professionnelles

CNPF



AVEC LE CONCOURS DU  
FONDS SOCIAL EUROPÉEN

CNPF

31, avenue Pierre 1<sup>er</sup> de Serbie - 75784 Paris Cedex 16

## TOME 4

# Identifier et décrire les compétences professionnelles

**Expert rédacteur : Annick PENSO-LATOUCHE - CNAM FFPS**

Ont participé à la préparation de ce cahier dans le cadre de groupes de travail :

**Président : Jean-Louis EGLI - THOMSON**  
**Rapporteur : Dominique HUMBERT - UIMM**

*ADAM Arlet*  
*ALLARD Michel*  
*AMALZIEU Isabelle*  
*BERNHARDT Jacques*  
*BIARD Philippe*  
*BRUNIE Bernard*  
*CABRIOT Pierre*  
*COFFE Christian*  
*COLIN Jean-Luc*  
*COMMINGES Christine*  
*DAVID Maurice*  
*de SARS Yves*  
*DECOUT Benjamin*  
*DESREZ Cécile*  
*du CREST Arnaud*  
*du PELOUX Alix*  
*FAILLET Marc*  
*FRAUD Yannick*  
*GAUDOUX Alain*  
*GUEDEZ Gérard*  
*HAPLIEZNICK Corinne*  
*LAGARDE Evelyne*  
*LAURIOT-PREVOST Anne*  
*LISBONIS Chantal*  
*MACKIW Monique*  
*MANGON Jean-Paul*  
*MARCUS Thierry*  
*MASSON Yann*  
*MERCIER-GALLAY Anne*  
*MORIER Francis*  
*MUR Jean-Michel*  
*NICQ Marie-Françoise*  
*REBOULLET Didier*  
*RONDEAU Jean-Claude*  
*TOUROUDE José-Daniel*

ALINEA FORMATION  
CONSULTANT  
RHONE POULENC RORER  
GIM  
CABINET STRATEGENCE  
SOCIETE FRANCAISE DE CHIMIE  
UNIVERSITE THOMSON  
ETAS DE BOURGOGNE  
BULL  
MISSION LOCALE HAUTE GARONNE  
FIDUCIAIRE DE FRANCE - KPMG  
A.B. CARRIERES  
ONERA  
CHAMBRE SYNDICALE DES INDUSTRIES CHIMIQUES D'ILE DE FRANCE  
OREF  
FEDERATION FRANÇAISE DU BATIMENT  
CNPF  
SCHNEIDER ELECTRIC  
UNICEM  
CNPF  
ACOR  
GUERBET  
FEDERATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE  
FOND D'ACTION SOCIALE  
BANQUE SCALBERT DUPONT  
FOND D'ACTION SOCIALE  
CIC Paris  
ADECCO  
CIC Paris  
GARF PROVENCE  
AMP DE FRANCE  
CHAMBRE SYNDICALE NATIONALE DES INDUSTRIES DE LA CONSERVE  
TECHNIQUES PLASTIQUES CHOMARAT  
CABINET STRATEGENCE  
ASSOFAC

Ce cahier est à considérer comme un document de travail, une étape, dans un processus de réflexion sur la "démarche compétences"

Introduction.....	5
<b>I. LES ENJEUX DE L'IDENTIFICATION DES COMPETENCES.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Identifier les compétences : pour quelle finalité ? .....</b>	<b>6</b>
1.1. Des problématiques variées.....	6
1.2. Quelles compétences identifier ?.....	8
1.2.1. Compétences acquises / compétences requises	
1.2.2. Compétences utiles aujourd'hui / nécessaires demain	
1.2.3. Compétences individuelles / compétences collectives	
1.3. Refuser les oppositions pour reconnaître les dualités.....	9
<b>2. Comment identifier les compétences ? .....</b>	<b>10</b>
2.1. Quelle maille choisir ? .....	10
2.2. Les limites des outils.....	10
2.2.1. Le coût	
2.2.2. La pérennité	
2.2.3. L'appropriation par tous les acteurs de l'entreprise	
2.2.4. L'homogénéité	
2.2.5. Le temps	
<b>II. PAROLES D'ENTREPRISES.....</b>	<b>14</b>
<b>1. Alinéa Formation.....</b>	<b>14</b>
1.1. Présentation de l'entreprise .....	14
1.2. Ses activités .....	15
1.3. Les enjeux .....	16
1.4. Le récit de la démarche et les outils utilisés .....	16
1.5. La mise en œuvre et les résultats.....	16
<b>2. CIC Paris.....</b>	<b>17</b>
2.1. Présentation de l'entreprise et de son contexte.....	17
2.2. La problématique.....	18
2.3. La méthode employée .....	19
2.3.1. Le récit de la démarche	
2.3.2. Les outils utilisés	
2.3.3. Le calendrier de mise en œuvre	
2.3.4. Les personnes impliquées	
2.4. Les difficultés rencontrées .....	22
2.5. Les résultats.....	24
<b>3. Adecco .....</b>	<b>24</b>

3.1. Présentation de l'entreprise .....	24
3.2. Des innovations au service de l'emploi.....	25
3.3. Xpert ® .....	25
3.3.1. Une méthode de recrutement exclusive	
3.3.2. Des technologies innovantes	
3.4. Les résultats.....	28
<b>4. Guerbet.....</b>	<b>29</b>
4.1. Le contexte de l'entreprise.....	29
4.2. La problématique.....	29
4.2.1. La finalité	
4.2.2. Les enjeux	
4.3. La méthode employée .....	30
4.3.1. Le récit de la démarche et les outils utilisés	
4.3.2. Les délais de mise en œuvre	
4.3.3. Les personnes qui l'ont mise en œuvre	
4.4. Les principales difficultés rencontrées .....	33
4.5. Les résultats.....	34
4.5.1. Aujourd'hui	
4.5.2. A l'issue de la démarche	
<b>5. Fédération Française du Bâtiment.....</b>	<b>35</b>
5.1. Le contexte .....	35
5.2. La problématique.....	36
5.2.1. Les enjeux	
5.2.2. La finalité	
5.3. La méthode employée .....	36
5.3.1. Les outils utilisés	
5.3.2. La démarche	
5.4. Les principales difficultés rencontrées.....	38
5.4.1. La BNDC	
5.4.2. La grille d'évaluation individuelle	
5.5. Mise en œuvre .....	38
5.6. Chronologie des opérations à réaliser.....	39
<b>6. Antenna.....</b>	<b>40</b>
6.1. Le contexte .....	40
6.2. La problématique.....	40
6.2.1. Les enjeux	
6.2.2. La finalité	
6.3. La méthode employée .....	41
6.3.1. Le récit de la démarche	
6.3.2. Les outils utilisés	
6.3.3. Les délais de mise en œuvre	

6.3.4. Les personnes qui l'ont mise en œuvre	
6.4. Les principales difficultés rencontrées.....	43
6.4.1. Une autre logique	
6.4.2. La démarche avec les entreprises	
6.4.3. La notion de temps et de durée	
6.5. Les résultats.....	45
6.5.1. A l'issue de la démarche	
6.5.2. Maintenance et mise à jour	

### III. QUELQUES REPERES METHODOLOGIQUES ..... 47

<b>1. La compétence : essai de clarification.....</b>	<b>47</b>
1.1. Définitions de la compétence .....	47
1.2. Compétence et activité.....	48
1.3. Compétence et savoirs.....	49
1.4. Compétence et comportements.....	50
1.5. Compétence et performance .....	50
1.6. Compétence et transférabilité.....	51
<b>2. Les outils utilisés par les entreprises.....</b>	<b>52</b>
2.1. Une profusion d'outils.....	52
2.2. Une unité de base : l'activité .....	52
2.3. Un travail souvent participatif .....	53
2.4. Une boîte de Pandore rarement ouverte.....	54
<b>3. Un outil particulier : la méthode ADAC .....</b>	<b>54</b>
3.1. Une méthode basée sur l'activité.....	54
3.2. De l'activité au référentiel de compétences.....	55

### IV. BIBLIOGRAPHIE ..... 57

1. Ouvrages.....	57
2. Articles de presse et études .....	60

### V. ANNEXES ..... 63

1. Alinéa Formation.....	63
2. CIC Paris.....	74
3. Guerbet.....	79
4. Antenna.....	80

**Compétence...** depuis une dizaine d'années, cette notion s'impose dans les entreprises comme le maître mot de la gestion des ressources humaines. Les démarches compétences se multiplient, la logique compétence se substitue à la logique métier ou à la logique de poste, la polycompétence devient la clef de l'adaptabilité de l'entreprise, la formation cède le pas au développement des compétences.

**Une notion  
largement répandue...**

Emportée par son succès, la compétence est devenue une référence absolue, qui recouvre des réalités aussi nombreuses que les entreprises qui l'utilisent.

**... mais qui  
reste à préciser**

La définition même de la notion de compétences suscite encore un vaste débat, dont les 50 groupes qui se sont réunis sous l'égide du CNPF d'avril à décembre 97 se sont largement fait l'écho. Le CNPF a finalement retenu la définition suivante :

*"La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer"<sup>1</sup>.*

Les outils de la gestion des compétences ne sont pas plus consensuels. En exagérant à peine, on pourrait dire que chaque entreprise a généré ses propres méthodes, développé ses grilles d'analyse, inventé ses référentiels métiers et ses référentiels de compétences, au risque de refaire un travail déjà fait par d'autres, ou d'aboutir à des définitions de compétences très différentes d'une entreprise à l'autre pour un même métier.

Ce cahier se propose donc de faire le point sur l'une des phases-clé de la démarche : l'identification des compétences. Nous nous demanderons donc dans un premier temps quels sont les enjeux de l'identification des compétences, sa finalité, ses objectifs, ses difficultés, avant de nous intéresser aux moyens mis en œuvre, en passant en revue des témoignages d'entreprise, et développant les outils qu'ils ont utilisés dans leur démarche. Nous apporterons également un point de vue méthodologique, avec quelques points de repères sur les concepts et outils, et enfin en abordant la méthode ADAC ©<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Les italiques seront utilisés pour les citations.

<sup>2</sup> Méthode d'Analyse de l'Activité et des Compétences, développée et déposée par le CNAM/CD-FFPS Paris

# Les enjeux de l'identification des compétences

*Mettre en place une démarche compétence dans une entreprise demande un investissement lourd et de longue haleine, qui ne peut s'envisager que comme une réponse à une préoccupation de l'entreprise.*

*La question de l'identification des compétences se pose largement dans le monde de l'entreprise, mais elle ne s'y cantonne pas. Les centres et instituts de formation professionnelle, les centres de bilans, les cabinets de recrutement ou d'out-placement, y sont également confrontés, même s'il y sera peu fait référence dans ce cahier.*

*Nous ne reprendrons pas en détail les enjeux de la logique compétences, du point de vue de l'entreprise, du salarié et de la société, qui font l'objet du cahier n°1, mais évoquerons ceux de l'identification des compétences à proprement parler, et des risques liés à cette partie de la démarche, qui bien souvent l'inaugure.*

## 1. IDENTIFIER LES COMPÉTENCES : POUR QUELLE FINALITÉ

### 1.1. DES PROBLÉMATIQUES VARIÉES

L'identification des compétences est la première étape d'un processus qui doit apporter une réponse à un problème auquel l'entreprise est confrontée ; c'est rarement une fin en soi. Ces problèmes sont eux-mêmes d'une grande diversité et obéissent chacune à leur propre logique, générant par-là leurs enjeux. On pourrait en risquer un inventaire à la Prévert, forcément incomplet, du plus particulier au plus général :

- réussir au mieux ses recrutements, en déterminant quelles sont les compétences requises pour tenir le poste de travail à pourvoir et en vérifiant que le ou les candidats pressentis les possèdent bien,



- optimiser l'efficacité des modes d'acquisition des compétences en identifiant les compétences à acquérir, notamment par la formation, par exemple à l'occasion d'une évolution de poste, ou d'une évolution technologique,
- constituer des groupes projet parfaitement adaptés en recensant les compétences disponibles et mobilisant les compétences spécifiques des uns et des autres,
- réorganiser le travail et optimiser la production par la mise en place d'équipes autonomes, par le développement de la polyvalence en général, en repérant les compétences spécifiques et communes aux différents opérateurs,
- offrir un avantage concurrentiel à ses clients ou obtenir une certification ISO, en s'assurant de la présence des compétences nécessaires dans le cadre d'une démarche qualité,
- orienter sa stratégie en repérant les compétences clefs<sup>3</sup> de l'entreprise, qui constituent pour elle des ressources fondamentales,
- favoriser l'émergence de nouveaux métiers en élaborant leur référentiel d'activités et de formation,
- permettre une gestion des carrières et des emplois en cartographiant les différents métiers de l'entreprise, en particulier du point de vue des compétences,
- refondre le système de classification et de rémunération en identifiant de manière rigoureuse les métiers d'une entreprise, voire de toute une branche, et en décrivant les activités et les compétences mobilisées.

Point n'est besoin d'insister davantage, ces situations parlent d'elles-mêmes : les enjeux croissent avec l'ampleur de l'objectif poursuivi, et des erreurs à chacun de ces niveaux peuvent être lourdes de conséquences pour l'entreprise. Mal identifier les compétences d'un candidat et se tromper dans un recrutement risque d'avoir des conséquences désastreuses, à la fois pour l'individu, et pour l'entreprise, surtout s'il s'agit d'un poste clef.

---

<sup>3</sup> *Les compétences clefs de l'entreprise sont prises ici au sens de "core-competencies", selon le concept développé par Hamel (G.) et Prahalad (C.K.) **La conquête du futur**, Paris, InterEditions, 1995*

## *Les enjeux de l'identification des compétences*

### **1.2. QUELLES COMPÉTENCES IDENTIFIER ?**

S'embarquer sur un programme de formation mal conçu peut être ruineux et faire prendre du retard par rapport à un concurrent. S'embarrasser d'une grille de métiers ingérable, lourde et mal adaptée peut compromettre à long terme toute la gestion des ressources humaines.

Les situations illustrées ci-dessus le montrent bien : il y a plusieurs points d'entrée dans la démarche d'identification des compétences, plusieurs façons de considérer la compétence, sur lesquelles l'entreprise va se positionner.

#### ***1.2.1. Compétences acquises / compétences requises***

L'aptitude à tenir une fonction dépend de la concordance entre les compétences détenues par l'individu et les compétences requises pour la fonction. Les compétences acquises sont celles que l'individu a eu l'occasion d'exercer, dans sa vie professionnelle bien sûr, mais aussi dans sa vie associative, syndicale, politique, familiale... même si toutes ne seront pas utiles au même degré pour l'entreprise. Identifier les compétences acquises exige de s'intéresser à l'individu, alors que cerner les compétences requises est un travail de l'entreprise sur elle-même.

#### ***1.2.2. Compétences utiles aujourd'hui / nécessaires demain***

Selon l'enjeu, l'entreprise va sans doute s'intéresser en priorité soit aux compétences actuellement présentes dans l'entreprise, qui lui permettront par exemple d'organiser autrement ses espaces de production, soit aux compétences qui seront indispensables demain, par exemple lors de l'arrivée d'un nouveau matériel à forte composante technologique, qui imposera des changements importants dans l'activité des opérateurs.

#### ***1.2.3. Compétences individuelles / compétences collectives***

L'entreprise va, selon les cas, se focaliser prioritairement sur les compétences détenues individuellement par les différents acteurs de l'entreprise, pour gérer leur carrière par exemple, ou sur les compétences qui sont ou doivent être détenues pour permettre par exemple un rapprochement avec une autre entité,

une absorption, ou pour agir sur la culture de l'entreprise...

Elle pourra également s'intéresser aux "compétences collectives", notion par elle-même difficile à appréhender. Il peut, notamment, s'agir de la combinaison de compétences individuelles dont le résultat est supérieur à la somme de chacune d'entre elles (ce qui est souvent le cas des équipes autonomes), ou des compétences clefs, qui constituent le cœur du métier de l'entreprise et lui donnent un avantage concurrentiel.

### **1.3. REFUSER LES OPPOSITIONS POUR RECONNAITRE LES DUALITES**

Acquis/requis, aujourd'hui/demain, individuel/collectif, nous venons d'opposer ces mots terme à terme. Pourtant, les développements le montrent, il s'agit moins d'opposition que de dualités, c'est-à-dire de deux pôles formant une seule réalité. Dans la grande majorité des cas, les entreprises entrent dans la démarche par l'identification des compétences requises, pour un poste à pourvoir, pour s'adapter aux évolutions futures, pour fonctionner en groupe... Mais identifier les compétences requises suppose qu'on s'interroge également sur les compétences acquises. Cerner les compétences qui seront nécessaires demain exige que l'on soit au clair sur les compétences qui sont présentes aujourd'hui. Parler de compétences collectives suppose que l'on identifie les compétences individuelles, pour savoir quelle est la fréquence d'occurrence de celles-ci, et s'assurer alors de la présence d'une compétence collective.

En fonction du problème auquel elle est confrontée, de la finalité de la démarche d'identification des compétences, l'entreprise choisira des axes de recherche parmi ceux que nous avons pointés. Mais ces termes ne s'opposent pas deux à deux, ils se complètent. Si la finalité préside d'abord au choix d'une voie du problème, l'entreprise ne pourra pas faire l'économie d'une investigation dans les autres dimensions.

De même est-on parfois tenté de renvoyer dos à dos l'identification des compétences du point de vue de l'entreprise et de celui du salarié, la performance de l'une et l'employabilité de l'autre, comme si l'entreprise et le salarié étaient deux réalités qui s'opposaient. Or il est évident que l'un ne saurait être sans l'autre, et que salarié et entreprise ne sont que deux points de vue différents sur la même réalité économique. L'employabilité sera d'au-

tant meilleure que l'entreprise cherchera à améliorer sa performance en développant les compétences de ses collaborateurs, qui seront à leur tour d'autant plus impliqués, motivés et performants que leur futur leur semblera assuré.

## 2. COMMENT IDENTIFIER LES COMPÉTENCES ?

De la finalité de la démarche dépendra sans doute le choix d'une voie d'abord, mais aussi le choix des outils nécessaires pour la mener à bien.

### 2.1. QUELLE MAILLE CHOISIR ?

L'identification des compétences va dans un premier temps se baser sur ce qui est réellement observable, à savoir l'activité. On se demande souvent avant d'entreprendre une démarche d'identification des compétences quelle finesse d'observation et d'analyse de l'activité il faudra avoir. Mais le débat sur la maille idéale ne peut avoir lieu dans l'absolu ; celle-ci est à choisir en fonction de la finalité de la démarche. La longueur de focale doit être adaptée au besoin, pour permettre à l'outil de remplir sa fonction, dans la juste mesure nécessaire. L'élaboration d'un référentiel de formation va nécessiter de partir d'un référentiel de compétences beaucoup plus précis que ne le ferait le répertoire des métiers. Dans le premier cas, on utilisera un zoom, pour se concentrer sur l'activité à laquelle on veut former, et déterminer avec précision les compétences qu'elle met en œuvre. Dans le deuxième cas, il s'agira plutôt d'utiliser un objectif grand angle, qui permettra d'avoir une bonne vue d'ensemble, en particulier des points de concordance entre les différents métiers et les polyvalences possibles.

### 2.2. LES LIMITES DES OUTILS

Les outils à utiliser, comme la maille, doivent être cohérents avec la problématique de l'entreprise. Leur surdimensionnement, ou au contraire leur légèreté excessive, présentent un certain nombre de risques. Les points suivants sont particulièrement sensibles :

#### 2.2.1. Le coût

Plusieurs paramètres peuvent influencer directement sur le coût d'une démarche d'identification des compétences :

- sa conduite par l'entreprise elle-même ou par un conseil extérieur,
- le nombre de salariés concernés (toute l'entreprise ou un petit groupe),
- l'implication de la hiérarchie,
- l'utilisation d'une méthode préexistante ou la conception d'une méthode spécifique,
- la maille choisie.

Il est évident que la démarche sera d'autant plus onéreuse qu'elle sera spécifique et que le nombre de salariés concernés sera élevé. L'enjeu financier apparaît ici clairement, dans la cohérence entre l'investissement réalisé et le retour que l'entreprise peut en espérer.

### ***2.2.2. La pérennité***

L'identification des compétences aboutit généralement à la constitution de référentiels d'activités et de compétences, établis à un instant "t", celui de l'étude de l'emploi concerné. Or les organisations, les technologies et les produits évoluent, entraînant par-là des modifications parfois substantielles de l'activité. Il est donc particulièrement important que les documents, grilles, référentiels... produits par la démarche puissent prendre en compte cette évolution, et la refléter. Plusieurs entreprises ont ainsi été contraintes à modifier et à alléger des référentiels de compétences trop lourds, tissés à maille trop fine, dont la mise à jour était quasiment impossible, sauf à refaire l'intégralité de l'analyse de l'activité. Place doit donc pouvoir être gardée à une évolution de ces référentiels, pour accompagner celle de l'entreprise.

### ***2.2.3. L'appropriation par tous les acteurs de l'entreprise***

Pour que ces référentiels puissent être utilisés de manière régulière et fluide dans l'entreprise, encore faut-il qu'ils aient du sens pour tous les acteurs concernés. C'est là un autre enjeu de la démarche d'identification des compétences, que de créer des outils opérationnels, compréhensibles et utilisables à tous les échelons hiérarchiques de l'entreprise. Ce point est particulièrement sensible dans les petites et moyennes entreprises, pour lesquelles l'opérationnalité et l'appropriation des outils d'identi-

## *Les enjeux de l'identification des compétences*

cation des compétences par les agents de maîtrise est une condition *sine qua non* de la réussite de la démarche.

D'autre part, l'introduction d'une démarche compétences vient souvent remettre en jeu les rôles traditionnels de la DRH et des managers de 1<sup>er</sup> niveau. En effet, dans cette nouvelle logique, c'est à l'encadrement de proximité qu'il revient de mettre en œuvre au quotidien ces outils, de repérer l'activité, de mettre à jour les référentiels... Dans cette optique, la DRH se positionne comme le référent méthodologique et garant de l'homogénéité des pratiques. Ce transfert de responsabilité ne se fait pas toujours sans heurts, et implique d'une part une large adhésion des acteurs concernés, et d'autre part la mise à la main de l'encadrement de proximité des outils de l'identification des compétences.

### **2.2.4. L'homogénéité**

Le risque de toute démarche analytique, ce qui est par essence le cas de l'identification des compétences, est de favoriser le singulier, au détriment du général, l'individu et pas le collectif. En l'occurrence, l'analyse des compétences doit se garder à la fois d'un niveau de généralité qui n'apporterait rien à personne, et d'un trop grand niveau de détail, qui, outre le risque déjà évoqué de coût excessif et de non opérationnalité, accentuerait de manière artificielle des différences entre des personnes ayant des activités fort proches. L'enjeu ici est de préserver l'intégrité de l'entreprise, en utilisant une trame qui soit commune, et qui puisse la présenter dans son unité et sa globalité, tout en préservant la représentation de la singularité de la personne. Le problème se pose avec acuité dans les entreprises multinationales, ou simplement celles qui ont plusieurs établissements, qui doivent gérer des référentiels différents, pour des métiers similaires.

L'enjeu est ici clairement posé pour les entreprises autant que pour les individus, pour permettre la mobilité des salariés dans l'entreprise, d'un établissement à l'autre d'une même entreprise, ou pour favoriser le passage d'une entreprise à l'autre. A l'échelle d'une branche, le problème se pose également, pour éviter que les compétences nécessaires pour exercer un même métier ne diffèrent trop d'une entreprise à l'autre. De la façon dont on

définit la compétence et dont on la nomme, dépend sa transférabilité.

### **2.2.5. Le temps**

La démarche compétence constitue un investissement temps dont il faut tenir compte.

Les entretiens et réunions souvent nécessaires lors de la première étape d'identification des compétences, peuvent mobiliser largement les maîtres d'œuvre, l'encadrement de proximité ainsi que les opérateurs concernés.

Une fois les référentiels établis, encore faut-il les faire vivre ; leur diffusion, et leur appropriation par tous les acteurs de l'entreprise va également demander un effort d'information et de communication, dont la durée n'est pas négligeable.

L'utilisation des outils produits à la suite de l'établissement des compétences va parfois nécessiter des ajustements, des formations spécifiques, qui constitueront un nouvel investissement temps.

Enfin, la pérennité de la démarche exige que du temps soit consacré à l'entretien des référentiels, dont l'actualisation est parfois lourde.

# Paroles d'entreprises

*Les témoignages que nous avons choisi de vous présenter ci-après émanent d'entreprises variées, tant par leur taille, que par leur secteur d'activités.*

*Chacune a entrepris la démarche d'identification des compétences dans des circonstances qui lui sont propres, et qui illustreront les enjeux évoqués ci-dessus. Les méthodes employées diffèrent largement de l'une à l'autre, et donneront un échantillon de la diversité de la palette à la disposition des entreprises.*

*Enfin, pour compléter ce tableau, nous avons également donné la parole à une branche professionnelle et à un organisme de formation.*

## 1. ALINEA FORMATION

### 1.1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Ce témoignage est apporté par Arlet ADAM, consultante et dirigeante de l'entreprise, qui est prête à nous la faire partager.

Alinéa Formation est une entreprise de petite dimension :

- Par son chiffre d'affaires : 2 millions de francs
- Par son nombre d'employés : 14 salariés mais 7 en équivalents temps pleins
- Par sa surface de locaux : 400 M<sup>2</sup>
- Par sa couverture locale : domaine d'intervention en Normandie

Nous existons depuis 9 ans à Rouen, et avons conservé l'essentiel de l'équipe pédagogique de départ. Plusieurs catégories professionnelles travaillent ensemble : des enseignants, des formateurs, des consultants et des administratifs. Nous privilégions **l'individu** dans sa formation et les besoins de nos clients sont couverts par des **formations à la carte**.

Depuis 9 ans, nous marchons à contre-courant de la stagification en prenant le risque bien sûr, de ne pas faire fortune.



Pourquoi avoir mis en route une démarche qualité ISO 9001 ? Nous avons souhaité nous démarquer de nos concurrents qui ne sont que 3 à avoir fait ce travail sur le grand Rouen. Nous étions crédités par nos partenaires, de posséder déjà la qualité silencieuse, nous avons donc décidé de démontrer qu'être qualifié, n'appartenait pas seulement aux grandes structures.

Nous sommes reconnus pour la **qualité** de nos prestations sur la Région et la seule façon de survivre à côté des Grands centres et des Institutionnels, c'est de le prouver.

## 1.2. SES ACTIVITES

Alinéa se décompose en 5 secteurs d'activité :

1. Une école technique privée qui fut à la base de la création de la structure. Des adultes en formation diplômante BEP et BAC PRO dans les métiers du secrétariat et de la comptabilité, obtiennent chaque année leurs diplômes avec un taux de réussite de 100% depuis 3 ans, 98% les autres années. Nous travaillons avec les référentiels académiques ce qui nous vaut le concours appuyé de l'Académie, chose rare.

2. Un organisme de formation professionnelle axé sur les domaines suivants :

- Les nouveaux outils de communication
- La bureautique en général
- Internet en particulier
- La comptabilité (destinée aux professionnels)
- Les réseaux, les différents systèmes d'exploitation
- Le secrétariat médical, juridique, commercial

3. Un pôle Evaluation

Habilités par le Conseil Régional, l'ANPE et l'ANPE cadre, nous sommes conventionnés pour pratiquer des évaluations de compétences professionnelles dans les domaines du tertiaire et de la santé.

4. Un cabinet de conseil en management et organisation du travail visant les entreprises de type paramédicales :

- Management des équipes
- ATT / 35 h
- Audits

5. Mise en place de nouvelles unités de soins  
Nous adaptons des formations à de petits groupes pour répondre aux besoins particuliers des entreprises. Notre point fort : temps de réactivité extrêmement court.

### 1.3. LES ENJEUX

C'est en voulant obtenir la certification ISO 9001, que nous avons été amenés à nous interroger sur notre manière d'identifier les compétences de chacun et de les gérer.

### 1.4. RECIT DE LA DEMARCHE ET OUTILS UTILISES

Un ingénieur Qualité, stagiaire du CESI Normandie, nous a aidés dans l'aspect méthodologique de la démarche. Parvenus au chapitre 18 de la norme, force était de constater que nous n'étions pas performants et que nous fonctionnions au feeling plus qu'à la rigueur méthodique. Notre petite équipe de travail est facilement mobilisable et nous l'avons sollicitée pour travailler sur cet aspect. Après la première réunion nous nous sommes mis d'accord sur le fait que nous allions mettre le **client au centre de notre démarche**.

A partir de là, que mettons-nous en œuvre les uns et les autres dans notre fonctionnement quotidien, pour satisfaire ce client ?

Nous avons listé les fonctions de chacun de la façon la plus exhaustive possible. Cette trame valable pour tous, a ensuite été cotée de 1 à 4 selon les savoirs exigés de chaque corps de métier au regard du listing établi. Cela a permis à chacun de prendre conscience des fonctions de l'autre, et les connaissant, de mieux les respecter. Cette démarche a permis un rapprochement professionnel de l'équipe et facilité l'évaluation bi-annuelle (juin et décembre) que nous pratiquons depuis (c'est-à-dire 18 mois).

Les outils utilisés sont joints à la présente présentation sous l'appellation : " profils de poste" même si nous pensons que ceux-ci ne correspondent pas tout à fait à la définition habituelle. Ils ont été mis en œuvre après trois réunions et finalisés quant à leur forme, en une semaine. Ils nous paraissent transposables à d'autres activités dans des entreprises de service en adaptant les critères à l'activité.

### 1.5. LA MISE EN OEUVRE ET LES RESULTATS

La mise en œuvre a été collective et managée par le qualiticien et la Direction de notre établissement. Nous n'avons pour le

moment rencontré aucune difficulté d'application mais plutôt des critiques positives de l'ensemble du personnel puisque celui-ci cherche à faire évoluer certains profils qui leur paraissent maintenant sous-évalués dans la perspective d'évolution qu'ils ont de leur carrière. Par exemple si, pour monter d'échelon, il faut être capable de répondre à un appel d'offre dont la cotation actuelle est de 2, le formateur cherchera à faire évoluer le profil vers 4, et sera demandeur de plus de responsabilités dans ces dossiers. Les parallèles faits avec la convention collective des organismes de formation sont évidents.

On peut dire que l'évaluation des personnels a été rendue plus facile et claire depuis que nous avons mis au point ce modeste système, et que ces moments de dialogue sont favorables à la communication au sein de notre entreprise. A l'issue de cet entretien bi-annuel des objectifs de progrès sont mis en place avec la personne concernée et le plan de formation pour l'année suivante se construit au fil des rendez-vous (pour le cas où le besoin du salarié se situe bien dans le domaine de la formation).

La mise à jour du système est faite une fois par an en décembre avec l'accord des personnes concernées par la catégorie professionnelle.

Pendant l'audit à blanc que nous avons fait faire par un qualificateur extérieur à notre entreprise, ce dernier a jugé la méthode "originale, pragmatique et rigoureuse" et l'a mentionnée comme une remarque positive dans la démarche qualité.

## 2. CIC PARIS

Ce témoignage a été recueilli auprès d'Anne Mercier-Gallay, chef de projet.

### 2.1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET DE SON CONTEXTE

Le CIC Paris est la plus importante des 11 banques régionales du groupe CIC, à la fois par ses effectifs (3 200 personnes environ) et par le volume d'affaires traité.

Banque de réseau, elle comporte un réseau d'agences grand public, un réseau "entreprises", et deux établissements parisiens,

un consacré plus particulièrement à l'administration et à l'informatique, le deuxième comportant les grandes directions fonctionnelles de l'entreprise.

Au début des années 90, le CIC Paris a été confronté, comme la plupart des banques à la même période, à la réduction des activités de traitement administratif et bancaire (largement informatisé et automatisé). Parallèlement, se développait une politique commerciale offensive, avec ouvertures d'agences, segmentation de la clientèle, spécialisation des points de vente... Ce double mouvement obligeait à des redéploiements d'effectifs de l'administratif vers le commercial, dans un contexte démographique classique pour la population source : moyenne d'âge autour de 42 ans, ancienneté de plus de 20 ans, correspondant aux entrées massives dans la banque au début des années 70 de personnel faiblement qualifié, et peu de départs en retraite prévisibles à court terme.

## 2.2. LA PROBLEMATIQUE

La démarche compétences a été lancée en janvier 1994, dans un contexte de maintien de l'emploi, assuré par le Président de l'entreprise, sous réserve de mobilités professionnelles des collaborateurs en place. Il s'agissait donc de pourvoir les postes commerciaux en limitant le recours à des recrutements externes.

Très rapidement un certain nombre de freins à la mobilité ont été identifiés :

- Un défaut d'information sur les emplois commerciaux à pourvoir.
- Un manque de visibilité sur les évolutions des métiers administratifs (et donc sur les risques de suppression de ces emplois).
- Une formation aux nouveaux métiers jugée insuffisante, car insuffisamment opérationnelle et individualisée.
- Des freins psychologiques personnels (doute sur sa propre capacité de repartir à zéro, les risques d'échec...).
- Un manque d'outils de gestion des ressources humaines permettant de fonder les mobilités sur des bases autres que psychologiques, et en particulier sur la notion de compétence.

Un certain nombre d'éléments facilitateurs ont été mis en place : une charte de la mobilité a été établie, s'engageant pour chaque salarié à formaliser un contrat individuel apportant des

réponses aux questions suivantes : la durée et la zone géographique de la future affectation, l'aménagement du temps de travail, la durée et le contenu de la formation, la garantie de réorientation en cas d'échec, et l'inscription dans une perspective de carrière à moyen terme.

La démarche compétence a donc eu pour objectif initial de :

- promouvoir la mobilité, en se dotant d'outils qui permettent de bâtir une communication concrète et prospective sur les métiers ;

- réaliser des diagnostics de compétences au niveau de la DRH, pour doser la motivation du salarié par rapport à un emploi, cibler les écarts de compétences à combler entre les compétences acquises et les compétences requises, ce qui permet de bâtir des plans de formation adaptés et individualisés.

Cet objectif a été largement atteint, et la démarche compétence est aujourd'hui décentralisée, et confiée au management intermédiaire et supérieur, pour procéder à l'évaluation annuelle, au recensement des besoins de formation, et à la gestion des parcours professionnels.

## 2.3 LA METHODE EMPLOYEE

Le principe de base retenu a été de d'identifier en parallèle les emplois et les compétences requises.

### *2.3.1. Le récit de la démarche*

La démarche a commencé par l'étude des secteurs de l'entreprise dont l'organisation était suffisamment modélisée pour laisser entrevoir des notions de métiers. Elle s'est ensuite étendue aux secteurs plus difficiles à appréhender.

Après une communication auprès de la hiérarchie, la démarche s'est organisée en plusieurs étapes :

- Des entretiens individuels, avec un échantillon très large d'opérationnels du secteur étudié, pour cerner leurs activités (ensemble de tâches qui concourent à une même finalité). Ces entretiens permettent de commencer à identifier les principaux métiers (ou emplois, les deux termes étant utilisés indifféremment), c'est à dire un regroupement de postes ayant au moins

80 % d'activités similaires. Ces entretiens préliminaires ont d'autant plus d'importance que le secteur est difficile à cerner au départ.

■ Des réunions de Groupes Métiers Opérationnels (GMO), pour valider les activités et décliner les compétences d'un métier donné (les premiers ont été animés avec l'aide d'un cabinet conseil extérieur). Ils regroupent, sur une journée, 4 ou 5 titulaires de l'emploi considéré, ayant environ 2 ans d'expérience, et exerçant l'ensemble des activités dans des conditions qui satisfont l'entreprise. Sont alors définies 8 à 10 activités et 70 à 80 compétences. La principale difficulté consiste à se mettre d'accord sur les activités formulées avec un verbe d'action, de manière aussi précise que possible. Par contre il est ensuite beaucoup plus aisé de décliner pour chacune d'entre elles les compétences nécessaires (la compétence étant la mobilisation d'un savoir pour résoudre une situation ou un problème professionnel ; c'est un acte opérationnel qui se formule en "être capable de"). Un soin particulier est apporté à leur formulation pour la rendre limpide et immédiatement compréhensible par tous, de façon à permettre l'appropriation et la compréhension immédiate des référentiels par tous les acteurs de l'entreprise ; pour ce faire, le langage des opérationnels a été largement conservé.

■ Un travail de formalisation, effectué par la DRH, permet pour chaque métier de reclasser les activités et les compétences :

- sur quatre axes : technique, relationnel, stratégique et managérial,
- et deux niveaux de maîtrise : les compétences de base, qui constituent les prérequis, et les compétences d'expérience.

■ Des réunions de Groupes Métiers Pilotes (GMP), pour d'une part valider la production des opérationnels, et d'autre part lui donner une dimension prospective, en indiquant quelles compétences devraient être détenues à moyen terme. Ces groupes sont constitués par deux n+2 de l'emploi considéré, un ou deux n+1, et deux fonctionnels, l'un venant de la DRH, l'autre d'un métier en lien avec celui qui est étudié.

Les compétences du métier élaboré par le GMO puis validé par le GMP, constituent alors "la référence idéale des requis" pour l'exercice de l'emploi. Par la suite, des diagnostics de compé-

tences individuels ou collectifs croisés (en auto-évaluation ou en évaluation croisée avec le hiérarchique) ont été effectués, pour dégager les points forts et les axes d'amélioration d'un collaborateur, d'une unité, de l'ensemble des titulaires d'un métier...

Pour compléter la réflexion prospective menée par les groupes métiers pilotes, un observatoire des métiers s'est mis en place en 1997, et a suivi la même méthode.

### **2.3.2. Les outils utilisés**

Elaborant sa démarche *ex nihilo*, l'entreprise a construit progressivement les différents outils nécessaires au recueil des éléments et à leur exploitation.

Un logiciel de gestion des compétences, conçu par le même cabinet conseil, permet de constituer la base de données et de gérer les liens entre les activités, les compétences... , et d'effectuer des diagnostics individuels et collectifs, grâce à un outil d'intégré d'auto-évaluation et d'évaluation croisée.

Plusieurs supports ont été créés, correspondant chacun à un type d'utilisation particulière des référentiels ; il en existe ainsi des versions exhaustives ou condensées. La souplesse des supports permet en effet de s'adapter à chaque utilisation, en réglant la hauteur de loupe en fonction du niveau de finesse de l'information recherchée<sup>5</sup>.

Un réseau Intranet, en cours de finalisation, permettra, dès la fin de l'année, à chacun dans l'entreprise de prendre connaissance des référentiels métiers et compétences, et d'y réagir, en apportant les corrections nécessaires. Les mises à jour annuelles seront ainsi diffusées en temps réel à tous, et les retours d'information permettront d'apporter les correctifs éventuels.

### **2.3.3. Le calendrier de mise en œuvre**

Cette démarche, initialisée en janvier 94, a été menée de façon itérative. Les métiers commerciaux ont été les premiers concernés, et leur analyse a pris un an (pour deux personnes y consacrant 40 % de leur temps chacune). A la fin de cette étape, des

---

<sup>5</sup> Des extraits de certains de ces outils figurent en annexe

outils basés sur ces référentiels ont été élaborés et remis aux opérationnels, pour être utilisés : par exemple, des grilles de recensement des besoins de formation, basées sur un diagnostic de compétences, ou encore des supports d'information sur les emplois et leurs évolutions à 5 ans.... Leurs réactions à la démarche, sa pertinence... ont été recueillies, et les adaptations nécessaires apportées, avant de démarrer sur un autre secteur. Ces applications concrètes à la fin de chaque production ont permis de valider, et de conforter l'intérêt de tous pour la démarche.

Les emplois administratifs et informatiques ont été traités dans un deuxième temps, mais ont nécessité un nombre important d'entretiens individuels (20 % des titulaires des emplois ont été rencontrés). A présent, ce sont les emplois d'expertise qui sont analysés.

La démarche compétence devant s'inscrire dès la fin de l'année de façon globale dans le processus d'évaluation, l'analyse des derniers métiers va s'accélérer dans les prochains mois, afin que tous soient couverts par des référentiels de compétences à la fin de l'année.

#### ***2.3.4. Les personnes impliquées***

La démarche a été menée par un chef de projet Gestion Prévisionnelle des Emplois, assisté d'un collaborateur. Ce chef de projet a largement impliqué toute la hiérarchie de l'entreprise.

Les partenaires sociaux ont été informés de la démarche.

## **2.4. LES DIFFICULTES RENCONTREES**

Les difficultés rencontrées ont été principalement les suivantes :

Sur le plan technique, il a été particulièrement difficile de savoir quelle hauteur de loupe choisir, dans la description de l'activité ; cela a nécessité beaucoup de temps et d'ajustements, sans pouvoir faire de transferts d'expériences avec des entreprises du même secteur. Il est évident que la finesse de description de l'activité doit être fonction de l'utilisation de l'outil. L'analyse doit être d'autant plus fine que l'on se préoccupera de formation par exemple, mais la gestion en grande masse des emplois dans l'entreprise nécessite une vision plus "macro". Trouver pour



chaque métier et chaque utilisation la hauteur de loupe idéale a donc constitué une première difficulté, à la fois dans l'élaboration et dans l'exploitation des outils.

L'autre difficulté consiste à mettre à jour les référentiels, ce qui doit être fait annuellement, au minimum. Cela constitue une charge de travail assez conséquente. Cette actualisation se fait souvent par interview, sans réunion du groupe métier opérationnel. L'outil Intranet en cours de réalisation apportera sans doute un plus appréciable dans ce domaine, les opérationnels étant d'autant plus motivés pour mettre à jour le référentiel qu'il servira de base à l'évaluation.

Etablir le référentiel du management (correspondant au métier "encadrement supérieur"), c'est-à-dire le niveau se situant juste au-dessous du comité de direction, n'a pas non plus été aisé. Il a fallu, pour le décrire, utiliser une méthode différente, ne se basant pas sur les activités, mais sur les missions. Un référentiel a néanmoins pu être élaboré, sous une forme originale, et intégrant la démarche compétence.

Obtenir l'adhésion de l'encadrement supérieur de l'entreprise a été une des clefs du succès de la démarche. Elle a été favorisée par la prise de conscience de son intérêt pratique, alors qu'elle pouvait sembler à première vue très intellectuelle. Ses effets prévisibles sur le recrutement, la diminution des budgets de formation... n'étaient pas toujours perçus de prime abord. Par contre, la dimension prévisionnelle a apporté sur ce point un plus évident. La création de l'observatoire des emplois a donné une dimension stratégique à la démarche, en permettant d'avoir une vision à plus long terme de l'évolution des emplois. Cela permet d'influer sur la politique de gestion des flux d'effectifs, les requalifications, la gestion de carrières...

L'adhésion des opérationnels, et de leurs managers a, du reste, été plus facile à obtenir, car elle a été favorisée par la mise en œuvre immédiate de chaque outil produit par l'analyse.

On peut toutefois relever des réticences de certains hiérarchiques de proximité, dans les secteurs où la notion de métiers était la plus imprécise. En effet, la logique compétence conçue

pour favoriser la mobilité pouvait rentrer en conflit avec l'intérêt particulier des services : un manager ne souhaite pas forcément se séparer des meilleurs éléments de son service... Mais ceux qui n'étaient pas convaincus en amont, ont été séduits par la qualité des outils produits.

## 2.5. LES RESULTATS

Aujourd'hui, 60 des 99 métiers de l'entreprise ont été étudiés, ce qui correspond à 75% des salariés de l'entreprise. A fin décembre, 90% de la population sera couverte par un référentiel de compétences.

Les travaux menés par l'observatoire des emplois ont permis d'élaborer des référentiels prévisionnels pour les métiers sensibles ou en fort développement. L'ensemble de ces informations est restitué aux opérationnels et aux managers, soit sous forme de supports écrits, soit au cours de réunions d'échanges appelées "espaces métiers" qui donnent l'occasion d'établir un dialogue avec la DRH.

La formation individuelle et collective a pu être fiabilisée, et l'offre adaptée plus finement aux besoins réels. Il est ainsi apparu des champs de compétences non couverts par la formation, alors qu'ils représentent des enjeux forts pour l'entreprise. C'est par exemple le cas de l'animation commerciale de proximité. Une réponse a donc pu être apportée à ce besoin.

La démarche d'identification des compétences a donc produit les résultats souhaités, et au-delà. Elle constitue une avancée significative dans la gestion des ressources humaines, à court et à moyen terme.

## 3. ADECCO

### 3.1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Adecco, est le leader en France, avec :

- Chiffre d'affaires 1997 : 15,4 milliards de francs.
- Part de marché : 27 %.

Adecco France, c'est :

- 3 000 salariés permanents,
- 120 000 intérimaires par jour,

- 26 000 entreprises clientes par jour,
- 800 agences Adecco.

Adecco propose ses services dans 40 secteurs d'activité et a créé des agences spécialisées en : aéronautique, agro-alimentaire, automobile, BTP, banque-finance-assurance, cadres, chimie, commerce, comptabilité, distribution, industrie, informatique, nucléaire, pharmacie, tertiaire, transport et hôtellerie-restauration.

Adecco, est le leader mondial, avec :

- Chiffre d'affaires 1997 : 11,4 milliards de francs suisses (45,6 milliards de francs), en progression de 34 %.
- Résultat net 1997 : 301 millions de francs suisses (1,204 milliards de francs), avant amortissement du goodwill.
- 15 000 salariés permanents,
- 400 000 intérimaires par jour,
- 200 000 clients,
- 3 000 agences dans 48 pays.

### 3.2. DES INNOVATIONS AU SERVICE DE L'EMPLOI

Le rôle d'Adecco est de sélectionner, pour les entreprises, le meilleur candidat, et, pour les intérimaires, le poste correspondant le mieux à leurs compétences et à leur projet professionnel. A cet effet, Adecco a développé des outils de gestion des ressources humaines qui lui permettent, partout en France, d'assurer une parfaite adéquation entre les besoins des intérimaires et ceux des entreprises.

Ces outils sont au cœur du Système Qualité Adecco. Adecco a d'ailleurs été le premier réseau en France à obtenir la certification ISO 9002 en 1994.

### 3.3. XPERT®

#### 3.3.1. Une méthode de recrutement exclusive

Adecco a mis au point une méthode d'identification des compétences, Xpert®, qui offre aux intérimaires une véritable orientation professionnelle, la garantie de trouver la mission qui leur convient le mieux, une multiplication des opportunités de missions et une diminution des délais de placement. Et Xpert® garantit aux entreprises une réponse précise et rapide, et l'as-

surance de trouver l'intérimaire qui convient le mieux à la mission.

Mise en place en 1992, Xpert® permet d'identifier, avec l'entreprise, les compétences requises pour le poste ainsi que l'environnement de travail. Puis l'agence procède, à l'aide d'Xpert®, à l'évaluation des aptitudes (logique, mémorisation...), du savoir-faire (utilisation du traitement de texte pour des tâches particulières, telles que les mailings...), de l'attitude (persévérance...), et des préférences du candidat concernant son environnement de travail (en équipe ou plutôt seul...).

Xpert® permet également de mesurer la motivation du candidat en évaluant quatre facteurs : persévérance, esprit de service, maîtrise de soi et énergie. Toutes ces informations sont ensuite intégrées dans une base de données centrale.

Les tests sont développés avec des sociétés spécialisées (SHL, Etablissement Appliqué de Psychotechnique) et l'un d'entre eux a d'ailleurs été mis au point avec Claude Lévi-Leboyer (spécialiste international dans l'évaluation).

### ***3.3.2. Des technologies innovantes***

Leader français et mondial des Ressources Humaines, Adecco participe à l'évolution du secteur en mettant à profit l'évolution des technologies pour inventer de nouveaux outils.

#### **■ GIC (Gestion Informatique des Compétences).**

En 1991, Adecco met en place une base de données, GIC, logiciel de recherche multi-critères, fondé essentiellement sur une logique de compétences, qui constitue l'outil de base de la méthode Xpert®. Cet outil regroupe l'ensemble des informations sur les compétences des intérimaires ainsi que les offres d'emplois des entreprises. Depuis 1997, ces informations sont centralisées sur un serveur localisé au siège social à Lyon.

Cette base de données, qui contient l'ensemble des informations sur les compétences de 600 000 candidats, est consolidée toutes les nuits. Le serveur central interroge les 800 bases de données des agences et se met à jour automatiquement.

La réalisation de cet outil s'est structurée à partir de trois concepts :

**A. Le concept de la compétence :** Adecco s'est appuyé essentiellement sur la dimension du savoir-faire pour deux raisons :

- La difficulté d'identifier et surtout de mesurer les capacités intellectuelles et comportementales.
- Le cadre juridique limite les possibilités d'information des données sur un individu.

La dimension savoir-faire se structure à travers 3 champs :

- Types de travaux : c'est le cœur du métier mais également les types de travaux périphériques possibles (par exemple coffrage bois, coffrage d'escalier... constituent le cœur de métier d'un maçon, alors que le montage d'échafaudage fait partie des travaux périphériques) : 2 500 critères
- Types de matériels utilisés : 1 000 critères
- Formations (indicateur indirect des capacités intellectuelles à apprendre) : 1 500 critères

Pour définir cette carte opérationnelle des emplois, Adecco s'est appuyé sur :

- Des sources documentaires (ROME, CEREQ, ONISEP, INRS).
- Une recherche d'informations auprès de 800 agences Adecco.
- Une confrontation des descriptifs des métiers par des clients (pour établir un langage commun).

**B. Le concept de la transversalité :** Adecco a identifié chaque compétence de savoir-faire commun à plusieurs métiers, créant ainsi des liens transversaux (3 000 critères).

**C. Le concept de la transférabilité :** Adecco déplace un candidat d'un poste à un autre poste à travers la dimension savoir-faire. L'outil automatise cette démarche.

*Illustration : Madame Dupuis, postulante à l'emploi de secrétaire, mais sachant utiliser et maîtriser le logiciel XPRESS peut être transférée sur un poste d'opératrice compositrice dans le secteur de l'imprimerie.*

Alliée à la méthode Xpert®, la base de données GIC permet d'effectuer les recherches d'intérimaires en fonction des com-

pétences requises (par exemple, maîtrise de Powerpoint, Anglais courant...) et non de l'intitulé du poste (secrétaire...), et assure ainsi une meilleure adéquation entre l'offre et la demande.

■ Le suivi de la mission

Le suivi de la mission permet d'exploiter toutes les informations nouvelles recueillies pour optimiser les ressources des candidats :

- Au cours de la mission : le relevé d'heures individuel permet de préciser les nouveaux matériels utilisés et les nouveaux types de travaux effectués.
- Le bilan de fin de mission poursuit un double objectif :
  1. Valider les compétences utilisées ou acquises au cours de la mission ; il est recueilli au moyen d'un questionnaire client et d'un questionnaire intérimaire. Les éléments sont enregistrés directement dans le logiciel GIC.
  2. Mesurer et améliorer la qualité de la prestation.

### 3.4. LES RESULTATS

Aujourd'hui, la mise en place de la méthode Xpert® répond efficacement aux exigences des entreprises et des intérimaires. En effet, régulièrement nous mesurons la qualité de notre service et la satisfaction de nos clients (bilan de service, indicateurs qualité, bilan de fin de mission,...).

La méthode Xpert® permet de proposer des candidats qui n'ont pas encore exercé la compétence requise, bien qu'en ayant le potentiel. Elle permet aussi, pour les candidats ayant les compétences souhaitées, d'affiner l'orientation en fonction de leurs aptitudes afin de faciliter l'adaptation au poste de travail.

Pour la société Ides Mobilité, filiale du groupe Adecco spécialisée dans "l'Outplacement", les outils de la méthode Xpert® sont utilisés pour identifier une ou des qualifications à partir des compétences du personnel et ainsi faciliter leur mobilité interne ou externe.

## 4. GUERBET

### 4.1. LE CONTEXTE DE L'ENTREPRISE

Nous sommes un groupe pharmaceutique français spécialiste des produits de contraste pour l'imagerie médicale, présent directement par nos filiales ou indirectement par nos agents dans plus de 120 pays. 70 % de notre chiffre d'affaires est réalisé hors de France.

Nous employons 1130 salariés à travers le monde, dont environ 750 en France. Notre activité s'exerce d'un bout à l'autre de la chaîne : recherche, développement, production, commercialisation, distribution, ce qui entraîne l'existence d'une grande diversité de métiers.

Notre entreprise faisant partie de la branche Union des Industries Pharmaceutiques, est concernée par l'entrée en vigueur de trois accords de Branche (signés en juin 1994) portant sur : les classifications, la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences, la formation.

### 4.2. LA PROBLEMATIQUE

#### 4.2.1. La finalité

Obtenir l'adéquation entre les besoins de l'entreprise et les ressources disponibles à court et à moyen terme (anticipation). Dans un contexte de concurrence forte, d'exigence clients accrue et d'évolution rapide des structures, il est en effet vital dans la stratégie de l'entreprise d'adapter quantitativement et qualitativement les compétences internes afin de préparer le plus en amont possible les adaptations qui garantiront les performances et la compétitivité du Groupe.

Périmètre concerné : dans un premier temps, les établissements français du Groupe. A terme, élargissement à l'International.

#### 4.2.2. Les enjeux

Passage d'une logique de définitions de fonction (ajustées "sur-mesure" à chacun des salariés) à une logique de gestion des compétences et d'emplois-types décrits de façon générique

quels que soient les sites du Groupe Guerbet. Cet enjeu passe par :

- Analyse des missions et activités de demain.
- Elaboration des référentiels métiers.
- Construction des profils de compétences requis.
- Evaluation des compétences collectives et individuelles existantes dans le Groupe.

Pour cela :

Positionnement des salariés dans leur niveau de classification, au cours d'un entretien conduit par leur hiérarchie : la nouvelle classification de Branche comporte 11 groupes pour positionner les emplois ; à l'intérieur de leur emploi, les salariés sont positionnés sur un niveau évalué d'après les compétences réellement mises en œuvre :

niveau A : régi par la CCN, il concerne les débutants dans la vie professionnelle

niveau B : besoin de l'entreprise (= "requis médian")

niveau C : dépassement par rapport au besoin de l'entreprise (selon accords de Branche)

- Analyse des écarts et construction de plans d'action en termes de formation, professionnalisation, mobilité interne, organisation.

#### 4.3. LA METHODE EMPLOYEEE

##### 4.3.1. *Le récit de la démarche et les outils utilisés*

Pendant la première année, nous avons travaillé avec un consultant afin de disposer d'un apport d'aide méthodologique notamment sur les aspects élaboration des profils et lexiques de compétences, et formation de l'encadrement à l'évaluation des compétences.

Le premier outil élaboré a été la **nomenclature des emplois** existant dans l'entreprise (= liste des métiers ordonnée par familles et sous-familles professionnelles). Au total 200 métiers représentés (Recherche, Développement, Production, Commercialisation, Tertiaire).

Pour dresser cette nomenclature, nous avons utilisé les libellés d'emploi déjà existants dans l'entreprise, la nomenclature élaborée au niveau de la Branche, le répertoire ROME.



Ensuite, nous avons commencé à rédiger les **fiches emplois** correspondant à chacun des 200 métiers recensés : mission, activités, niveau d'accès, connaissances, compétences.

En ce qui concerne la forme, nous avons adopté le modèle de présentation de la Branche. Pour le fond, nous nous sommes basés sur les anciennes définitions de fonction (informations **internes** à l'entreprise) et diverses sources **externes** (Branche, ROME, APEC...)

Pour la partie **compétences** des fiches emplois, nous avons organisé des groupes de travail composés de salariés de tous niveaux. Nous les avons fait réfléchir et s'exprimer sur les savoir-faire nécessaires à l'exercice de leurs métiers. En deux jours, un groupe de travail traite 4 à 5 profils de compétences. C'est donc l'expression des salariés, synthétisée et standardisée dans des **lexiques de compétences**, qui nous a permis d'aboutir aux **profils de compétences requises** pour chaque emploi (= niveau B). Un profil de compétences = une liste de savoir-faire techniques, organisationnels et humains, assortis de **degrés d'exigence**.

Nous avons recensé une quinzaine de compétences génériques, c'est-à-dire existant dans toutes les familles professionnelles (communication écrite et orale, sens de l'équipe, adaptabilité, capacité d'organisation, etc.) et des compétences spécifiques aux métiers traités ; par exemple :

- pour les secrétaires/assistantes : "Valoriser l'information par une présentation adaptée", "Organiser et mettre en mémoire l'information"
- pour la R&D : "Réaliser des études scientifiques", "Exercer une veille technologique et/ou réglementaire"...
- pour la Production : "Exercer un contrôle de conformité", "Conduire une ligne ou une installation"...
- pour la Comptabilité/Finances/Gestion : "Traiter et contrôler l'information", "Mettre en œuvre la politique comptable/fiscale"...
- etc.

Chaque compétence est décrite par :

- une définition générale
- des situations-repères pour chacun des degrés d'exigence.

Des **Comités de Validation** composés de Directeurs ont donné

leur avis sur les profils de compétences réalisés avec les groupes de travail. Après cette étape, les fiches emplois ont été officialisées et diffusées.

Des **actions de communication** ciblées par secteurs se sont donc déroulées pour présenter de façon précise aux salariés la démarche, la méthode, les nouveaux supports... (des actions de communication ont eu lieu avant le démarrage des opérations ; elles étaient plus générales et adressées essentiellement à l'encadrement). Par ailleurs, un bulletin d'information mensuel est affiché afin d'informer sur l'avancement du travail et de distiller petit à petit les nouveaux concepts.

La **mise à disposition des informations** a été organisée : fiches emplois, lexiques de compétences, tableaux des classifications, etc. sont à la disposition de tous les salariés, auprès des Services du Personnel et auprès de relais identifiés dans les différents secteurs. Chaque salarié détient la fiche emploi le concernant.

Enfin, l'encadrement a suivi une **formation à l'évaluation des compétences** (1 journée) avant de mener les entretiens de positionnement (positionnement du salarié par rapport aux compétences requises pour son emploi).

Nous avons acquis aujourd'hui le **logiciel Gingo**<sup>6</sup> dans l'objectif d'exploiter la base de données compétences de façon collective et prospective, en gérant la transversalité des portefeuilles de compétences du Groupe. Nous sommes en train d'étudier les modalités du déploiement de Gingo auprès des opérationnels.

Tout au long de la démarche, comme le requiert l'accord de Branche, nous avons tenu informée la **Commission Technique Classifications** (CTC) sur l'avancement du travail et les méthodes utilisées. Cette commission est composée de représentants du personnel.

#### **4.3.2. Les délais de mise en œuvre**

Les groupes de travail compétences ont démarré début 1997. En un an, nous avons réalisé les profils de compétences de la majo-

---

<sup>6</sup> Ce logiciel est présenté en annexe

rité des emplois de Production et de R&D, concernant environ 350 salariés.

Depuis le début de l'année 1998, les principaux secteurs traités ont été Comptabilité/Finance/Gestion, Systèmes d'Information, Secrétaires/Assistants, Organisation Industrielle, Logistique Industrielle, Qualité...

Sont en cours les métiers du secteur Commercialisation (Marketing/Ventes/Relations Extérieures/International), qui seront finalisés fin septembre ainsi que des métiers tertiaires, très diversifiés (Juridique, Achats, Communication, Ressources Humaines, Services Généraux, médico-social...) : une trentaine d'emplois concernant des effectifs relativement restreints. Nous terminerons pour la fin de l'année.

Deux ans pour le travail de recensement et description des compétences dans une démarche participative, auront donc été nécessaires pour les 200 métiers décrits.

#### ***4.3.3. Les personnes qui l'ont mise en œuvre***

Direction des Ressources Humaines et Services du Personnel : rédaction des fiches emplois, organisation et animation des groupes de travail et des comités de validation, management du consultant, gestion de la base de données, organisation de la communication dans l'entreprise, formalisation des outils et méthodes, formation à l'évaluation des compétences, conseil et assistance aux opérationnels pour la mise en œuvre : préparation des entretiens d'évaluation...

Opérationnels :

- des membres de la Direction de chacun des secteurs concernés, pour communiquer auprès des équipes et pour valider les travaux réalisés
- la hiérarchie, pour réaliser l'évaluation des collaborateurs à l'aide des outils élaborés et assurer la mise en œuvre de la démarche.

## **4.4. LES PRINCIPALES DIFFICULTES RENCONTREES**

Au démarrage, difficulté à faire accepter par les salariés (et la hiérarchie) la notion d'emploi (= description générique) par rapport aux anciennes définitions de fonction très détaillées et très per-

sonnalisées. Les salariés craignaient en effet que leur apport ne soit pas valorisé, pas reconnu. Il a fallu leur donner une vision claire des finalités de la démarche.

Difficulté à réunir les membres des Comités de Validation et difficulté à concilier des visions parfois différentes sur un même métier, d'un site à l'autre.

Le travail de description a fait ressortir au grand jour les anomalies d'organisation. Le temps nécessaire pour faire la clarté et obtenir l'adhésion a parfois ralenti la démarche.

## 4.5. LES RESULTATS

### 4.5.1. Aujourd'hui

La mise en œuvre se fait progressivement, au fur et à mesure de la finalisation des supports dans les différents secteurs ; nous n'en sommes qu'à la première phase de la démarche. Là où les emplois sont validés et la hiérarchie formée, les entretiens individuels de positionnement sont en cours. Derrière ce point de départ des parcours de professionnalisation, des premières analyses d'écart ont conduit à des plans d'action : fixation d'objectifs, définition des moyens pour les atteindre, suivi...

Les résultats des positionnements individuels sont divers :

- le niveau C n'est que très rarement constaté ; dans certains cas, des salariés en fort dépassement par rapport au requis de leur emploi, sont placés sur un emploi de niveau supérieur dans la filière,
- à l'inverse, quelques constats d'inadéquation à l'emploi ont été dressés et corrigés,
- le plus souvent, les salariés sont au niveau B requis dans leur emploi, ou proches de l'être (fixation d'objectifs).

Des réflexions inter-métiers commencent à être conduites.

### 4.5.2. A l'issue de la démarche

L'ambition et les conditions de réussite de cette démarche nous engageront à :

- Permettre rapidement la montée en puissance d'une véritable

Gestion **Prévisionnelle** de l'Emploi et des Compétences.

- Optimiser les référentiels : diminution du nombre de compétences, standardisation des libellés des connaissances, réduction du nombre d'emplois...
- Ouvrir le champ d'un management encore trop tourné vers le court terme et l'intégrer dans la volonté de développement de l'entreprise.
- Etudier la possibilité d'intégrer l'outil dans les pratiques managériales opérationnelles.
- Engager une réflexion sur notre mode de rémunération.

## 5. LA FEDERATION FRANÇAISE DU BATIMENT

### 5.1. LE CONTEXTE

Le contexte économique des entreprises du Bâtiment a considérablement évolué ces dernières années. Le secteur a perdu de nombreux emplois et a été obligé de se restructurer. Les marchés se sont modifiés. Ils sont devenus plus petits, plus courts, plus diffus. Ils concernent moins la construction neuve, mais davantage l'entretien et la réhabilitation.

L'attitude des clients a également changé : ils sont plus exigeants en terme de qualité, de prix et d'étendue de la prestation.

La catégorie ouvrière s'est recomposée, il y a dans l'entreprise une population hétérogène aux aspirations très différentes.

Afin de répondre à ces évolutions, les entreprises ont dû modifier leur approche en terme d'organisation interne, de gestion des chantiers et de gestion des ressources humaines.

La taille réduite des chantiers implique des équipes autonomes et adaptables. Les activités de réhabilitation et d'entretien exigent un personnel compétent, connaissant parfaitement son métier.

Les clients attendent de l'entreprise : écoute, conseil et service ; les professionnels doivent être aussi des commerciaux.

Le facteur humain a une importance clef dans l'entreprise : 80 % de la réussite d'un chantier dépend des hommes.

## 5.2 LA PROBLEMATIQUE

### 5.2.1 Les enjeux

Dans ce contexte économique tendu, les entreprises doivent être prêtes à répondre à la demande, à anticiper sur les besoins, l'évolution des marchés. Pour ce faire, elles ont besoin d'accroître leur compétitivité.

Un chef d'entreprise doit être en mesure de manager l'économique, le commercial, la technique et l'humain. Ces quatre volets sont indissociables.

Connaitre les compétences, les capacités et les aspirations de chacun est un préalable pour envisager à moyen terme une politique de ressources humaines qui tiendra compte de l'évolution des marchés, des nouvelles technologies et des attentes de la clientèle.

### 5.2.2. La finalité

Nombre d'entreprises ont déjà mis en œuvre une démarche compétences et élaborent des stratégies, mais la plupart n'ont pas les moyens humains et matériels de créer des outils adaptés.

La FFB a donc entamé une réflexion sur le thème "*Quelles compétences pour la compétitivité de nos entreprises*". Elle s'est aussi engagée dans un programme européen dans le but d'élaborer et de diffuser un outil de gestion des compétences destiné à être utilisé par toutes les entreprises, quelles que soient leur taille et leur activité.

L'objectif est de mettre à disposition des entreprises : un outil informatique vivant, des procédures fiables, des données mises à jour régulièrement.

## 5.3. LA METHODE EMPLOYEE

### 5.3.1. Les outils utilisés

La Branche dispose, depuis quelques années déjà, d'une source documentaire sur le contenu des métiers et des emplois élaborée par le GFC-BTP\*. Il s'agit de la Banque Nationale de Données de Compétences (BNDC) qui répertorie une vingtaine de filières et quelques 300 emplois types.

---

\* *Groupement professionnel paritaire pour la Formation Continue dans les industries du Bâtiment et des Travaux Publics*

La BNDC est un ensemble constitué à partir des observations sur le terrain des conseillers en formation, des études réalisées sur l'évolution des métiers du BTP, des Référentiels d'Activités Professionnelles de l'Education Nationale... Ces informations ont été mutualisées, traitées et mises à disposition des entreprises sous forme d'un outil informatisé et actualisable. C'est une base de travail.

De grandes entreprises du Bâtiment se sont servis de ces éléments pour concevoir et mettre en œuvre des méthodes de caractérisation, de mesure et de validation des compétences.

### **5.3.2. La démarche**

Un groupe de réflexion, réunissant des professionnels, des experts et le concepteur de la BNDC a, à partir des éléments existants, établi un Cahier des Charges.

La question du repérage des compétences est abordée sous deux angles :

- le référentiel des compétences requises,
- le portefeuille des compétences acquises.

Le référentiel et le portefeuille doivent tenir compte de trois composantes :

- savoir (diplôme – habilitation – certification),
- savoir-faire,
- savoir-être (y compris les compétences professionnelles ou personnelles non utilisées, mais dont la connaissance peut être un gisement, à la fois pour le salarié et pour l'entreprise).

La fiche d'évaluation doit permettre de repérer :

- les compétences individuelles des salariés,
- les compétences collectives de l'entreprise.

Cette fiche sera remplie lors d'un entretien entre le salarié et son N + 1. Une stratégie de développement des compétences rattachée aux objectifs économiques de l'entreprise pourra alors être élaborée.

## 5.4. LES PRINCIPALES DIFFICULTES RENCONTREES

### 5.4.1. La BNDC

Les métiers du Bâtiment sont nombreux et hétérogènes. L'activité des entreprises est fluctuante. Les spécificités régionales influent sur les pratiques professionnelles.

La phase d'adaptation de la BNDC à l'objectif poursuivi et sa validation par les Unions de Métiers et Syndicats Professionnels a été longue et difficile. Il fallait obtenir une base commune qui prenne en compte toutes les composantes du Bâtiment.

Ce fut un travail particulièrement important et délicat. Il ne s'agissait pas seulement de lister avec plus ou moins d'exhaustivité, plus ou moins de détails, des activités, des tâches, mais encore de décrire les conditions d'exercice de l'activité professionnelle. Là encore, la description ne devait pas être trop précise afin de correspondre à la diversité des entreprises et aux évolutions de l'organisation du travail.

Les données ainsi établies doivent être largement accessibles afin que toutes les entreprises disposent du même standard. Elles doivent être suffisamment souples pour que l'entreprise puisse les adapter à son ou à ses activités. Elle ne prendrait alors que les rubriques qui l'intéressent, sans toutefois pouvoir en changer le contenu.

### 5.4.2. La grille d'évaluation individuelle :

Les professionnels ont souhaité un outil

- simple mais suffisamment détaillé,
- adaptable mais suffisamment universel.

Les traitements préétablis doivent être variés et nombreux, mais l'entreprise doit pouvoir sortir des requêtes et des états en dehors des programmes prévus.

Il faut en outre éviter qu'une formalisation trop précise ne sclérose l'entreprise et le salarié.

## 5.5. MISE EN OEUVRE

La phase d'expérimentation a débuté en août 1998 et se poursuivra jusqu'en 1999. Elle ne concerne que les ouvriers - qui



représentent 75 % des salariés du Bâtiment. A terme, tous les salariés seront concernés quelle que soit leur fonction dans l'entreprise.

Elle se déroule dans des entreprises de moins de 50 salariés.

## 5.6. CHRONOLOGIE DES OPERATIONS A REALISER

### I – Constituer l'entreprise

1. liste des métiers / lots ► choix à partir d'un menu déroulant
2. liste des emplois ► choix à partir d'un menu déroulant présélectionné.  
L'entreprise peut :
  - choisir des emplois (appellation standard)
  - rajouter des emplois► choix à partir d'un menu déroulant général
  - choisir des emplois
  - rajouter des emplois
3. liste des savoir-faire mis ou à mettre en œuvre ► choix à partir d'un menu déroulant  
L'entreprise peut :
  - modifier les intitulés
  - rajouter des savoir-faire► contrôle et/ou modification de l'affectation des savoir-faire aux emplois

### II – Constituer les fiches individuelles d'évaluation

1. liste des personnes
2. édition de la fiche vierge ► choix des niveaux de détail et paramétrage des niveaux d'évaluation
3. entretien individuel ► recueil des données sur papier
4. saisie des données sur ordinateur

### III - Réaliser les traitements

1. fiche récapitulative (requêtes préétablies)
2. requêtes libres
3. représentations graphiques.

La réussite de la mise en œuvre dépend de l'implication de tous les niveaux de l'entreprise et de leur disponibilité. Un bilan sera réalisé en janvier 1999 qui donnera lieu, le cas échéant, à des mises au point de l'outil informatique.

Des modalités de mise à disposition de l'outil seront alors créées (document d'accompagnement et formation des relais). La diffusion générale et la mise en mains de l'outil débiteront en juin 1999. Elles nécessiteront une action de communication et d'information importante de la part de la FFB et de ses structures régionales et départementales.

## 6. ANTENNA

Cet organisme nous présente une expérience de repérage des compétences dans le cadre d'une formation de secrétaires.

### 6.1. LE CONTEXTE

Antenna est un organisme de formation du nord de la Vendée, qui assure également le rôle d'un centre de ressources local sur l'information sur les métiers et les formations, et qui dispose d'un atelier pédagogique personnalisé et d'un centre multimédia et formations à distance. Il a mis en place un serveur Internet pour la zone des Herbiers. Cet organisme participe aux travaux menés au niveau de la région des Pays de la Loire sur les compétences, à partir des portefeuilles de compétences d'une part, des arbres de compétences d'autre part.

### 6.2. LA PROBLEMATIQUE

#### 6.2.1. Les enjeux

Le bassin d'emploi du Nord Vendée est essentiellement constitué de petites et moyennes entreprises à caractère artisanal. Le taux des demandeurs d'emploi atteint 6 % et se concentre essentiellement sur le personnel féminin à plus de 70 %. Le Bassin d'Emploi des Herbiers est faible en secteur tertiaire et doit

progressivement se reconvertir vers de nouveaux services qui feront appel aux compétences liées au secrétariat.

Le stage des secrétaires polyvalentes 1998 qui vient de se terminer dans le cadre de cette expérimentation atteint un taux de placement de 85 %.

### **6.2.2. La finalité**

Le secrétariat a évolué avec les technologies nouvelles en supprimant des tâches répétitives mais que les entreprises attendent de nouvelles compétences pour assurer leur développement. Dans les candidatures présentées, il est souvent difficile de trouver des demandeurs d'emploi ayant un tel profil. D'où l'intérêt d'une formation se référant moins à des référentiels scolaires ou universitaires qu'à des relevés de compétences à acquérir au sein même de l'entreprise avec le soutien d'un centre de ressources.

Les demandeurs d'emploi doivent découvrir ces nouvelles exigences en comparant leurs compétences à celles demandées non seulement dans les entreprises qui les accueillent en stage mais aussi dans d'autres entreprises de secteurs professionnels très différents. Le modèle de secrétaire étant fluidifié depuis quelques années, il nous faut trouver des nouveaux points de repères, non pas en terme de tâches mais de compétences transversales qui permettront à ces demandeurs d'emploi de passer relativement facilement d'un poste à un autre.

La finalité est donc de permettre aux stagiaires de lire et d'interpréter les nouvelles demandes des entreprises et de tracer pour eux les nouvelles orientations de ces postes, particulièrement dans les PME/PMI.

## **6.3. LA METHODE EMPLOYEEE**

### **6.3.1. Le récit de la démarche**

Dans une première phase, les formateurs ont déterminé avec la coordinatrice et l'expert la manière dont seraient décrites les compétences (la méthode utilisée est celle des arbres de compétences, décrite plus loin). Pour plus de détail, on se reportera

au document du CEREQ, "Arbres de connaissances, contrôles, expériences, doc. N° 36, juillet 1998".

Il fallait identifier de manière très précise les compétences à acquérir en cours de formation. Un équilibre était à trouver entre d'une part, un relevé trop élaboré, trop détaillé qui aurait pour conséquence de noyer la recherche dans une infinité de détails non significatifs pour une bonne lecture de l'arbre et, d'autre part, un enregistrement de brevets trop généraux qui ne permettraient pas de repérer les compétences spécifiques de chaque personne par rapport à un groupe.

Ce travail d'entrées de données a été effectué par 3 formateurs en lien avec la coordinatrice du projet et l'expert d'Antenna.

Avec les stagiaires, une première démarche s'est concrétisée par des échanges sur le contenu des compétences annoncées par chacun. C'est la phase de repérage des **compétences**. **Des séances de recherche ont permis de** préciser quelles étaient les compétences annoncées par chacune des stagiaires et sur quoi elles s'appuyaient pour affirmer qu'elles prétendaient maîtriser tel ou tel savoir-faire.

Le travail sur le "décorticage" des compétences a produit beaucoup de "fruits" dans les séances de technique de recherche d'emploi au cours du stage à travers la réalisation de la lettre de motivation ou de la préparation d'un entretien d'embauche. Les premiers effets de cette démarche ont été palpables :

- meilleure connaissance de soi,
- argumentation plus facile, plus rigoureuse,
- plus de confiance en soi et de lucidité : je sais faire ou je ne sais pas faire...
- meilleure présentation,
- capacité de négociation avec l'employeur.

### **6.3.2. Les outils utilisés**

L'action de formation a utilisé la méthode des Arbres de Compétences (logiciel Gingo de Trivium), qui consiste à représenter sur une carte (qui prend la forme d'un arbre) les compétences repérées des membres du groupe. Ces compétences

sont positionnées en fonction de deux critères, l'ordre déclaré (ici l'ordre d'importance), de bas en haut, et leur partageabilité (au centre les compétences les plus partagées, sur les côtés les compétences moins partagées). Chaque compétence est repérée par quatre dimensions, qui sont elles-mêmes déclinées en plusieurs variables<sup>7</sup>.

### **6.3.3. Les délais de mise en œuvre**

L'action de formation s'est déroulée du 1er septembre 1997 au 27 mars 1998, soit sur sept mois. Dès le premier mois la construction de l'arbre, donc de la représentation des compétences, a pu commencer. Le plus long n'est pas la mise en place, c'est la maintenance et l'exploitation.

### **6.3.4. Les personnes qui l'ont mise en œuvre**

On distinguera trois niveaux :

- les 18 stagiaires, qui ont participé à la définition des brevets, à la construction de leurs blasons, à l'interrogation de l'arbre,
- les 3 formatrices, qui ont guidé les stagiaires,
- le technicien, appui technique pour l'utilisation du logiciel et la mise en forme des brevets.

## **6.4. LES PRINCIPALES DIFFICULTES RENCONTREES**

**Un constat :** *50 heures ne suffisent pas pour une telle démarche. Les stagiaires sont "restées sur leur faim". Pourquoi ?*

### **6.4.1. Une autre logique**

Les stagiaires viennent d'abord non pas pour réfléchir sur les compétences mais pour acquérir de nouvelles compétences à partir d'un positionnement qui a été réalisé avant le stage et sans pouvoir s'appuyer sur l'arbre qui n'était pas encore constitué.

Par ailleurs les stagiaires ont donné priorité à l'investissement de leur temps et de leurs énergies pour l'acquisition de nouvelles compétences plutôt que pour une visualisation de leur situation par rapport à un collectif.

---

<sup>7</sup> Cet outil est présenté en annexe, ainsi que des extraits des référentiels de compétences.

Il nous faut donc trouver des **approches pédagogiques spécifiques** pour favoriser l'apprentissage des "arbres de compétences".

Avec l'arbre, nous entrons dans une autre logique de formation pour les **formateurs** comme pour les stagiaires. Ces dernières sont appelées à entrer dans une communauté virtuelle de secrétaires où elles peuvent trouver d'autres stagiaires, des tuteurs, des profils de postes déterminés par des chefs d'entreprise ou des DRH. Il s'agit pour elles de rechercher des lieux, des espaces où elles vont acquérir de nouvelles compétences "**à la carte**" en fonction de leur projet.

#### **6.4.2. La démarche avec les entreprises**

Nous avons choisi une **position très pragmatique** : maîtrisons d'abord la démarche avec le groupe de stagiaires et de formateurs que nous côtoyons pendant quelques mois ; et dès que nous aurons perçu sensiblement la rigueur de la démarche, nous pourrons la présenter aux tuteurs opérationnels et aux DRH.

#### **6.4.3. La notion de temps et de durée**

Elle a été facteur **de réussite et de frein** de l'expérimentation.

■ **Facteur de réussite** : une durée de 6 mois avec des étapes structurées dès le début de l'action permet de pas prolonger une expérience d'une façon indéfinie et de se limiter aux objectifs fixés même s'ils ne sont pas très ambitieux. 18 stagiaires, 18 tuteurs, c'est peu, mais en même temps cela permet de vérifier sur une petite échelle **la pertinence de la démarche** tout en limitant les effets d'une expérimentation qui ne serait pas réussie.

■ **Facteur de frein** : moins au niveau du nombre de personnes concernées qu'au **nombre d'heures/expert animateur** qu'il faut réévaluer dans une prochaine expérimentation. Il faut faire vivre l'arbre, le faire évoluer dans le temps, entrer de nouvelles compétences, de nouvelles personnes, animer une communauté virtuelle où l'on compare ses compétences, où l'on en fait entrer de nouvelles après de nouvelles expériences ou de formations complémentaires...

S'il n'y a pas **une personne-ressources dégagée sur la valeur d'un mi-temps en permanence**, l'arbre ne peut que dépérir ou mourir.

## 6.5. LES RESULTATS

### 6.5.1. A l'issue de la démarche

L'arbre a obligé chaque stagiaire à faire une **démarche "vérité"**. J'annonce telle compétence, oui mais qu'est-ce qui le prouve ? Et si je rentre un peu plus dans les détails, la question se pose sous une nouvelle forme : ai-je bien les compétences réelles que j'annonce ? Il y a dans un premier temps un effet **d'autocensure** dont on pourrait dire qu'il produit l'effet totalement inverse de ce qu'avaient prévu les concepteurs de la démarche.

Mais après cette première phase de doute, **les stagiaires évaluent mieux leur niveau de compétences** et se donnent les moyens de poursuivre leur formation. On peut dire que l'arbre les aide à "remettre les pendules à l'heure", à s'interroger sur le parcours qui reste à faire. C'est l'une des premières fois que nous faisons ce constat. Aucune autre expérience ne semble avoir mis en exergue cette réalité dont il ne faut pas sous-estimer les effets secondaires sur les utilisateurs.

#### **La lisibilité du métier de secrétariat en sort-elle clarifiée ?**

Rappelons-le : c'était l'objectif de départ...

**Aux stagiaires elles-mêmes**, l'arbre n'apporte pas une lisibilité globale ; par contre, il engage chaque individu dans une démarche rigoureuse qui l'appelle à prendre acte à la fois de ses compétences vérifiées sous une forme ou sous autre et pas forcément à travers un diplôme, et à la fois de ses limites tout en l'engageant à aller au-delà d'elles-mêmes dans un processus de formation personnalisée.

**Avec les tuteurs d'entreprises**, l'arbre est construit mais non exploité.

**Aux formateurs d'Antenna**, l'arbre a permis de visualiser de manière plus précise et plus rigoureuse les compétences qui sont à acquérir en cours de formation. Un travail est à réaliser sur la manière d'apprécier les savoir-être.

**Pour Antenna** elle-même, cette démarche encourage l'association à créer des liens plus déterminants avec les entreprises par un travail en profondeur sur les compétences ; il s'agit de sortir

d'un discours généraliste sur la notion de compétences pour aller vers une analyse rigoureuse de postes de travail en secrétariat.

### **6.5.2. Maintenance et mise à jour**

En théorie le logiciel permet au stagiaire de faire des demandes de formation. En pratique pour le moment le contenu de la formation est prédéfini.

Cette fonctionnalité nécessite un **autre mode d'organisation de la formation**, et une sensibilisation des stagiaires à ce mode de fonctionnement. Pour l'instant ceux-ci viennent recevoir de la formation, et ne sont pas préparés à composer leur parcours de formation en fonction des informations qu'ils vont recueillir à la lecture de l'arbre.

L'idéal serait que ce soit les entreprises qui déposent d'elles-mêmes les profils de poste. Actuellement la diffusion des profils dans l'arbre se fait par notre intermédiaire.



# Quelques repères méthodologiques

## 1. LA COMPÉTENCE : ESSAI DE CLARIFICATION

Avant d'aller plus loin, et de présenter de façon détaillée les outils utilisés par les entreprises pour identifier les compétences, il nous paraît important de faire un point sur ce concept.

### 1.1. DEFINITIONS DE LA COMPÉTENCE

Avant d'être intégré au vocabulaire quotidien des ressources humaines, le mot "compétence" avait une double acception :

- Dans le domaine juridique où il signifie précisément "aptitude d'une autorité administrative ou judiciaire à procéder à certains actes dans les conditions déterminées par la loi ; aptitude d'une loi déterminée à régir une situation".
- En linguistique, il désigne *"la connaissance implicite que les sujets parlants ont de leur langue et qui leur permet de produire et de comprendre un nombre infini d'énoncés jamais entendus auparavant (par opposition à performance)"*<sup>8</sup>.

La troisième acception du terme, qui est d'un usage courant en dehors même des entreprises (ne dit-on pas d'un médecin qu'il est particulièrement compétent, donnant à ce mot un sens binaire), est plus complexe, et demande à être précisée.

Le "Glossaire relatif au développement des qualifications professionnelles" élaboré à l'occasion des journées de Deauville 1993 définissait la compétence comme *"une capacité à utiliser et à combiner des connaissances et des savoir-faire acquis pour maîtriser une situation professionnelle donnée et pour obtenir les résultats attendus"*. La norme AFNOR homologuée X50-750 "Terminologie" donne de la compétence professionnelle la définition suivante : *"mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité"*.

Les groupes de travail préparatoires ont également travaillé sur ce sujet et sont nombreux à en avoir proposé leur propre définition, permettant en définitive d'aboutir à une forme de "plus petit dénominateur commun", qui pourrait se formuler ainsi *"les com-*

<sup>8</sup> Définitions extraites du *Dictionnaire Encyclopédique Hachette Multimédia 97*

## Quelques repères méthodologiques

compétences sont des capacités à effectuer un ensemble de tâches précises, observables et mesurables dans l'activité". Les entreprises sont nombreuses à enrichir le débat, par l'élaboration de leur propre définition, qui est parfois même reprise dans la convention collective ; la plus connue de toutes est sans doute celle d'Usinor : "la compétence est un savoir-faire opérationnel valide".

Un certain nombre de chercheurs et de scientifiques se sont également penchés sur cette question. L'ergonome Maurice de Montmollin la définit ainsi comme : "des ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduites-types, de procédures-standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau"<sup>9</sup>. Quant à Gérard Malglaive, il la définit comme des "savoirs en acte". Enfin, Patrick Gilbert et Michel Parlier<sup>10</sup> nous rappellent que "la compétence est inséparable de l'action et elle ne peut véritablement être appréhendée qu'au travers de l'activité par laquelle elle s'exprime et dont elle permet la réalisation. Elle est toujours "compétence à agir" et n'a de sens que par rapport au but que poursuit l'action".

Le CNPF a finalement retenu la définition suivante : "La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer".

### 1.2. COMPÉTENCE ET ACTIVITE

---

<sup>9</sup> De Montmollin (Maurice) : **L'intelligence de la tâche – éléments d'ergonomie cognitive**, Berne, Editions Peter Lang, Science pour la communication, 1986, p.122

<sup>10</sup> Gilbert (Patrick) et Parlier (Michel) : **La gestion des compétences** in *Personnel* n° 330, Février 1992, p.44

Les définitions présentées ci-dessus le montrent bien, la compétence est indissociable de l'activité, c'est là qu'elle s'exprime ; l'analyse de l'activité constitue donc un passage obligé vers l'analyse des compétences.

Comme le dit joliment Serge De Witte : "la compétence ne se donne jamais à voir directement : on en constate très bien les manifestations au niveau le plus simple et le plus courant de la pratique professionnelle mais personne n'a jamais pu l'observer au microscope ni la précipiter dans un cristalliseur. Elle demeure donc, pour l'instant, un postulat, celui par lequel

*on explique certaines caractéristiques de l'activité parfaitement observables"*<sup>11</sup>.

### 1.3. COMPÉTENCE ET SAVOIRS

La compétence n'est donc pas directement observable ; elle est une reconstruction *a posteriori* qui permet d'expliquer l'activité et de comprendre comment certaines actions sont possibles. La compétence est l'ensemble des mécanismes cognitifs à l'œuvre pour permettre l'exercice de l'activité.

Si l'on admet que la compétence désigne les processus cognitifs qui permettent l'activité, il reste à cerner les différents types de savoirs qui interviennent dans la formation des compétences.

Il y a environ deux siècles, Charles Maurice de Talleyrand engageait le débat en affirmant : *" Il y a trois sortes de savoir : le savoir proprement dit, le savoir-vivre, et le savoir-faire, les deux derniers dispensant généralement du premier"*.

Au-delà de l'anecdote, cette citation est intéressante en cela qu'elle fait intervenir deux notions qui sont largement reprises depuis, que sont le "savoir proprement dit", que l'on pourrait appeler connaissances, ou savoir disciplinaire, et le savoir-faire, qui a gardé la même désignation.

Les processus cognitifs combinent différents éléments, qu'on pourrait résumer en :

- des savoirs théoriques et/ou connaissances
- des procédures et/ou bonnes pratiques
- des savoir-faire
- de l'expérience non formalisée

L'activité mobilise des connaissances qui constituent le socle pour la compréhension de l'action, des procédures plus ou moins automatisées, qui donnent les guides de son déroulement et de l'expérience, qui en permet l'exécution harmonieuse<sup>12</sup>.

C'est donc la combinaison dynamique de ces quatre éléments, dont il est clair que certains peuvent s'acquérir de façon théorique, à distance de l'activité, alors que d'autres nécessitent impérativement la mise en situation complète, qui constitue la compétence.

---

<sup>11</sup> De Witte (Serge) : **La notion de compétence, problèmes d'approche**, in Minet (Francis), Parlier (Michel) et De Witte (Serge) : **La compétence, mythe, construction ou réalité ?**, Paris, L'Harmattan, 1995, p. 26

<sup>12</sup> Pour plus de précision, le lecteur intéressé pourra consulter l'ouvrage de Malgaive (Gérard) : **Enseigner à des adultes**, Paris, PUF, 2<sup>e</sup> édition 1993, 285 pages

## 1.4. COMPETENCE ET COMPORTEMENTS

Savoir-être, compétences relationnelles, aptitudes, comportements... les mots ne manquent pas pour désigner une notion qui reste encore floue, et dont la pertinence n'est pas évidente pour tous.

Sandra Bellier nous en livre dans "Le savoir-être dans l'entreprise"<sup>13</sup> un panorama assez précis : *"on trouve habituellement trois acceptions complémentaires du terme de savoir-être :*

- *ce qui fait qu'un individu est reconnu comme adapté au contexte professionnel dans lequel il se situe. Il sait être comme il faut ;*
- *ce qui distingue et caractérise un individu, ce qui concerne son être profond, son identité et lui permet de réussir. Il sait exister, il sait être et pas seulement avoir ou faire ;*
- *"en creux", enfin, on entendra tout ce qui n'est pas de l'ordre de la compétence technique, tout ce qui n'est ni du savoir ni du savoir-faire."*<sup>14</sup>

Cette dernière acception pose particulièrement bien le problème ; si la combinaison de savoirs détaillée plus haut ne peut suffire à décrire l'individu au travail, il manque un concept plus rigoureux, plus scientifique, qui permette d'en rendre compte.

Plusieurs travaux, en particulier ceux de Maité Dibar<sup>15</sup>, tendent à montrer que certains "savoir-être" recouvrent de véritables compétences, qui peuvent s'appréhender en savoirs et savoir-faire. Mais cela ne peut permettre d'expliquer tout ce qui est du registre de la personnalité, qui reste une *terra incognita*, revendiquée pour certains, redoutée par d'autres, pour la porte qu'elle ouvre sur la subjectivité de la relation interpersonnelle.

## 1.5. COMPETENCE ET PERFORMANCE

<sup>13</sup> Bellier (Sandra) : **Le savoir-être dans l'entreprise**, Paris, Vuibert, 1998, 202 pages

<sup>14</sup> Ibid. p.13

<sup>15</sup> Dibar (Maité) : **Le savoir-être : essai de clarification**, CNAM/FFPS, Paris, 1995

La compétence se manifeste dans l'activité ; la réussite de l'action en témoigne. Mais la performance n'est pas réductible à la compétence, et analyser cette dernière uniquement à partir du résultat produit constituerait un leurre. La compétence participe à la performance, mais au même titre que d'autres facteurs, comme le résume d'ailleurs l'équation FFPS © :  $P = [C.M.O.R]$ , qui montre que la Performance est le produit de la Compétence, de la Motivation, des Objectifs et des Ressources.

Autrement dit, pour être performant, être compétent ne suffit pas ; encore faut-il savoir ce qu'il y a à faire (Objectifs), avoir envie de le faire (Motivation) et avoir les moyens de le faire (Ressources).

Ces quatre termes, compétence, motivation, objectifs et ressources n'ont pas le même statut. En effet, si la compétence dépend largement de l'individu, la motivation, la définition des objectifs et l'allocation des ressources sont intimement liées au management de l'entreprise. Et tous les managers ne sont pas forcément prêts à se remettre en cause...

La détection de la compétence ne peut donc pas s'appuyer seulement sur l'analyse de la performance, et l'absence de performance ne s'explique pas exclusivement par un défaut de compétences. Il faut donc d'autres outils pour analyser et mesurer la compétence.

## 1.6. COMPETENCE ET TRANSFERABILITE

La compétence étant contextualisée, la question de sa transférabilité n'est pas facile à résoudre. La transférabilité est d'autant meilleure que les activités sont proches. Par exemple, il est évident qu'un vendeur dans telle grande surface n'aura pas de difficultés à transférer ses compétences dans le contexte d'une grande surface concurrente. Par contre, le passage à un magasin de plus petite taille, mais spécialisé dans des produits de luxe, risque d'être plus difficile.

La transférabilité des compétences sera d'autant plus aisée qu'elle mettra en action des savoirs, savoir-faire, expérience et comportements déjà existants, quitte à les combiner autrement, ce qui nécessitera déjà tout un travail cognitif.

La façon d'identifier les compétences présuppose un "format" d'identification, une façon de la voir. On verra des compétences spécifiques ou transversales, individuelles, collectives...

Cette identification construit une identité des personnes, indépendamment de l'étape ultérieure de la reconnaissance. L'identification devrait favoriser la mobilité, mais elle peut aussi la freiner, quand la personne s'identifie à l'image de "son" métier.

## 2. LES OUTILS UTILISÉS PAR LES ENTREPRISES

### 2.1. UNE PROFUSION D'OUTILS

Au risque de paraître caricatural, on pourrait presque dire qu'il existe autant d'outils d'identification des compétences, que d'entreprises en ayant fait la démarche. Qu'elles aient été accompagnées par tel ou tel autre cabinet de conseil, ou qu'elles aient elles-mêmes conçu leurs outils, la diversité règne.

Et les mots sont trompeurs... Le référentiel de compétences peut, selon les entreprises, recouvrir des réalités fort différentes. De même, les notions de métier, poste, fonction, emploi, sont-elles utilisées différemment selon les entreprises et les écoles de pensée.

Des efforts de standardisation ont été entrepris par certaines branches professionnelles, qui ont élaboré des référentiels métiers nationaux spécifiques, servant de base aux entreprises pour l'élaboration de leur propres référentiels de compétences.

Il n'entre pas dans notre propos de présenter un tableau synoptique des différentes méthodes existantes<sup>16</sup> mais plutôt d'en dégager les points communs.

### 2.2. UNE UNITE DE BASE : L'ACTIVITE

Quelle que soit la méthode utilisée, l'identification des compétences passe nécessairement par l'analyse de l'activité. Celle-ci peut se faire à maille plus ou moins fine, depuis les grandes activités génériques qui n'apprennent pas grand chose sur les compétences réellement mises en œuvre (comme "organiser", "classer" ...), jusqu'aux moindres décompositions de l'activité ("ranger les outils après utilisation", "ajouter du toner dans l'imprimante" ...).

Un certain nombre de "référentiels de compétences" sont en fait des référentiels d'activités, pouvant présenter un nombre d'activités allant d'une dizaine à 250... avec tous les problèmes d'actualisation que cela comporte.

L'activité analysée peut être l'activité théorique, celle dont on pense qu'elle est déployée, et qui peut alors ressembler au travail "prescrit" dont parlent les ergonomes. Des ouvrages et des logiciels simplifient ce travail, et offrent une sorte de "prêt à pen-

---

<sup>16</sup> Le lecteur cherchant une analyse comparative de ce type pourra se référer à l'étude de Mandon (Nicole) : **Questions ouvertes à propos des méthodes d'analyse des emplois et des compétences, CEREQ, 1997**

ser" de la compétence, en permettant de définir toutes les fonctions, à partir de listes prédéterminées d'activités, qu'il suffit de cocher. On peut aussi analyser l'activité réellement menée par les opérateurs, qu'il faut alors rencontrer pour en avoir une représentation exacte.

L'activité peut également être appréhendée au travers des processus de l'entreprise. En déclinant chacun d'entre eux, on peut détailler chacune des activités qu'ils recouvrent, et identifier les compétences qu'ils requièrent. Cette méthode, qui a l'avantage de s'affranchir de la notion d'emploi, est également employée par certaines entreprises pour identifier les compétences.

### **2.3. UN TRAVAIL SOUVENT PARTICIPATIF**

Un certain nombre d'entreprises ont choisi de faire de l'identification des compétences l'occasion d'un travail participatif, impliquant largement la hiérarchie intermédiaire, mais aussi les titulaires des emplois.

Les référentiels d'activité sont alors élaborés par des groupes de travail constitués des titulaires des emplois, qui sont les plus aptes à décrire ce qu'ils font, de la hiérarchie de proximité, et éventuellement d'autres échelons hiérarchiques selon la multiplicité des niveaux hiérarchiques propres à chaque entreprise.

Si les titulaires des emplois sont irremplaçables pour la description de l'activité menée, les hiérarchiques ne le sont pas moins pour la projeter dans le futur, ou dans l'idéal, ce qui permet de repérer les écarts de compétences éventuels.

Cette implication large de tous, dès ce stade de l'élaboration des référentiels, est souvent présentée comme une condition de réussite de la démarche, dans la mesure où elle permet son appropriation par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Mais ce travail participatif n'est pas toujours possible, la démarche compétence remettant souvent en question les lignes hiérarchiques, et modifiant en particulier le rôle du management de proximité. L'identification des compétences peut avoir un sens différent pour le dirigeant de l'entreprise, pour la hiérarchie, et pour les salariés qui peuvent le vivre comme une remise en question.

## 2.4. UNE BOITE DE PANDORE RAREMENT OUVERTE

Nous avons employé plus haut le terme de référentiels d'activités. En effet, un certain nombre de référentiels décomposant finement les activités qu'il faut savoir exécuter pour maîtriser la fonction, restent au niveau de l'observable, et n'entrent pas dans le détail des processus cognitifs qui en permettent l'exécution.

L'ouverture de ce que nous pourrions appeler la "boîte de Pandore" dépend de la finalité de l'identification des compétences. S'il s'agit de les développer, ou de concevoir des parcours de formation, les savoir-faire peuvent être évoqués, ainsi que les connaissances nécessaires. Quant aux techniques à mettre en œuvre, et aux habiletés déployées, elles sont plus rarement détaillées.

Les référentiels sont donc le plus souvent des référentiels d'activités, présentant les activités caractéristiques de la fonction, ou de l'emploi, parfois hiérarchisées, mais ne donnant pas le contenu des savoirs en action.

Par contre, des niveaux de maîtrise sont souvent indiqués, sur des échelles allant du niveau "ne sait pas faire" ou "non applicable", jusqu'à celui "d'expert".

## 3. UN OUTIL PARTICULIER : LA METHODE ADAC ©

Développée par le CNAM / CD-FFPS, la méthode d'Analyse De l'Activité et des Compétences, est un exemple de méthode permettant à la fois de rendre compte des activités spécifiques à un emploi, et des savoirs à l'œuvre.

## 3.1. UNE METHODE BASEE SUR L'ACTIVITE

Comme nous l'avons déjà souligné, la compétence ne se donne pas à voir ; elle n'est qu'une reconstruction *a posteriori* des conditions d'exercice de l'activité. Il faut donc passer par l'activité pour en inférer par la suite les compétences, c'est-à-dire les combinaisons de savoirs à l'œuvre.

Le premier temps de la méthode ADAC est donc celui de l'analyse de l'activité, à partir d'entretiens menés avec un nombre significatif de titulaires des fonctions concernées, leurs hiérarchiques et leurs collègues.



Ces entretiens chercheront à cerner avec le maximum de précision les activités menées, et à expliciter ce qui rend l'action possible. Ils mettront ainsi en évidence les activités les plus spécifiques de chaque fonction. Ils sont complétés par l'observation sur le terrain du titulaire de l'emploi.

Une fois ces entretiens menés, il sera possible de dresser une liste des 8 à 12 activités qui rendront le mieux compte de l'emploi considéré. Ces activités seront hiérarchisées, de façon à dégager celles qui constituent le cœur du métier, c'est-à-dire de celles qui sont spécifiques au métier considéré (et pas celles qui prennent le plus de temps). C'est cette cartographie, permettant de visualiser dans un rond central les activités cœur de métier, et à l'extérieur les activités périphériques, que nous appellerons le référentiel d'activités.

A titre d'exemple de cette hiérarchisation, citons le cas des aides à domicile pour les personnes handicapées. L'activité "faire le ménage" représente une fraction importante du temps qu'elles passent chez la personne handicapée, mais ne constitue en rien le cœur de leur métier, alors que l'aide à la mobilité est beaucoup plus spécifique.

Les activités constituant le cœur du métier seront celles qu'il importera le plus de maîtriser, et c'est souvent sur elles que portera le deuxième temps de la démarche, consistant à inférer les savoirs mobilisés par ces activités.

### **3.2. DE L'ACTIVITE AU REFERENTIEL DE COMPETENCES**

Une fois les activités spécifiques et périphériques dégagées, il reste à mettre en évidence les différents éléments déjà évoqués qui sont combinés pour permettre la réalisation de chacune d'entre elles. Cette deuxième étape, particulièrement délicate (et qui ne peut être menée que par des personnes formées à cela), consistera à reprendre, activité par activité, les conditions de leur mise en œuvre, et le type de savoirs mobilisés par chacune.

L'inférence des savoirs s'appuiera sur l'analyse du langage employé par les titulaires des emplois pour décrire la façon dont ils mènent leur activité. La mise en œuvre de savoirs formalisés sera rendue évidente par la description détaillée des étapes d'un processus, ou par la perception d'un savoir théorique solide. Ainsi

## *Quelques repères méthodologiques*

par exemple, à la question “comment savez-vous que votre résultat est bon ?”, une réponse très instrumentée, avec la référence à des indicateurs précis de mesure, fera penser à des savoirs formalisés. Au contraire, une réponse vague, du type “je ne peux pas vous dire, je le sais, c’est tout”, évoquera soit des savoir-faire, soit de l’expérience pratique.

L’inférence des savoirs permet d’élaborer, pour chaque activité, un référentiel de compétences complet, indiquant les savoirs à maîtriser sur quatre registres : les connaissances, les procédures, les savoir-faire et l’expérience. La détermination du registre est particulièrement précieuse pour permettre, le cas échéant, de déterminer quel type de dispositif de fabrication de compétences pourra combler d’éventuels écarts.

# Bibliographie

*Le succès de la notion de compétences se mesure également à l'abondance de la bibliographie qui lui est consacrée ; parmi les différents sujets qui s'y rattachent, l'identification des compétences n'est pas celui qui suscite le plus d'intérêt éditorial. Pourtant, elle comporte un nombre si important d'articles et d'ouvrages, qu'il paraît difficile de les citer tous. Nous avons retenu ceux qui nous paraissent les plus intéressants pour comprendre cette notion et ce sujet.*

## 1. OUVRAGES

AMALBERTI René, MONTMOLLIN Maurice de THEUREAU Jacques (dir). : **Modèles en analyse du travail**, Liège : Mardaga, 1991, 346 p.

AUBRET Jacques, AUBRET Françoise, DAMIANI Carole : **Les bilans personnels et professionnels : guide méthodologique**, Paris, EAP/INETOP, 1990, 148 p.

AUBRUN Simone, OROFIAMMA Roselyne : **Les compétences de 3ème dimension : ouverture professionnelle ?**, Paris, CNAM/C2F, 1990, 202 p.

AUTHIER Michel, LEVY Pierre : **Les arbres de connaissance**, Paris, Editions La Découverte, 1997 (2<sup>e</sup> édition)

BELLIER Sandra : **Le savoir-être dans l'entreprise**, Paris, Vuibert, 1998, 202 p.

CEREQ : **L'analyse des contenus d'activité**, Paris, CEREQ, juin 1987

CEREQ/BENARROSH Yolande : **Réinsertion professionnelle et compétences révélées : le cas d'anciens ouvriers de filatures du nord**, Marseille, CEREQ, février 1996, 177 p.

## Bibliographie

DADOY Mireille, HENRY Claude, HILLAU Bernard : **Les analyses du travail : enjeux et formes**, Paris, CEREO, 1990, 239 p.

DIBAR Maité : **Le savoir-être : essai de clarification**, CNAM/FFPS, Paris, 1995

DONNADIEU Gérard, DENIMAL Philippe : **Classification-qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion de compétences**, Paris, Editions Liaisons, 1993, 186 p.

DREVET Danièle : **Classer, développer, transférer les compétences : la méthode universelle introuvable**, Paris, CNAM/FFPS, août 1994, 118 p.

DU ROI Olivier, MAHIEU Christian : **Aluminium Dunkerque, projet d'organisation nouvelle : l'usine qui n'existait pas**, Paris, les Éditions d'Organisation, 1997, 318 p.

FLUCK Claude, LE BRUN CHOQUET Catherine : **Développer les emplois et les compétences : une démarche, des outils**, Paris, INSEP, 1992, 240 p.

HAMEL Gary, PRAHALAD C.K. : **La conquête du futur**, Paris, InterEditions, 1995, 325 p.

JOLIS Nadine : **Piloter les compétences : de la logique de poste à l'atout compétence**, Paris, Editions d'Organisation, 1997, 128 p.

**La compétence au travail**, *Education permanente*, Paris, n° 135, 1998

LE BOTERF Guy : **De la compétence : essai sur un attracteur étrange**, Paris, Editions d'Organisation, 1994, 176 p.

LE BOTERF Guy : **De la compétence à la navigation professionnelle**, Paris, Editions d'Organisation, 1997, 295 p.

LE BOTERF Guy : **L'ingénierie des compétences**, Paris, Editions d'Organisation, 1998

**Le développement des compétences : analyse du travail et didactique professionnelle**, *Education permanente*, Paris, Février 1995

LEPLAT Jacques : **Regards sur l'activité en situation de travail : contribution à la psychologie ergonomique**, Paris, PUF, 1997, 263 p.

LEVY-LEBOYER Claude : **La gestion des compétences**, Paris, Editions d'Organisation, 1996, 165 p.

MALGLAIVE Gérard : **Enseigner à des adultes : travail et pédagogie**, Paris, PUF, 1990, 288 p.

MANDON Nicole (dir.), LIAROUTZOS Olivier (collab.) : **La gestion des compétences : la méthode ETED en application**, Marseille, CEREQ, août 1994, 164 p.

MANDON Nicole : **La gestion prévisionnelle des compétences : la méthode ETED**, Paris, CEREQ, 1990, 114 p.

MANDON Nicole : **Questions ouvertes à propos des méthodes d'analyse des emplois et des compétences**, CEREQ, Cahier ETED n°1, 1997, 62 p.

MICHEL Sandra, LEDRU Michel : **Capital-compétence dans l'entreprise : une approche cognitive**, Paris, ESF, 1991, 227 p.

MINET Francis (coord.), DE WITTE Serge (coord.), PARLIER Michel (coord.) : **La compétence : mythe, construction ou réalité ?** Paris, L'Harmattan, 1994, 230 p.

MINET Francis : **L'analyse de l'activité et la formation des compétences**, Paris, L'Harmattan, 1995, 156 p.

MONTMOLLIN Maurice de : **La compétence** (Chap. IV), in : *L'intelligence de la tâche, éléments d'ergonomie cognitive*, Berne (Suisse), Peter Lang, 1986, pp. 12-139.

MONTMOLLIN Maurice de : **L'ergonomie**, Paris, La Découverte, 1986, 126 p.

## Bibliographie

PASTRE Pierre (dir.), SAMURÇAY Renan (dir.), BOUTHIER Daniel (dir.): **Le développement des compétences : analyse de travail et didactique professionnelle**, *Education permanente*, n° 123, 1995-2, 150 p.

PERETTI Jean-Marie (dir.): **Tous DRH : pratique de gestion des ressources humaines à l'usage des dirigeants et superviseurs**, Paris, Economica, 1996, 356 p.

**Prévoir et gérer les emplois et les compétences**, *Education permanente*, n° 105, décembre 1990, 175 p.

REY Bernard : **Les compétences transversales en question**, Paris, ESF, 1996, 216 p.

SNIP : **Guide méthodologique : prospective des métiers**, 1998

THIERRY Dominique, SAURET Christian : **La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences**, Paris, L'Harmattan, 1994, 260 p.

VERMOT-GAUD Claude : **Détection et gestion des potentiels : valorisation et gestion des compétences humaines**, Paris, Editions Liaisons, 1990, 228 p.

## 2. ARTICLES DE PRESSE ET ETUDES

**Agenda des manifestations d'Inffo flash** - Centre Inffo, No 492, 15-28/02/1998

**Analyse et développement des compétences : le dossier** - Développement et emploi, N° 7, 06/1996

**Analyser les compétences : la méthode en question**, *La lettre d'information de l'ANACT*, N° 170, 1992, pp. 4-9

*Cahiers de l'observatoire des métiers du SNIP*, N° 5, 1998

CHATZIS K., CONINCK F. de, ZARIFIAN P. : **L'accord A. Cap 2000 : "la logique compétence" à l'épreuve des faits**, *Travail et emploi*, n° 64 (3), juill. 1995, pp. 35-47

**Des compétences aux classifications**, *Le mensuel de l'ANACT*, n° 196, juin 1994, pp. 11-18.

De WITTE Serge : **La notion de compétence passera par le chemin de la technicité**, *Le Monde*, 16 Juillet 1998

**Du référentiel emploi au référentiel formation : dossier** *Actualité de la formation permanente*, Centre Inffo, n° 143, 1996, pp. 25-105

DUGUE Elisabeth, MAILLEBOUIS Madeleine : **De la qualification à la compétence : sens et dangers d'un glissement sémantique**, *Education permanente*, n°118, 1994, pp. 43-50

**Entreprises : définir les compétences** - *Le Moniteur*, 03/10/1997

**Gestion des compétences, gestion des carrières**, *Réseau formation*, n°6, 1992, pp.7-41

**Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences - Centre de formation au management public** : session de formation avril-septembre 1998

GODET Michel : **Les métiers changent, les compétences demeurent**, Avril 1998

HUNOUT Patrick : **Les méthodes d'évaluation des emplois : du classement des emplois à la mesure des compétences**, *Formation emploi*, n° 39, juil.sept.1992, pp. 35-43

**Intervention de Mme Aubry** : V<sup>e</sup> université d'hiver de la formation professionnelle, 21-23/01/1998

**L'orientation professionnelle : dans l'entreprise aussi** - *Entreprises Formation*, AFPA, N°107, Juin 1998

## Bibliographie

**La classification**, *Personnel*, n° 330, fév. 1992, pp. 6-64

**La compétence : une valeur en émergence** - *Stratégies et Compétences*, N° 19, Avril 1998

LACROIX B. **Du diplôme à la compétence** - *La Revue des Entreprises*, CNPF, N° 600, Avril 1998

**Le plan de formation : analyser ses besoins** - *Entreprise et Carrières*, N° 401, 23-29/09/1997

**Le savoir-être dans l'entreprise : une notion floue mais utilisée dans la gestion des ressources humaines** - AEF, 08/06/1998

**Mettre en place un système de classification et de gestion des compétences** - J-F. Le Page - Synthélabo, 12/1997

MINET Francis, PARLIER Michel : **Comprendre le travail pour gérer les compétences**, *Actualité de la formation permanente*, n°140, Centre Inffo, 1996, pp. 7-14

PARLIER Michel : **La compétence : nouveau modèle de gestion des ressources humaines**, *Personnel*, n° 366, janv. 1996, pp. 41-44

**Pratiquer une gestion anticipée des compétences** - Bernard Brunhes Consultants

**Projet de loi de finances 1998 : travail et emploi** - Silda FP, *Chroniques de la formation*, N° 506, 01/12/1997

**Reconnaître les compétences professionnelles** : dossier - *Le Monde*, 20/11/1996

**Rémunérer les compétences : oui, mais comment ?** - *Personnel* ANDCP, N° 380, 06/1997

**Vers une cartographie des compétences** - *Le Moniteur*, N° 4932, 05/06/1998



# Annexes

## 1. ALINEA FORMATION

Alinéa Formation présente dans les pages suivantes les outils auxquels a abouti sa démarche d'identification des compétences, à savoir :

- Un extrait du chapitre 18 de la norme,
- Différents profils de poste, pour les métiers suivants :
  - Direction administrative
  - Direction pédagogique
  - Enseignant
  - Formateur
  - Secrétaire assistante

EXTRAIT DU  
CHAPITRE 18  
DE LA NORME

	Édition :
	Révision :
<b>Chapitre 18 FORMATION DES ACTEURS</b>	Pages :

### 18.1. Ecole technique et privée :

Les enseignants sont sélectionnés sur la base de leurs diplômes, de leur autorisation d'enseigner par l'académie ; ils répondent aux exigences du référentiel de l'éducation nationale.

### 18.2 Formation Professionnelle :

Les formateurs sont sélectionnés sur la base de leurs diplômes (Bac plus deux).

Le personnel administratif (secrétariat) est sélectionné sur ses compétences en relation humaine et en micro-informatique.

*Ce document est la propriété d'ALINEA FORMATION et ne peut être reproduit sans autorisation.*

# PROFIL DE POSTE - Direction administrative

Nom : \_\_\_\_\_  
 Prénom : \_\_\_\_\_  
 Fonction : \_\_\_\_\_ depuis \_\_\_\_\_ ans.

**Niveaux** 1 - Ne sait pas faire  
 2 - Sais faire mais pas totalement  
 3 - Fais seul  
 4 - Expert

**Définition** : Responsabilités techniques, administratives, financières, commerciales, pédagogiques ou de gestion assumées à ce niveau exigent une large autonomie d'action, de jugement et d'initiative.

Conception	Profil actuel	Profil métier	Projet	Ecart
Définir les objectifs pédagogiques		1		
Déterminer les publics		1		
Etablir la durée de l'action		1		
Définir les contenus et pré-requis		1		
Définir le processus d'évaluation		1		
Choisir les intervenants		3		
Définir le cahier des charges des intervenants		1		
Recruter les candidats		3		
Elaborer le cahier des charges de la formation		3		

Prestations	Profil actuel	Profil métier	Projet	Ecart
Animer une prestation		3		
Animer une équipe pédagogique		2		
Suivre le déroulement d'une prestation		3		
Suivre un groupe de stagiaires		2		
Evaluer les stagiaires		2		
Evaluer les intervenants		2		
Evaluer la formation		2		
Planifier les salles de formation		4		
Planifier les moyens pédagogiques		3		
Organiser les sélections		3		
Gérer les documents pédagogiques		3		
Gérer les dossiers pédagogiques		4		
Conseiller des entreprises		3		
Auditer des entreprises		1		
Mise en place de projets		1		

Administration et finances	Profil actuel	Profil métier	Projet	Ecart
Etablir conventions avec organismes payeurs		4		
Etablir conventions avec stagiaires et intervenants		4		
Rédiger correspondance avec l'extérieur		4		
Etablir le budget		4		
Suivre le budget		4		
Engager les dépenses		4		
Suivre la facturation		4		

Relationnel et commercial	Profil actuel	Profil métier	Projet	Ecart
Analyser le besoin des clients		4		
Concevoir les informations sur les produits		4		
Diffuser l'information		4		
Présenter le produit		4		
Vendre une action		4		
Assurer le service clients		2		
Répondre à des appels d'offres		1		
Assurer les relations entre tous les acteurs		4		
Outils bureautiques	Profil actuel	Profil métier	Projet	Ecart
Utiliser MS DOS		2		
Utiliser MS Windows 3		3		
Utiliser MS Windows 95		3		
Utiliser MS Word 6		2		
Utiliser MS Word 7		2		
Utiliser MS Excel 5		3		
Utiliser MS Excel 7		3		
Utiliser MS PowerPoint 7		2		
Utiliser MS Access 6		2		
Utiliser MS Access 7		2		
Utiliser MS Publisher 7		2		
Utiliser Ciel Compta 3		4		
Utiliser Ciel Paye 3		4		
Utiliser Ciel Gestion Commerciale 2		4		
Utiliser le réseau Internet		3		
Utiliser un logiciel de communication		3		

**Bilan pour l'année en cours :**

**Projet pour l'année suivante :**

Le

199

# PROFIL DE POSTE - Direction pédagogique

Nom : \_\_\_\_\_  
 Prénom : \_\_\_\_\_  
 Fonction : \_\_\_\_\_ depuis \_\_\_\_\_ ans.

**Niveaux** 1 - Ne sait pas faire  
 2 - Sais faire mais pas totalement  
 3 - Fais seul  
 4 - Expert

**Définition :** Responsabilités techniques, administratives, financières, commerciales, pédagogiques ou de gestion assumées à ce niveau exigent une large autonomie d'action, de jugement et d'initiative.

Conception	Profil actuel	Profil métier	Projet	Ecart
Définir les objectifs pédagogiques		4		
Déterminer les publics		4		
Etablir la durée de l'action		4		
Définir les contenus et pré-requis		4		
Définir le processus d'évaluation		4		
Choisir les intervenants		4		
Définir le cahier des charges des intervenants		4		
Recruter les candidats		4		
Elaborer le cahier des charges de la formation		4		

Prestations	Profil actuel	Profil métier	Projet	Ecart
Animer une prestation		4		
Animer une équipe pédagogique		4		
Suivre le déroulement d'une prestation		4		
Suivre un groupe de stagiaires		4		
Evaluer les stagiaires		4		
Evaluer les intervenants		4		
Evaluer la formation		3		
Planifier les salles de formation		3		
Planifier les moyens pédagogiques		4		
Organiser les sélections		4		
Gérer les documents pédagogiques		4		
Gérer les dossiers pédagogiques		4		
Conseiller des entreprises		4		
Auditer des entreprises		4		
Mise en place de projets		4		

Administration et finances	Profil actuel	Profil métier	Projet	Ecart
Etablir conventions avec organismes payeurs		1		
Etablir conventions avec stagiaires et intervenants		1		
Rédiger correspondance avec l'extérieur		2		
Etablir le budget		3		
Suivre le budget		1		
Engager les dépenses		1		
Suivre la facturation		1		

Relationnel et commercial	Profil actuel	Profil métier	Projet	Ecart
Analyser le besoin des clients		4		
Concevoir les informations sur les produits		4		
Diffuser l'information		4		
Présenter le produit		4		
Vendre une action		4		
Assurer le service clients		4		
Répondre à des appels d'offres		4		
Assurer les relations entre tous les acteurs		2		
Outils bureautiques	Profil actuel	Profil métier	Projet	Ecart
Utiliser MS DOS		3		
Utiliser MS Windows 3		3		
Utiliser MS Windows 95		3		
Utiliser MS Word 6		3		
Utiliser MS Word 7		3		
Utiliser MS Excel 5		3		
Utiliser MS Excel 7		3		
Utiliser MS PowerPoint 7		3		
Utiliser MS Access 6		3		
Utiliser MS Access 7		3		
Utiliser MS Publisher 7		3		
Utiliser Ciel Compta 3		2		
Utiliser Ciel Paye 3		2		
Utiliser Ciel Gestion Commerciale 2		2		
Utiliser le réseau Internet		4		
Utiliser un logiciel de communication		4		

**Bilan pour l'année en cours :**

**Projet pour l'année suivante :**

Le

199

# PROFIL DE POSTE - Enseignant

Nom : \_\_\_\_\_  
 Prénom : \_\_\_\_\_  
 Fonction : \_\_\_\_\_ depuis \_\_\_\_\_ ans.

**Niveaux** 1 - Ne sait pas faire  
 2 - Sais faire mais pas totalement  
 3 - Fais seul  
 4 - Expert

**Définition :** Formateur qui a à sa disposition des programmes et matières à enseigner

Conception	Profil actuel	Profil métier	Projet	Ecart
Définir les objectifs pédagogiques		1		
Déterminer les publics		1		
Etablir la durée de l'action		1		
Définir les contenus et pré-requis		1		
Définir le processus d'évaluation		1		
Choisir les intervenants		1		
Définir le cahier des charges des intervenants		1		
Recruter les candidats		1		
Elaborer le cahier des charges de la formation		1		
Prestations	Profil actuel	Profil métier	Projet	Ecart
Animer une prestation		4		
Animer une équipe pédagogique		1		
Suivre le déroulement d'une prestation		3		
Suivre un groupe de stagiaires		4		
Evaluer les stagiaires		4		
Evaluer les intervenants		1		
Evaluer la formation		3		
Planifier les salles de formation		1		
Planifier les moyens pédagogiques		3		
Organiser les sélections		3		
Gérer les documents pédagogiques		3		
Gérer les dossiers pédagogiques		3		
Conseiller des entreprises		2		
Auditer des entreprises		1		
Mise en place de projets		1		
Administration et finances	Profil actuel	Profil métier	Projet	Ecart
Etablir conventions avec organismes payeurs		1		
Etablir conventions avec stagiaires et intervenants		1		
Rédiger correspondance avec l'extérieur		1		
Etablir le budget		1		
Suivre le budget		1		
Engager les dépenses		1		
Suivre la facturation		1		



# PROFIL DE POSTE - Formateur

Nom : \_\_\_\_\_  
 Prénom : \_\_\_\_\_  
 Fonction : \_\_\_\_\_ depuis \_\_\_\_\_ ans.

**Niveaux** 1 - Ne sait pas faire  
 2 - Sais faire mais pas totalement  
 3 - Fais seul  
 4 - Expert

**Définition :** Formateur qui dans le cadre de sa spécialité adapte l'animation et l'enseignement à son auditoire selon des circonstances qui peuvent être variées.

Conception	Profil actuel	Profil métier	Projet	Ecart
Définir les objectifs pédagogiques		3		
Déterminer les publics		2		
Etablir la durée de l'action		2		
Définir les contenus et pré-requis		2		
Définir le processus d'évaluation		2		
Choisir les intervenants		1		
Définir le cahier des charges des intervenants		1		
Recruter les candidats		1		
Elaborer le cahier des charges de la formation		2		

Prestations	Profil actuel	Profil métier	Projet	Ecart
Animer une prestation		4		
Animer une équipe pédagogique		2		
Suivre le déroulement d'une prestation		3		
Suivre un groupe de stagiaires		3		
Evaluer les stagiaires		3		
Evaluer les intervenants		1		
Evaluer la formation		2		
Planifier les salles de formation		4		
Planifier les moyens pédagogiques		4		
Organiser les sélections		3		
Gérer les documents pédagogiques		3		
Gérer les dossiers pédagogiques		3		
Conseiller des entreprises		1		
Auditer des entreprises		1		
Mise en place de projets		1		

Administration et finances	Profil actuel	Profil métier	Projet	Ecart
Etablir conventions avec organismes payeurs		2		
Etablir conventions avec stagiaires et intervenants		1		
Rédiger correspondance avec l'extérieur		1		
Etablir le budget		1		
Suivre le budget		1		
Engager les dépenses		1		
Suivre la facturation		3		



Relationnel et commercial	Profil actuel	Profil métier	Projet	Ecart
Analyser le besoin des clients		3		
Concevoir les informations sur les produits		3		
Diffuser l'information		3		
Présenter le produit		3		
Vendre une action		1		
Assurer le service clients		3		
Répondre à des appels d'offres		3		
Assurer les relations entre tous les acteurs		2		
Outils bureautiques	Profil actuel	Profil métier	Projet	Ecart
Utiliser MS DOS		4		
Utiliser MS Windows 3		4		
Utiliser MS Windows 95		4		
Utiliser MS Word 6		4		
Utiliser MS Word 7		4		
Utiliser MS Excel 5		4		
Utiliser MS Excel 7		4		
Utiliser MS PowerPoint 7		4		
Utiliser MS Access 6		4		
Utiliser MS Access 7		4		
Utiliser MS Publisher 7		4		
Utiliser Ciel Compta 3		4		
Utiliser Ciel Paye 3		4		
Utiliser Ciel Gestion Commerciale 2		4		
Utiliser le réseau Internet		4		
Utiliser un logiciel de communication		4		

**Bilan pour l'année en cours :**

**Projet pour l'année suivante :**

Le

199

# PROFIL DE POSTE - Secrétaire assistante

Nom : \_\_\_\_\_  
 Prénom : \_\_\_\_\_  
 Fonction : \_\_\_\_\_ depuis \_\_\_\_\_ ans.

**Niveaux** 1 - *Ne sait pas faire*  
 2 - *Sais faire mais pas totalement*  
 3 - *Fais seul*  
 4 - *Expert*

**Définition :** Emploi qui comporte un ensemble d'opérations bien définies. Ces opérations sont, en fonction des résultats à atteindre, à enchaîner de façon cohérente, suivant des consignes précises et détaillées fixées par un responsable.

Conception	Profil actuel	Profil métier	Projet	Ecart
Définir les objectifs pédagogiques		1		
Déterminer les publics		1		
Etablir la durée de l'action		1		
Définir les contenus et pré-requis		1		
Définir le processus d'évaluation		1		
Choisir les intervenants		1		
Définir le cahier des charges des intervenants		1		
Recruter les candidats		1		
Elaborer le cahier des charges de la formation		1		

Prestations	Profil actuel	Profil métier	Projet	Ecart
Animer une prestation		1		
Animer une équipe pédagogique		1		
Suivre le déroulement d'une prestation		1		
Suivre un groupe de stagiaires		1		
Evaluer les stagiaires		1		
Evaluer les intervenants		1		
Evaluer la formation		1		
Planifier les salles de formation		1		
Planifier les moyens pédagogiques		1		
Organiser les sélections		1		
Gérer les documents pédagogiques		1		
Gérer les dossiers pédagogiques		1		
Conseiller des entreprises		1		
Auditer des entreprises		1		
Mise en place de projets		1		

Administration et finances	Profil actuel	Profil métier	Projet	Ecart
Etablir conventions avec organismes payeurs		4		
Etablir conventions avec stagiaires et intervenants		4		
Rédiger correspondance avec l'extérieur		4		
Etablir le budget		2		
Suivre le budget		2		
Engager les dépenses		1		
Suivre la facturation		4		

Relationnel et commercial	Profil actuel	Profil métier	Projet	Ecart
Analyser le besoin des clients		2		
Concevoir les informations sur les produits		2		
Diffuser l'information		3		
Présenter le produit		3		
Vendre une action		2		
Assurer le service clients		2		
Répondre à des appels d'offres		1		
Assurer les relations entre tous les acteurs		4		
Outils bureautiques	Profil actuel	Profil métier	Projet	Ecart
Utiliser MS DOS		1		
Utiliser MS Windows 3		1		
Utiliser MS Windows 95		4		
Utiliser MS Word 6		4		
Utiliser MS Word 7		4		
Utiliser MS Excel 5		4		
Utiliser MS Excel 7		4		
Utiliser MS PowerPoint 7		4		
Utiliser MS Access 6		3		
Utiliser MS Access 7		3		
Utiliser MS Publisher 7		4		
Utiliser Ciel Compta 3		2		
Utiliser Ciel Paye 3		2		
Utiliser Ciel Gestion Commerciale 2		2		
Utiliser le réseau Internet		2		
Utiliser un logiciel de communication		2		

**Bilan pour l'année en cours :**

**Projet pour l'année suivante :**

Le

199

Les documents sont présentés dans les pages suivantes :

- Le référentiel de Conseiller Bancaire,
- Un extrait de la fiche d'évaluation de ce même emploi
- Le référentiel du Management

## LE REFERENTIEL DE CONSEILLER BANCAIRE

### MISSION

Gérer et développer un portefeuille de clients particuliers (relevant principalement de la strate S2) en veillant à la qualité du service, à la maîtrise des risques et à la rentabilité des opérations.

### RATTACHEMENT

Le Conseiller Bancaire exerce ses missions sous la responsabilité du Sous-Directeur, lui même rattaché hiérarchiquement au Directeur de la succursale.

Il est en relation fonctionnelle avec :

- Les commerciaux du point de vente,
- Le Responsable Qualité Gestion et les Services Centraux,
- La plate-forme téléphonique.

### LOCALISATION

Cet emploi est exercé dans l'une des succursales du Marché Grand Public, à Paris ou en Région Parisienne.

### ACTIVITÉS PRINCIPALES

- **Préparer et organiser son activité commerciale.**
  - Analyser son portefeuille, identifier et anticiper les besoins de ses clients.
  - Rechercher en permanence de nouveaux clients par prescription ou prospection directe.
- **Conduire des entretiens commerciaux.**
  - Détecter et analyser les besoins des clients ou prospects et leur proposer des solutions de placement et de financement adaptées.

- Commercialiser :
  - Les produits d'épargne (bancaire, financière, prévoyance...),
  - Les produits de crédit du Marché Grand Public,
  - L'ensemble des services proposés par le CIC Paris.
- Négocier les conditions en veillant à préserver la rentabilité de la relation.

■ **Suivre les risques** de son portefeuille, monter des dossiers de crédit et décider dans le cadre de sa délégation.

■ **Traiter les opérations** et répondre aux demandes de renseignements et réclamations.

■ **Communiquer et travailler en équipe.**

- Contribuer à la dynamique et à la cohésion de l'équipe.
- Sélectionner et transmettre les informations qui doivent être diffusées.
- Favoriser le transfert de compétences au sein de l'unité.

## COMPETENCES CLES

### AUJOURD'HUI

*Pour chaque domaine de compétences (en gras), une synthèse des compétences clés, c'est-à-dire des compétences essentielles à l'exercice du métier, vous est proposée.*

*Pour obtenir un descriptif complet et détaillé des compétences requises, consultez le référentiel de l'emploi concerné.*

■ **Compétences techniques**

- sur les produits et services destinés à la clientèle des particuliers,
- en matière juridique et fiscale (notions de base),
- d'évaluation et de gestion du risque sur le Marché des particuliers.

■ **Compétences relationnelles**

- de vente et de négociation commerciale.

■ **Compétences stratégiques**

- d'analyse d'un portefeuille de clients.

## DEMAIN (HORIZON 5 ANS)

Métier de plus en plus généraliste avec assistance ponctuelle d'experts.

La fidélisation de la clientèle devient essentielle : anticipation des besoins du client, proposition d'offres personnalisées.

Utilisation croissante des outils de gestion à distance.

### METIERS DE PROXIMITÉS

*Ces exemples ne sont pas exhaustifs : ils représentent des orientations générales de mobilité.*

*Les passerelles entre emplois dépendent avant tout du parcours professionnel de chacun.*

*Sont représentés en gras les métiers les plus accessibles par rapport au métier concerné.*

#### ■ Famille Gestion - Finance

▶ Analyste Rédacteur Crédits - Engagements

#### ■ Famille Commerciale

▶ **Conseiller en Patrimoine - Succursale Marché Gd public**  
Sous-Directeur - Succursale Marché Grand public  
Conseillers Professionnels - Succursale Marché Gd public  
Responsable Qualité Gestion - Succursale Marché Gd Public  
**Téléconseiller - Plate-forme téléphonique**

#### ■ Famille Administrative

▶ Technicien de Production - Traitement Op. Bancaires



QU'IL SOIT...  
**ENTRAINEUR**

QU'IL SACHE...

**CONVAINCRE ET  
MOBILISER DES EQUIPES** ▶

**VALORISER LES  
PERSONNES ET  
SANCTIONNER LES  
RESULTATS** ▶

QU'IL SOIT CAPABLE DE...

- **Négocier des objectifs réalistes et ambitieux avec ses collaborateurs**
- Créer et maintenir une dynamique et une cohésion d'équipe
- Encourager l'initiative et favoriser la prise de risque
  
- **Reconnaître et sanctionner concrètement**
- les réussites et les échecs de ses collaborateurs
- Mettre en place un système de délégation
- Définir et analyser des indicateurs pour mesurer
- la performance des unités et des collaborateurs



## LES POINTS CLES DU REFERENTIEL DE COMPETENCES "MANAGEMENT"

- PILOTE
- DECIDEUR
- DEVELOPPEUR
- RELAIS
- ENTRAINEUR

### 3. GUERBET

#### 3.1. LE LOGICIEL GINGO

Le logiciel Gingo a été créé et développé par Michel Authier (Société Trivium) qui le définit comme *"un outil permettant de disposer d'une cartographie dynamique, de visualisation et de navigation dans des environnements complexes et mouvants d'information."*

Gingo permet de visualiser la **cartographie des compétences** d'une entreprise. Il va nous permettre d'exploiter les données Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences :

- les compétences (savoir-faire)
- les niveaux d'accès (diplômes, expérience...)
- les connaissances (langues, techniques, etc.)

à la fois au niveau du **requis** (référentiels décrivant les besoins de l'entreprise) et au niveau des **ressources disponibles** (salariés).

Ces données sont représentées sous la forme d'un **arbre** dont les formes et les couleurs permettent d'analyser les informations : compétences très partagées ou rares, "branches" plus ou moins développées dans l'entreprise, écarts entre le requis et le disponible, etc.

Différents modes "d'interrogation" de l'arbre permettent d'obtenir des réponses à des questions posées par :

- les salariés : comment mes compétences se situent-elles dans le capital compétences de l'entreprise ? quels sont les emplois qui se rapprochent le plus du mien ? ...
- les managers : comment sont réparties les ressources par rapport au requis global du secteur ? quel serait l'impact sur les compétences de tel changement organisationnel ?
- etc.

## 4. ANTENNA

Antenna nous présente ci-après des extraits des référentiels de compétences des secrétaires.

Voici 3 exemples-types de compétences que les formateurs ont entrées dans l'arbre :

### BUREAUTIQUE - INFORMATIQUE

#### DACTYLOGRAPHIE

- 101 **Clavier 20 mots/minutes**
- 102 **Clavier 30 mots/minutes**
- 103 **Règles dactylographiques**
  - règles d'écriture
  - règles de présentation
- 104 **Savoir présenter un courrier**

#### GENERALITES INFORMATIQUE

- 105 **Bases informatiques**
  - généralités sur ordinateur
  - environnement Windows
- 106 **Manipulation d'un fichier**
  - créer ; ouvrir ; sauvegarder ; fermer

#### EXPLORATEUR WINDOWS

- 110 **Créer un répertoire**
- 111 **Renommer un fichier**
- 112 **Supprimer un fichier**
- 113 **Déplacer un fichier**
- 114 **Rechercher un fichier**

- 120 Mise en forme de texte**
- caractères : police - taille - caractères spéciaux
  - paragraphes : alignement - retrait - interligne - bordure - trame
  - tabulations : simples - points de suite
  - copier - coller - couper
  - touches de déplacement
- 121 Mise en page (A)**
- dimension et orientation d'une page
  - gestion des marges
  - alignement vertical du texte
  - saut de page
- 122 Impression**
- aperçu avant impression
  - modification en aperçu
  - impression de document (impression partielle)
- 123 Outils de vérification et recherche**
- vérificateur d'orthographe
  - vérificateur de grammaire
  - dictionnaire des synonymes
  - césure
  - correction automatique
  - recherche et remplacement de texte et mise en forme
- 124 Gestion de plusieurs documents**
- copier / coller entre documents
  - insertion fichiers
  - basculer d'un document à un autre
- 125 Modèles**
- création ; modification ; utilisation

TRAITEMENT DE TEXTE WORD 97 (Suite)

- 126 **Styles**
  - création ; modification ; utilisation ; suppression
  - organiser les styles
- 127 **Insertions automatiques**
  - création ; modification ; utilisation ; suppression
  - mise à disposition
- 128 **Mise en page (B)**
  - sections
  - création de colonnes
  - modification de colonnes
- 129 **Mise en page (C)**
  - puces et numéros
  - lettrine
  - notes de bas de page ; note de fin de document
  - en-tête et pied de page
- 130 **Applications particulières**
  - Word Art
  - Clip Art (images)
- 131 **Mise en page (D)**  
**(Positionnement de texte et graphismes)**
  - côte / cote
  - filigrane
- 132 **Longs documents (mise en page)**
  - numérotation des titres
  - le plan
  - la table des matières
- 133 **Tableaux (A)**
  - création ; modification ; mise en forme ; mise en page
  - fusion de cellules
- 134 **Tableaux (B)**
  - passage du texte en tableau et inversement
  - faire des calculs
- 135 **Graphiques**
  - création ; modification ; mise en page

## BUREAUTIQUE - INFORMATIQUE (SUITE)

### TRAITEMENT DE TEXTE WORD 97 (Suite)

- 136 Mailing (A)**
- création d'un document principal
  - création d'un fichier de données
  - fusion des données
- 137 Mailing (B)**
- sélection d'enregistrements
  - champs conditionnels
- 138 Zones variables**
- 139 Formulaires**

### TABLEUR EXCEL 97

- 150 Utilisation des classeurs (A)**
- fonctionnement d'un classeur
  - déplacement dans une feuille
  - déplacement dans un classeur
  - nommer une feuille
- 151 Techniques de base (A)**
- saisie et modification de données constantes (valeurs, textes)
  - entrer une formule de calcul
  - sélection de cellules
  - la poignée de recopie
- 152 Mise en forme d'un tableau simple**
- alignement
  - format de nombre simple
  - les caractères (taille, police, mise en valeur)
  - les bordures, les motifs
  - les formats automatiques
- 153 Utilisation des classeurs (B)**
- insertion et suppression de feuilles
  - déplacement et copie d'une feuille
- 154 Techniques de base (B)**
- entrer un même contenu dans plusieurs cellules
  - copier/déplacer le contenu des cellules
  - insertion/suppression des lignes/colonnes
  - largeur de colonnes / hauteur de lignes
  - sélection de cellules non adjacentes

## TABLEUR EXCEL 97 (Suite)

- 155 Les références de cellules**
- référence relative
  - référence absolue
- 156 Impression**
- aperçu avant impression
  - aperçu des sauts de page
  - impression de pages précises
  - impression d'une sélection
  - zone d'impression
- 157 Mise en page**
- orientation de la page
  - les marges
  - le quadrillage
  - centrage dans la page
  - en-tête et pied de page
  - numérotation de page
  - saut de page
- 158 Techniques de base (C)**
- écrire sur plusieurs lignes
  - date système
  - saisie semi-automatique
  - trier un tableau
  - écrire une série de données
  - format de nombre personnalisé
- 159 Les fonctions statistiques simples**
- moyenne
  - maximum
  - minimum
  - dénombrement
- 160 Les graphiques (A)**
- créer un graphique (objet ou feuille)
  - déplacer, dimensionner un objet graphique
  - mettre en forme un graphique
  - ajouter/supprimer des éléments
  - modifier des éléments
  - changer de type de graphe
- 161 Les graphiques (B)**
- intervenir sur l'échelle et les étiquettes de graduation

## BUREAUTIQUE - INFORMATIQUE (SUITE)

### TABLEUR EXCEL 97 (Suite)

- 161 Les graphiques (B) (suite)**
- ajouter/supprimer une série/une catégorie
  - comprendre les différents éléments d'une série
  - les liens graphique/feuille de calcul
- 162 Formules conditionnelles**
- formule simple
  - formule multiple
  - formule en cascade
- 169 Tableau croisé dynamique**
- 170 Les liens hypertexte**
- 171 Fonction RECHERCHE**
- 172 Le modèle**
- création ; utilisation
  - protéger ; déprotéger des cellules
- 173 La barre d'outils dessin**

### LIAISON ENTRE WORD ET EXCEL

- 180 Importation de données**

### LES RESEAUX

- 190 Messagerie électronique**
- envoyer ; lire ; répondre à un message
  - attacher un fichiers à un message
- 191 Forums**
- consulter les différents forums
- 192 Internet**
- consulter les pages WEB
  - les catalogues de recherche
  - les moteurs de recherche

## CORRESPONDANCE - COMMUNICATION TELEPHONIQUE - ORTHOGRAPHE

### CORRESPONDANCE COMMERCIALE

- 301 Lettre (niveau 1)**
- demande de documentation
  - envoi de documentation
  - lettre de commande
  - accusé réception de commande
  - demande de modification de commande
  - acceptation ou refus de modification de commande
- 302 Lettre (niveau 2)**
- annoncer un retard de livraison
  - demander une annulation de commande
  - demander un report de commande
  - faire une réclamation (livraison non conforme ou retard)
  - répondre à une réclamation
- 303 Lettre (niveau 3)**
- demander un report d'échéance
  - accepter ou refuser un report d'échéance
  - faire une réclamation sur facture
  - répondre à une réclamation sur facture
  - relancer les règlements
- 304 Lettre administrative simple**
- répondre à une demande administrative
  - faire une demande simple
- 305 Lettre administrative élaborée**
- faire une demande bien spécifique à un organisme précis

### CORRESPONDANCE INTERNE

- 310 Prise notes simples**
- repérer l'essentiel
  - savoir abréger
  - savoir reformuler
- 311 Prise notes situation particulière**
- repérer l'essentiel
  - abréger et reformuler



## CORRESPONDANCE INTERNE (Suite)

- 312 **Note modulaire**
- 313 **Note normée**
- 314 **Compte-rendu simple**
- prise de notes ou analyse de documents
  - élaboration du plan
  - expression écrite
  - présentation
- 315 **Compte-rendu complexe**
- prise de notes ou analyse de documents
  - élaboration du plan
  - expression écrite
  - présentation
- 316 **Note de service (rédaction)**
- analyse de la demande
  - préparation du plan
  - expression écrite
  - présentation
- 317 **Rapport de synthèse simple**
- analyse des besoins
  - recherche des informations
  - expression écrite
  - présentation
- 318 **Rapport de synthèse complexe**
- analyse des besoins
  - recherche des informations
  - expression écrite
  - présentation
- 319 **Rapport simple (rédaction)**
- analyse des données
  - plan
  - expression écrite
  - présentation
- 320 **Rapport complexe (rédaction)**
- analyse des données
  - plan
  - expression écrite
  - présentation
- 321 **Procès verbal simple (rédaction)**

CORRESPONDANCE -  
COMMUNICATION TELEPHONIQUE - ORTHOGRAPHE(SUITE)

COMMUNICATION TELEPHONIQUE

- 330 Gérer une communication téléphonique simple**
- savoir se présenter
  - reformuler
  - demande de renseignements
  - réservation
- 331 Les différents types de clients**
- divagateur ; bavard
  - indécis ; inquiet
  - coléreux ; mécontent
- 332 Analyser et gérer les litiges**
- retards
  - non conformes
  - défectueux
  - litiges sur facture ou sur règlement
- 333 Prendre des rendez-vous simples**
- sur appel du client
- 334 Prendre des rendez-vous commerciaux**
- suivi client
  - prospection

ORTHOGRAPHE

- 340 Orthographe**
- majuscules
  - adjectifs - pronoms - prépositions - conjonction
  - pluriels et accords
  - confusions homonymiques
  - participe présent
  - participe passé
  - orthographe usuelle



AVEC LE CONCOURS DU  
FONDS SOCIAL EUROPÉEN

CNPF

31, avenue Pierre 1<sup>er</sup> de Serbie - 75784 Paris Cedex 16