

PLAN DE FORMATION OU "PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES" ?

Un modèle de solution sur intranet

Par Stéphane Grau

La méthode AMC (Aide au management des compétences) est un modèle d'analyse conçu pour permettre à l'entreprise d'intégrer la démarche compétences dans une stratégie d'ensemble, sans perdre de vue les notions utilisées au quotidien par tous. Le plan de formation y retrouve tout son sens.

“L’employeur a l’obligation d’assurer l’adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l’évolution des emplois, des technologies et des organisations. Il peut proposer des formations qui participent au développement des compétences”.

C’est en ces termes que l’article L. 930-1 nouveau du Code du travail définit les obligations de l’employeur liées aux actions de formation. De plus, une distinction apparaît maintenant entre trois types d’actions de formation :

- les actions d’adaptation au poste de travail ;
- les actions de formation liées à l’évolution des emplois et participant au maintien dans l’emploi ;
- les actions de formation ayant pour objet le développement des compétences des salariés.

Cette distinction, au-delà des conditions d’accès, de prise en charge et des modalités de mise en œuvre, laisse large place au débat quant à la nature des catégories énoncées et quant aux définitions précises des actions qui s’y rattachent. Mais ces catégories possèdent indéniablement un point commun : elles parlent d’emploi et de compétences.

Et, quels que soient les changements, voire les bouleversements, induits par les nouveaux textes et futurs accords de branche, force est de constater que le contexte actuel peut finalement représenter une formidable opportunité pour l’entreprise de **donner du sens à son plan de formation**.

En effet, il semble certainement dépassé de souligner la cohérence et l’intelligence d’un plan de formation s’inscrivant dans un système global de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cependant, peut-on affirmer aujourd’hui que la majorité des entreprises, et ce, quelle que soit leur taille, se donne réellement les moyens de fonctionner de cette manière ?

Des enjeux individuels aux enjeux stratégiques

Aujourd’hui, il est reconnu que la performance d’une organisation est intimement liée aux compétences et à la créativité des personnes qui la composent. Aussi, l’identification, l’évaluation, le développement de ces compétences, ainsi que l’intégration de nouvelles compétences nécessaires, relèvent indéniablement d’un processus à fort enjeu stratégique.

Ainsi, comme l’indique Alain Meignant¹, l’élaboration d’un **plan**

de gestion des compétences est l’occasion pour les professionnels des ressources humaines de se positionner comme de véritables partenaires stratégiques dans l’entreprise.

Pour ce faire, il est nécessaire de mettre en œuvre des méthodes efficaces évitant toute lourdeur conceptuelle et s’appuyant sur la **réalité opérationnelle** des managers et des collaborateurs, donc induisant leur participation sur l’ensemble du processus. On sait que le management de premier niveau peut être, selon son degré d’adhésion, un facteur décisif de réussite ou d’échec, et il est donc important de prendre en compte ses propres préoccupations. Des moyens de développement de compétences qui ne sont pas tous obligatoirement imputables au titre de la réglementation (formation “sur le tas”, coaching, participation à des projets, etc.) sont également à considérer.

Les **outils** d’évaluation et de développement des compétences élaborés dans ce contexte doivent, en outre, être basés sur des notions utilisées au quotidien par tous. En effet, des outils simples et proches du “terrain” permettent aux managers d’adhérer à la méthode employée et de se l’approprier aisément.



Stéphane Grau est président de WebCompétence, société de conseil en ressources humaines, spécialisée dans le conception, le développement et l’intégration de solutions intranet de gestion des emplois et des compétences
www.webcompetence.com
info@webcompetence.com



1 Voir l’article “Plan de formation : le syndrome de la colonne de gauche”, p. 16.

La méthode AMC (Aide au management des compétences)

La méthode AMC (Aide au management des compétences) est basée sur un modèle d'analyse des compétences générales (collectives) qu'une entreprise (ou un établissement, ou un processus particulier au sein de l'entreprise) doit maîtriser pour obtenir des clients, réaliser les prestations attendues par eux, et développer son activité (voir tableau).

Elle permet de traduire la vision stratégique et/ou les projets

opérationnels de l'entreprise en termes de compétences requises, d'organiser la répartition de ces compétences entre les emplois, et de construire les supports de gestion appropriés (référentiels, base de données emplois). Elle fournit aux managers, aux DRH, et aux salariés eux-mêmes des moyens simples, faciles à mettre à jour, d'agir pour développer leurs compétences, à partir d'une évaluation de l'existant.

La méthode AMC fournit aux managers, aux DRH, et aux salariés eux-mêmes des moyens simples, faciles à mettre à jour, d'agir pour développer leurs compétences, à partir d'une évaluation de l'existant

individuelles, compétences d'équipe et, plus globalement, compétences stratégiques d'entreprise. Elle permet ainsi de valoriser la performance individuelle au regard de celle de l'entreprise. A partir de la consolidation des évaluations réalisées par les managers, l'identification des actions de formation - et plus largement des actions d'acquisition de compétences - s'en trouve facilitée.

L'entrée dans un plan de développement est alors beaucoup plus aisée à définir à partir d'objectifs de progrès collectifs ou individuels qui ont du sens pour les acteurs de terrain. Il ne s'agit pas de répondre au formulaire annuel de la DRH sur le recueil des besoins, mais de rechercher les solutions les plus appropriées aux besoins identifiés.

La classification des actions du plan de formation selon la typologie de l'article L. 930-1 est facilitée par le fait que le type de prise en charge de l'action est finalement une conséquence des priorités stratégiques et opérationnelles fixées.

Le plan de développement des compétences à proprement parler s'appuie sur le cycle récurrent des étapes allant de l'évaluation de chaque collaborateur (étape 5) jusqu'à la mise en œuvre des actions de développement, ces actions étant ensuite validées par évaluation des compétences acquises.

L'exemple d'un projet réussi

Afin d'apporter des éléments plus concrets, illustrons le propos d'un projet récemment mis en œuvre dans un groupe de services. Composé de sociétés filiales et d'un réseau d'agences implantées sur l'ensemble du territoire national, ce groupe compte 1 200 salariés, dont 120 cadres. Ses enjeux : mettre en place un système de gestion des compétences sur l'intranet du groupe, afin de relancer et de favoriser la pratique de l'entretien annuel d'évaluation et de

Modèle d'analyse à 15 cases

	Obtention (amont)	Réalisation du process			Développement (Aval)
		Préparation du travail	Exécution du travail	Contrôle et adaptation	
Compétences client	1	4	7	10	13
Compétences métier	2	5	8	11	14
Compétences organisation	3	6	9	12	15

Compétences Management

Ce modèle sert de repère pour les différents processus de l'entreprise et de méthode de construction du référentiel de compétences. Il permet de fonder un système de gestion organisé de compétences basées sur des situations professionnelles concrètes plutôt que sur des "emplois types" définis de manière centralisée, dont la description et la mise à jour ont toujours du mal à "coller" en temps réel aux besoins et aux réalités du terrain. A partir du référentiel ainsi élaboré, chaque manager accompagné par sa direction des ressources humaines bâtit, soit totalement librement, soit à partir de descriptions types à caractère indicatif conçus préalablement, ses propres emplois avec les compétences requises nécessaires, et peut

alors les associer à ses différents collaborateurs.

En liant les "compétences générales" nécessaires à la performance globale de l'entreprise (en relation avec ses clients) aux compétences requises pour chaque emploi, la méthode donne une dimension à la fois opérationnelle et stratégique à la gestion quotidienne des compétences. Elle permet à chaque manager de comprendre les enjeux importants qu'elle représente, et entraîne une implication ainsi qu'une adhésion forte en leur fournissant un véritable outil de management d'activité.

Cette méthode installe la notion de **management par les compétences** au cœur de la démarche, et met en évidence l'interaction dynamique entre compétences

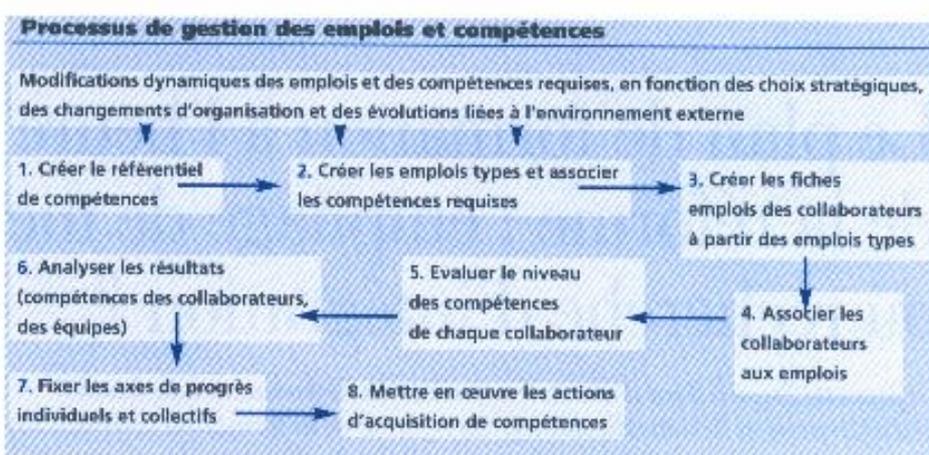
progrès. L'objectif est, à moyen terme, d'utiliser l'outil pour l'élaboration du plan de formation et de dynamiser la mobilité interne.

Il est intéressant de préciser la décision prise par la DRH de ne pas concevoir en amont d'emplois types, afin de ne rien imposer aux managers et de leur laisser la possibilité de travailler en toute liberté sur les emplois dont ils ont la responsabilité. L'alternative était de réaliser des **emplois types avec les compétences clés généralement requises** et de leur laisser à disposition comme "modèles", afin qu'ils servent de base pour créer les "emplois tenus" par les collaborateurs de leur équipe.

La direction des ressources humaines a impliqué fortement l'encadrement dès le départ en l'associant à l'élaboration du **référentiel de compétences** sous forme de groupes de travail. Ceci a été réalisé avec l'aide d'un consultant extérieur, en s'appuyant sur les ressources internes (DRH, managers). La phase d'informatisation a débuté une fois ce référentiel terminé et la mise en œuvre de l'**intranet de gestion des compétences** s'est déroulée sur une durée de six mois.

L'ensemble des fiches "**emploi-compétences**" est créé par les managers et sert de base aux premiers entretiens d'évaluation des collaborateurs avec les grilles éditées à partir de l'application et saisie des évaluations par les managers.

A ce jour, la DRH peut identifier et **consulter en temps réel** les résultats des entretiens annuels d'évaluation et de progrès. Elle peut ainsi effectuer des analyses consolidées dégageant les actions d'acquisition de compétences à réaliser. Par ailleurs, à partir du travail de création des fiches "emploi-compétences" par les managers, la DRH peut élaborer les "emplois types" présents dans l'organisation et reconnus comme tels par le management.



La direction des ressources humaines a impliqué fortement l'encadrement dès le départ en l'associant à l'élaboration du référentiel de compétences sous forme de groupes de travail.

Le **plan de formation**, précédemment établi avec un "catalogue", est actuellement préparé pour 2005 sur la base de ces entretiens, avec identification des moyens appropriés (les fiches d'entretien incluent à la fois les besoins de formation proprement dits identifiés, et les actions non imputables de nature à faciliter l'acquisition et/ou le renforcement des compétences).

Résultats et perspectives

L'exemple, sous cette forme résumée, peut sembler simple, mais bien des difficultés ont ralenti ce projet, et ce, malgré une préparation longuement réfléchie avec l'ensemble des acteurs. Pour n'en citer que quelques-unes : réajustements techniques, "imprévus prévisibles" mettant à mal les objectifs de délais fixés au départ, comme dans tout bon projet qui se respecte.

Cependant, les résultats obtenus, et surtout la prise de conscience par le management de la nécessité d'une telle démarche, son **adhésion**, parfois même son enthousiasme, ainsi que la compréhension par tous les niveaux hiérarchiques que leur direction leur fournissait un véritable **outil opérationnel** de management d'activité par les compétences, ont rapidement fait oublier les obstacles et difficultés rencontrés.

Maintenant que chaque manager possède l'outil lui donnant une

vision précise de ses besoins en matière de compétences, la DRH détient le premier niveau de données d'entrées de son plan de développement et de formation et est capable de lui donner un sens opérationnel. Ceci permet à l'entreprise d'intégrer la démarche compétences **dans une stratégie d'ensemble** d'amélioration de ses performances en termes de service client et de performances d'exploitation.

Une des premières applications concrètes a d'ailleurs été l'élaboration, à partir de l'outil, du cahier des charges d'une action à destination de l'encadrement, et visant à améliorer les résultats d'exploitation. Les objectifs de cette action ont été prélevés dans la base de compétences élaborée.

Utilisée en ce sens, l'exploitation des entretiens d'évaluation et de formation réalisée dans le cadre de l'élaboration du plan de formation - ou de développement des compétences - permet maintenant aux équipes ressources humaines de travailler à partir de **problématiques individuelles de management** et de souhaits d'évolution, sur les actions individuelles, et surtout collectives, et d'organiser son plan de développement des compétences en cohérence avec la nouvelle loi.

Stéphane Grau