

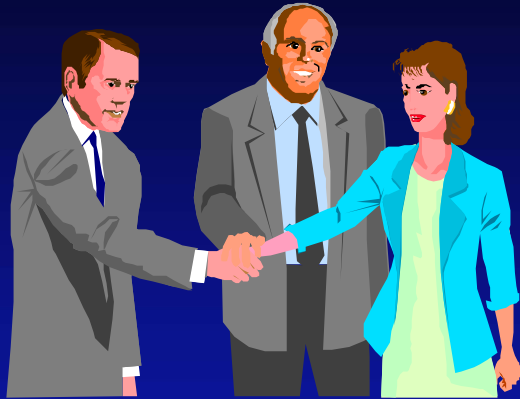
Le Management des Compétences et des qualifications dans un environnement en mutation

Marc R. Belaïche
BR-COMM France

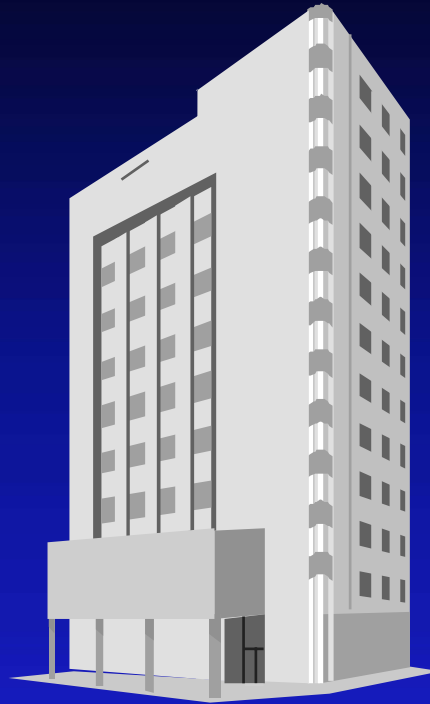
Qu'est-ce qui a changé ?

- **L'ère du Quaternaire : « la Société du Savoir »,**
- **L'information prend le pas sur la matière,**
- **La technologie de l'information bouleverse le processus de création de richesse,**
- **Compétitivité et Performance de l'entreprise basée sur le Savoir et la Compétence.**

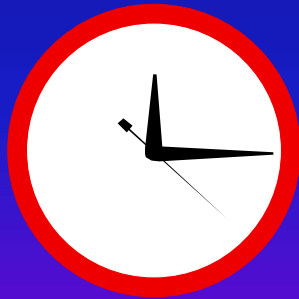
Qu'est-ce qui a changé ?



Client-Roi
Compétitivité

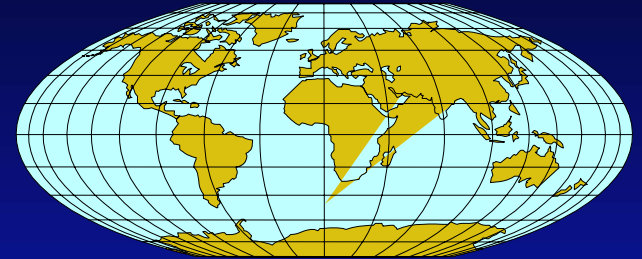


Entreprise orientée
clients-solutions
Marchés ciblés

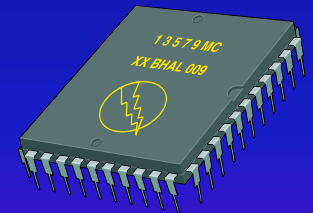


Gestion du temps
Mieux-Plus Vite-Moins Cher
Obsolescence

Organisations



Globalisation,
Nouveaux Modèles
Organisationnels,
Compétition,



Technologie
de l'Information
Gestion du
Savoir

Management des Compétences: Pourquoi ?

- **Réagir aux exigences Clients**
- **Logique du changement rapide et de l'innovation,**
- **Adaptabilité, flexibilité et mobilité,**
- **Systemes de collaboration et de coordinations complexes avec un réseau entendu de partenaires, clients, fournisseurs etc...,**
- **De la Pyramide au Réseau.**

Management des Compétences : Pourquoi?

Cela signifie pour le Management que :

- **Nouveaux modes de pilotage,**
- **Meilleure utilisation de l'Information,**
- **Mobiliser et impliquer les collaborateurs,**
- **Participation et cohésion sociale,**
- **Gestion des compétences,**

Sont plus important que :

- *Spécifications,*
- *Procédures,*
- *Contrôles,*

LES CONSEQUENCES...

Management des Compétences : Conséquence ?

**1. Compétences et Connaissances
incorporées dans les procédures,
les outils et les organisations.**

**Avantage compétitif dynamique :
*en utilisant le savoir comme
facteur d'accélération
de son propre développement***

Management des Compétences: Conséquence?

2. Caractère synergique des organisations basées sur le Savoir

Avantage compétitif :
*due à la mise en commun des
« Bonnes Pratiques »,
de la mise en place « d'organisation en
réseau », de structures aplaties, de
Management participatif, etc...*

Management des Compétences : Conséquence ?

3. Nouveau mode de Management

*« L'entreprise n'est pas une machine,
mais un organisme vivant »*

Avantage compétitif :

*Le Management devient « Coach »,
pédagogue, animateur, communiquant
une vision partagée par tous, et surtout
il donne du SENS à l'action.*

Management des Compétences: Conséquence ?

4. Innovation et Création de nouveaux Produits et Services

Avantage compétitif :

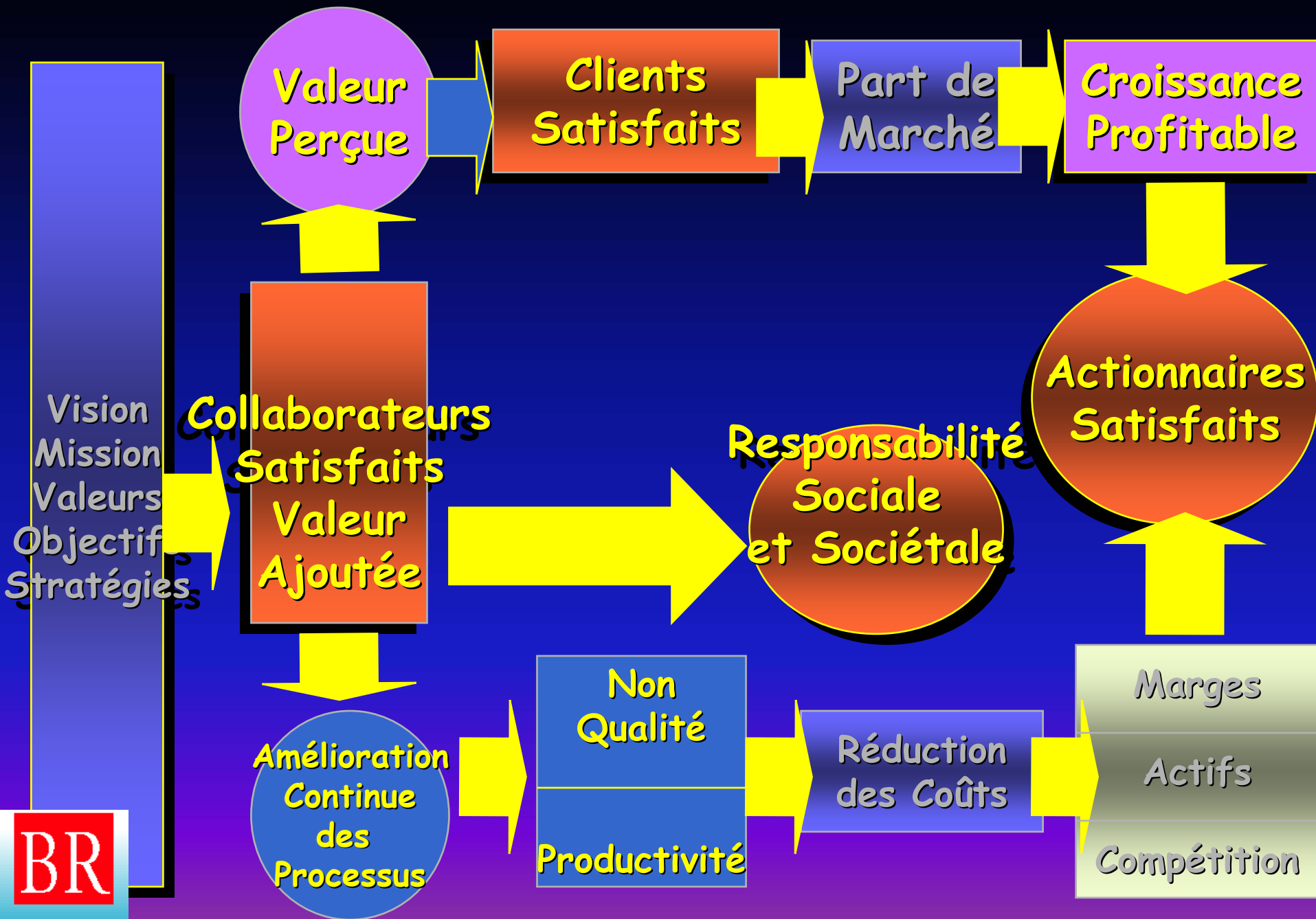
due à l'innovation, qui dépend de la rapidité d'accès au marché, et de la taille de ce dernier.

« Innover ou prendre du retard »

Management des Compétences : Définition

« Combiner les Savoirs et Savoir-Faire, dans les processus, produits, organisations, pour Créer de la Valeur ».

1. Combinaison : entre compétence individuelle et connaissance, à d'autres facteurs (processus, produits, ..),
2. Savoir : explicite, formel, systématique et diffusable,
3. Savoir-faire : tacite et difficile à formaliser,
4. Création de valeur : améliorer la performance et la compétitivité et satisfaire les parties prenantes.



Différenciation avec la Concurrence : Court Terme/Long Terme

*Actifs Comptables
qui peuvent fournir
Des Opportunités
De différenciation
Compétitives à
Court Terme*

**Capital
Finances**

Capital Humain

- Aptitudes
- Comportements
- Culture
- Motivation

**Capital
Intellectuel**

Capital Structurel

- Relation Clients
- Compétences
- Alliances

*Des Facteurs de
différenciation
Intégrés au sein de
l'entreprise qui
garantiront des
Avantages Compétitifs
Durables*

Les 11 Clefs Du Succès

CLEF N°1 :

**LE RÔLE
DU
MANAGEMENT**

Du Management au Leadership

Conduit par qui ?



Le leader conduit le Changement

- ❖ **Fédérer autour d'une Vision partagée,**
- ❖ **Être à l'écoute,**
- ❖ **Superviser et Transférer les compétences,**
- ❖ **Être Enthousiaste et Crédible,**
- ❖ **Communiquer Coordonner par l'action,**
- ❖ **Éthique et Exemplarité, rôle de modèle,**
- ❖ **Réduire la surinformation,**
- ❖ **Transparence et cohérence,**
- ❖ **Reconnaissance et Récompense.**

CLEF N°2 :

Des Collaborateurs Mobilisés et Impliqués

Avec qui ?



/// **Donner du SENS,**

/// **Rendre le Savoir accessible à Tous,**

/// **Responsabilisation et Implication,**

/// **Innovation et créativité,**

/// **Information ascendante et descendante,**

/// **Rigueur et Discipline,**

/// **Savoir-faire et Savoir-être.**

Pouvoir de Subsidiarité

SAVOIR ETRE

- Dire, Reconnaître et Accepter ses **ERREURS**
- Avoir, Donner et Faire **CONFIANCE**
- Attitudes et Comportements Non Verbaux*
- Avoir, Susciter et Générer le **PLAISIR** : Donner Envie

SAVOIR FAIRE

- Connaître, Reconnaître et développer les **COMPETENCES**,
- Prendre, Susciter, Accepter les **INITIATIVES**,
- Assumer, Accepter, Générer l'**AUTONOMIE**,
- Apprendre à apprendre.

* 7% des mots employés, 38% l'intonation de la voix, 55% des attitudes physiques

3 Axes pour entraîner les Collaborateurs

« Pourquoi j'agis ? »



CLEF N°3:

**PARTAGER TOUTES
LES INFORMATIONS
AVEC TOUS**

Technologie de l'information

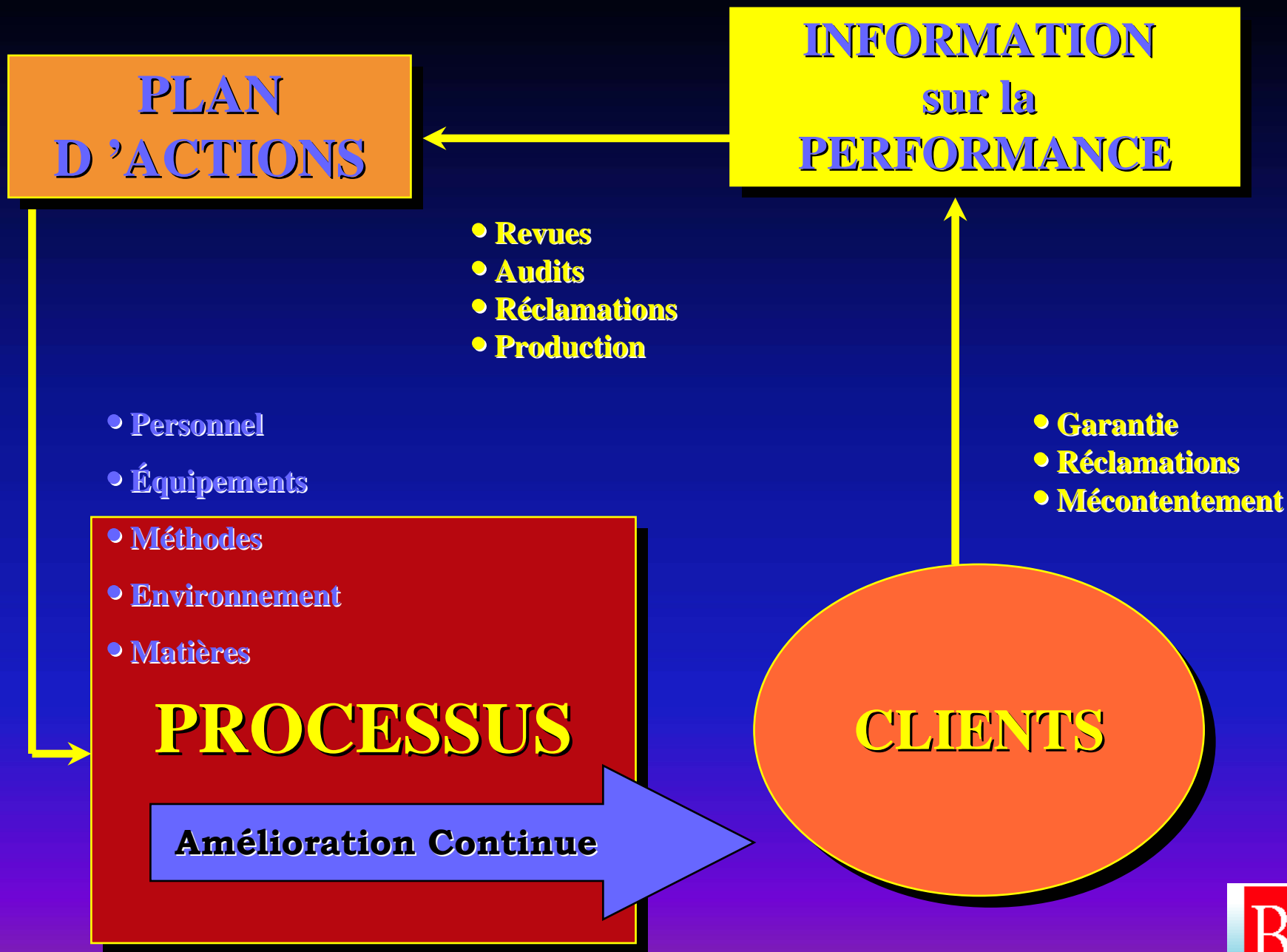
Le Partage des informations permet:

- Aux Collaborateurs de mieux comprendre la situation,**
- Construire la Confiance,**
- Éliminer les barrières hiérarchiques**
- Encourager les collaborateurs à agir comme s'ils étaient propriétaires de l'entreprise.**

CLEF N°4 :

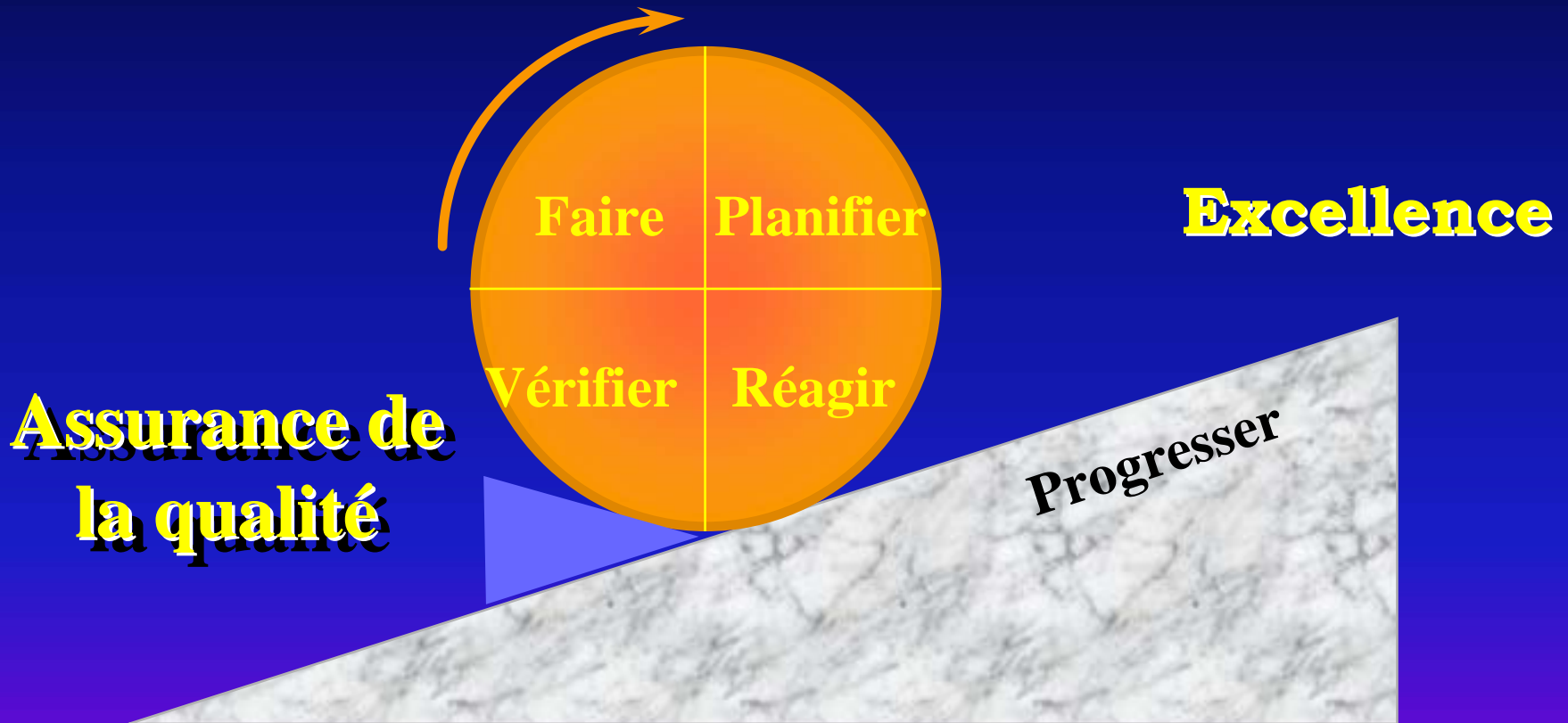
Manager les Processus et le Concept d'Amélioration Continue

*D'une logique de poste
vers une
logique de Compétences*



L'Amélioration Continue

PDCA DEMING



CLEF N° 5 :

Des Équipes Performantes

EQUIPE

Constituée d'un nombre restreint de collaborateurs de compétences complémentaires qui ont la responsabilité d'un PROCESSUS COMPLET :

- **Planification**
- **Exécution**
- **Gestion**

et qui se considèrent comme solidairement responsables.

« 6 collaborateurs ensemble valent mieux qu'un Prix Nobel »

Clef N°6

**Identifier les
Compétences et
la Formation
Permanente**

Identifier les Compétences

- Identifier les postes à pourvoir et les métiers,
- Matrice Postes/Compétences requises,
- Gestion des carrières et des Filières,
- Plan de Formation,
- Plan de recrutement,
- Rose des Compétences,
- Tutoring.

Clef N°7

Acquisition et Gestion du Savoir

Acquisition du Savoir

- **Information (Saisie et Partage),**
- **Expériences,**
- **Échanges,**
- **Stockage du Savoir,**
- **Benchmarking,**
- **Bonnes pratiques,**
- **Accès rapide et simple.**

Clef N°8

Reconnaissance et Récompenses

La Reconnaissance

« C'est la réaction Constructive et Personnalisée, exprimée à court terme par un individu à la suite d'une Action ou d'une Attitude Particulière ou Globale, qui constitue un effort Méritant d'être relevé à ses yeux »

La Recompense

**C'est la reconnaissance
Financière.**

**Elle intervient lorsque l'on a
dépassé son objectif de base**

Clef N°9

Les

Mesures

Les Mesures

- **Enquêtes de Satisfaction,**
- **Suggestions et Innovation,**
- **Identifier les opportunités d'amélioration,**
- **Bonnes pratiques,**
- **Tableau de Bord stratégique.**

Clef N°10

La

Communication

***« L'être humain retient plus souvent
ce qui est négatif que ce qui est positif . »
1% des faits constitue 99% des opinions.***

Nos Erreurs

Nous Croyons

- **Communiquer**
- **Dialoguer**
- **Connaître Nos interlocuteurs**

En fait nous,

- **Informons**
- **Affirmons**
- **Avons le même discours pour tous**

Clef N° 11

**L'Auto-
Evaluation
Du
Management**

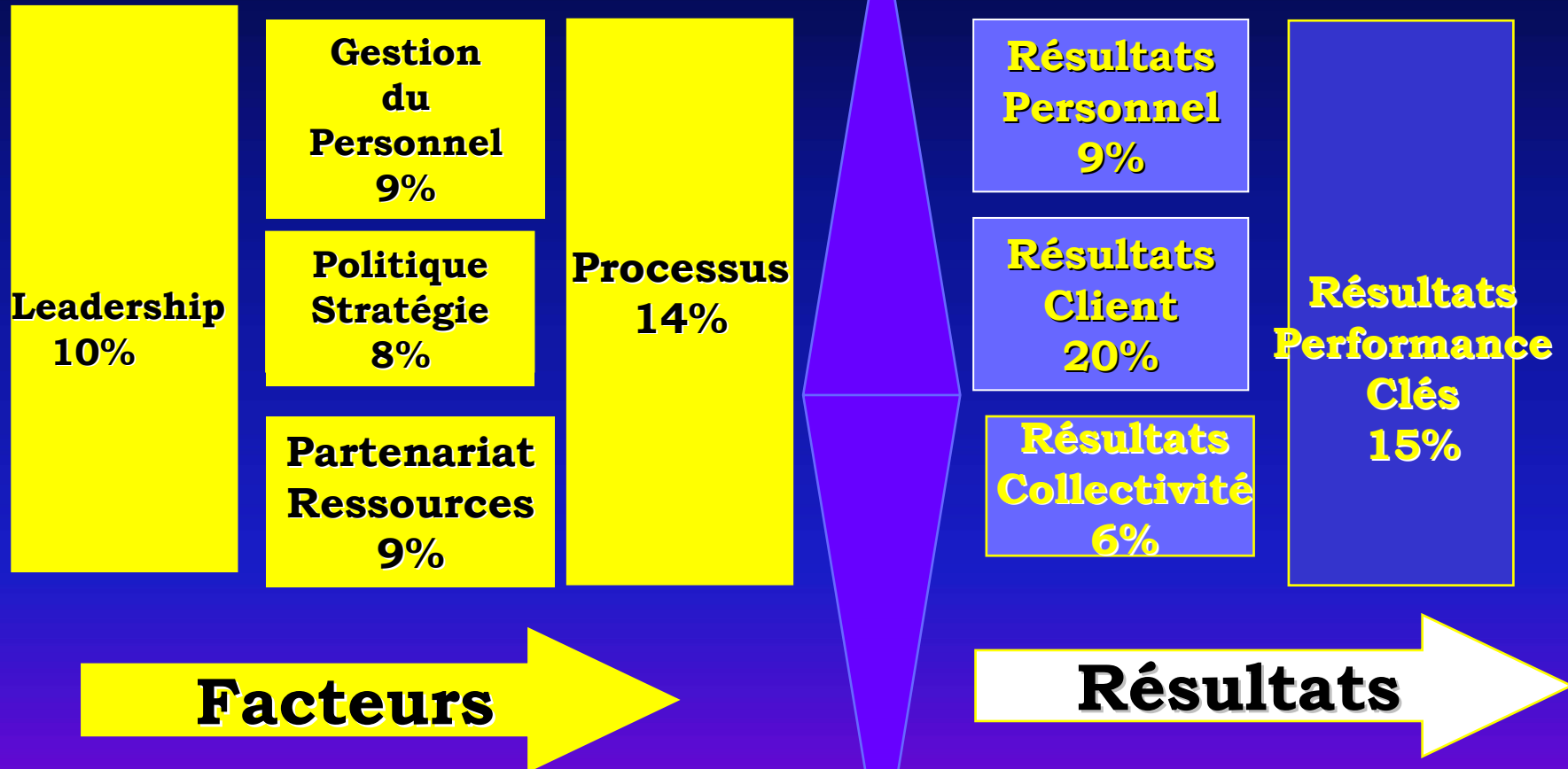
Clef N°11

1 'Auto-Évaluation

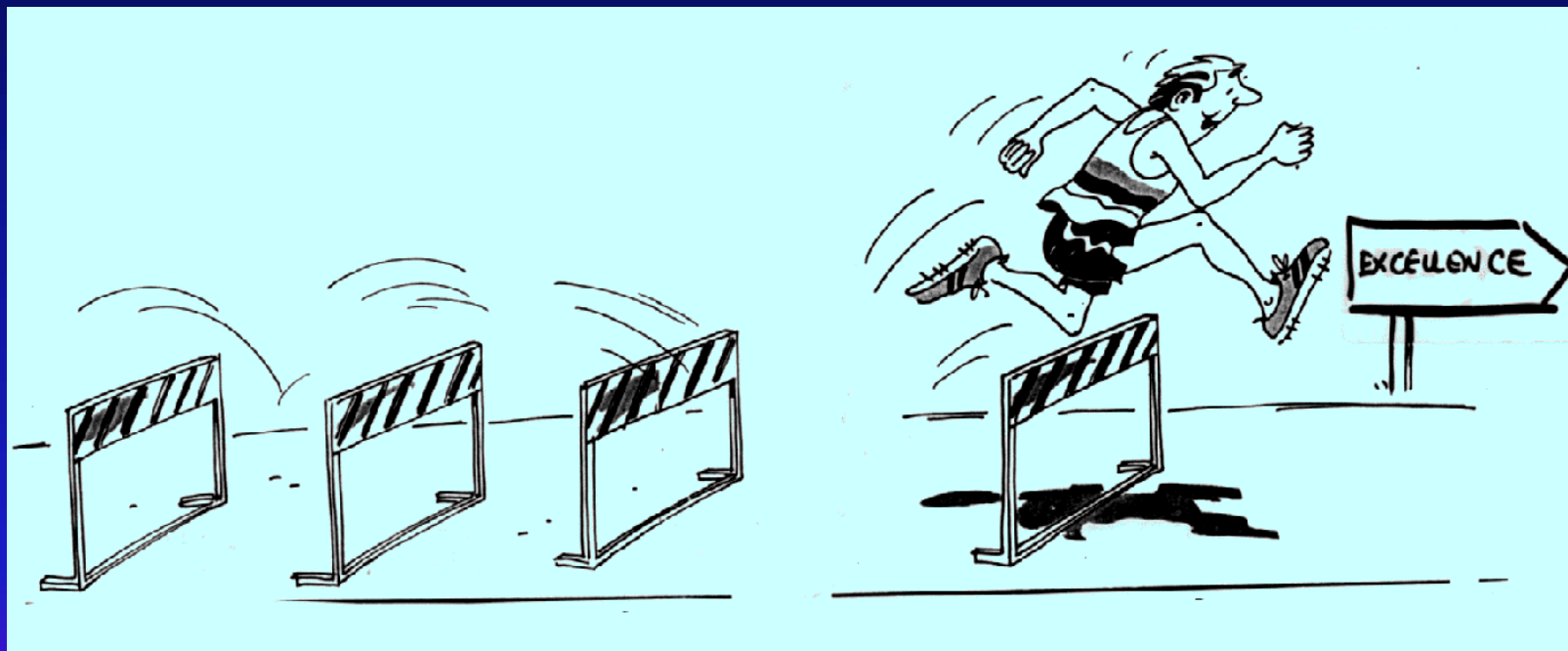
**Examen complet et
systématique des Activités et
des Résultats de l'entreprise,
comparés aux Modèles
d'Excellence des Prix Qualité**

EFQM Modèle d'Excellence 2003

Amélioration Continue



LES OBSTACLES



Les Obstacles

- **Le savoir est ma puissance,**
- **Je sais donc je suis,**
- **Je suis chef parce que je sais,**
- **Savoirs dispersés,**
- **Savoirs non exprimés,**
- **Management en « Silo ».**

Les principaux bénéfices

- **Pérenniser et développer les compétences ,**
- **Valoriser l'expertise des collaborateurs,**
- **Accroître la satisfaction et fidélité du client,**
- **Optimiser la performance et améliorer la productivité,**
- **Améliorer la prise décision,**
- **Impulser une dynamique de changement et d'amélioration,**
- **Innover, créer de nouvelles opportunités, accroître le développement de nouveaux produits et services.**

CONCLUSION

Les « 3M »

et

les « 6E »

du Succès

Les « 3M »

- Message
- Management
- Mesure

Les 6 « E » du succès

- Ecoute
- Enthousiasme
- Ensemble
- Ethique
- Endurance
- Engagement

Questions

Questions

**MERCI
DE
VOTRE
ATTENTION**

Questions

Questions

Questions