

## *Formations Supérieures Professionnalisantes*

---

<i>La gestion des compétences</i>
-----------------------------------

*Certains mots ont le redoutable privilège d'être porteurs de messages lourds de conséquences s'ils sont mal interprétés. C'est aujourd'hui le cas des « compétences » dont la gestion mobilise les DRH de nos entreprises ce qui se traduit par une interrogation réciproque de nos formateurs.*

*La courte étude que nous vous proposons devrait permettre aux uns et aux autres d'harmoniser leur approche de l'utilisation de ce concept.*

### *Métiers et compétences*

*L'Union des industries chimiques a publié en janvier 2000 un travail intitulé « Evolution des métiers, compétences et formations des ingénieurs et cadres dans les industries chimiques » dans lequel l'accent est mis sur la nécessité d'optimiser la compétitivité des entreprises. Dans ce but, la mise en place d'une gestion des collaborateurs par les compétences est soutenue et présentée comme répondant à cette nécessité. Au-delà de ce premier objectif, il apparaît légitime que la première préoccupation des entrepreneurs soit de s'assurer que le maximum soit tiré de chaque poste de travail en terme de productivité, d'où la mise en place d'une gestion par les compétences qui offre en outre l'opportunité d'harmoniser la prise en compte des objectifs d'éthique et de culture d'entreprise par l'ensemble des collaborateurs.*

*Dans le travail de l'UIC (auquel la SCI a apporté son concours), les divers types de postes de travail sont définis et analysés. Une prochaine réforme du document étant prévue à court terme, nous ne reviendrons pas sur ce découpage, mais nous analyserons plutôt quelles sont les différentes sortes de compétences dont il s'agit et leur articulation entre elles.*

### *La typologie des compétences*

*Les Etablissements de formation dotent leurs diplômés d'une série de compétences bien balisées d'une part par l'affichage du contenu des cursus permettant l'acquisition de connaissances fondamentales et appliquées, et d'autre part par l'adoption de méthodes pédagogiques susceptibles de développer des aptitudes et à orienter des comportements. Ces **compétences initiales** définissent des profils qui sont en quelque sorte la marque ou le label de ces Etablissements*

### ***Les compétences initiales***

*Au moment de la mise en place de l'application de la VAE dans les Ecoles d'ingénieurs, nous avons eu l'occasion de proposer un guide d'analyse de ces **compétences initiales** servant de référentiel à l'analyse des acquis des individus. (voir notre rapport 0201-04 sur ce sujet).*

*Nous rappellerons brièvement qu'elles comprennent « les savoirs » composés des modules de connaissances fondamentales (chimie, biologie, physique, analytique, etc...), les modules de connaissances en chimie industrielle (management, sciences sociales, filières industrielles, génie chimique, outils technologiques, qualité, hygiène, sécurité et protection de l'environnement), et les modules de connaissances propres à chacune des options de l'Ecole.*

*Elles comprennent aussi « les aptitudes » qui découlent de l'initiation aux conduites de projets, la capacité de réaliser des études technicoéconomiques, à mettre en œuvre ses connaissances fondamentales, à pratiquer des langues étrangères, à rédiger et exposer, etc...c'est le savoir-faire.*

*Elles comprennent encore une préparation à l'adoption de « comportements », comme l' 'autorité, la sociabilité, la recherche d'autonomie, la capacité d'encadrement, l'attitude en cas de crise, etc... en un mot le savoir-être .*

*Ces trois volets définissent les **compétences initiales** des diplômés censées leur permettre d'exercer efficacement le métier pour lequel ils ont été choisis et formés.*

*A côté de ce bloc de compétences initiales, l'exercice des métiers détermine l'acquisition d'autres compétences, souvent complétées par celles obtenues en formation continue, ce sont les **compétences acquises** dans l'exercice des métiers dont nous développerons la typologie par rapport aux **compétences requises**.*

### ***Les compétences requises dans l'exercice des métiers.***

*C'est au cours des travaux que nous avons réalisés en 2000-2001 pour l'UIC dans le cadre de l'étude de la mise en œuvre du e-learning dans la formation continue des ingénieurs et cadres des industries chimiques que nous avons été amenés à définir avec précision la typologie des **compétences requises**.*

*La hiérarchisation de ces compétences permet d'en distinguer trois types :*

- ***Les compétences collectives.***

*Ce sont celles dont l'entreprise exige l'appropriation par chacun des membres des équipes des différentes fonctions de l'organisation. Par exemple, dans une entreprise internationale, ce pourra être l'exigence d'un niveau d'autonomie en langue anglaise, ou bien celle des règles déontologiques de l'entreprise (responsible care) ou encore une intégration dans le système informatisé de communication interne (intranet), dans les procédures qualité mises en place, ou dans le système de gestion (ERP), etc...*

• **Les compétences spécifiques**

Elles sont liées à l'exercice d'un métier dans une filière. Par exemple dans la filière Recherche et développement d'une business-unit d'une société de spécialités chimiques, les ingénieurs devront disposer des compétences liées à l'exercice des métiers de la filière, en premier lieu celui qu'ils exercent, et éventuellement des métiers adjacents vers lesquels ils souhaitent se diriger.

Les compétences spécifiques attachées à chaque métier sont analysées et définies dans un référentiel auquel les individus sont régulièrement comparés dans l'analyse de leurs performances (souvent une fois par an) permettant la comparaison entre compétences requis et acquises.

Les compétences spécifiques liées aux métiers ont une valeur quasi universelle et peuvent être valorisées dans diverses entreprises.

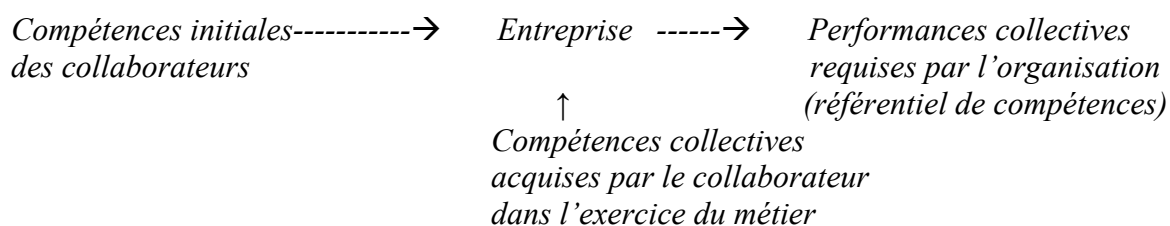
• **Les compétences spécialisées**

Ce sont celles des **experts** dont l'entreprise a besoin. Le plus souvent elles se superposent aux compétences spécifiques des métiers et leur confèrent une caractéristique parfois exceptionnelle. A titre d'exemple, l'acquisition d'une langue étrangère non conventionnelle comme le japonais ou le mandarin, la conception et l'usage de logiciels très techniques, la maîtrise de techniques analytiques lourdes entrèrent dans le champ des compétences spécialisées pour lesquelles sans pouvoir établir de référentiel précis, on pourra définir une échelle de satisfaction des prestations.

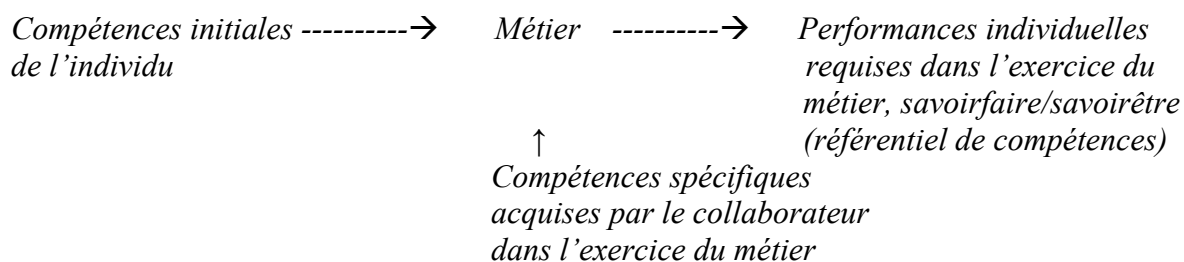
**Schéma général des diverses formes de compétences**

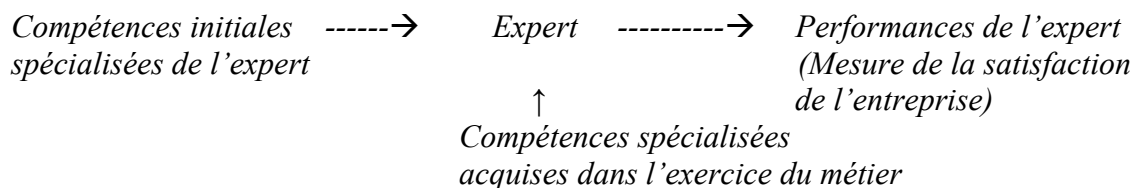
Ce schéma résume les critères d'analyse exposés plus haut :

1) **Compétences collectives**



2) **Compétences spécifiques**



3) *Compétences spécialisées*

*L'ensemble des éléments de cette analyse (établissement des référentiels de compétences propres à chaque métier, analyse des performances) font partie de la politique de gestion des emplois et des carrières dans les grands groupes industriels, avec des variables d'adaptation en fonction des cultures et des contingences multinationales. Les plus petites organisations peuvent néanmoins s'en inspirer avec profit.*

### **Compétences et formation continue**

*Il est évident qu'une politique de gestion des emplois par l'analyse des compétences et des performances des collaborateurs nécessite le montage d'une formation continue à la hauteur des enjeux.*

*Il nous semble qu'une souplesse maximale de celle-ci devrait résulter de la mise en œuvre du e-learning et de la formation tutorée, au moins pour les entreprises bien informatisées. Cette proposition résultait de l'étude que nous avons menée pour l'UIC en 2001. Il reste à en concrétiser les résultats.*

### **Conclusion**

*Les grands groupes internationaux ont depuis plusieurs années adopté la gestion de leur personnel en totalité ou en partie par l'analyse des performances à l'aide de référentiels de compétences. Nous avons précisé dans cette note ce que l'on doit entendre sous ce vocable. Au-delà des entreprises, à l'heure où s'applique la loi sur la validation des acquis, les formateurs ont tout avantage à s'inspirer de ce dispositif pour établir leurs référentiels de compétences initiales et les utiliser lors des opérations préalables à la réunion des jurys de VAE.*

G. Mattioda