

Corrigé type Gestion et Développement des Compétences

1 On peut définir la compétence comme : (4 points)

« Un ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites-type, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau »

La compétence est définie par l'AFNOR comme la « mise en œuvre en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou un métier »

Elle correspond à la mobilisation dans l'action d'un certain nombre de ressources personnelles : connaissances, savoir-faire, aptitudes, combinées de façon spécifique et complétées par la mobilisation des ressources de l'environnement, afin de générer une performance prédéfinie.

De ce fait les connaissances qui peuvent s'appliquer à une tâche ou à une autre se différencient des compétences, parce que ces dernières impliquent une expérience et une maîtrise réelle de la tâche et parce qu'elles mettent en œuvre des représentations, des « images opératoires » constituées progressivement par l'expérience que l'individu acquiert au cours de son travail.

le concept de compétence a donc mis l'accent sur l'idée que l'expérience professionnelle est le seul moyen d'acquérir des compétences non reconnues par des diplômes,

La compétence est produite par un individu ou par un collectif, dans une situation donnée (savoir agir dans un champ de contraintes et de ressources) ;

Elle est nommée et reconnue socialement (validée par l'environnement direct) ;

Des aptitudes spécifiques sont requises pour acquérir ou pour utiliser des compétences précises : l'exercice d'une activité professionnelle est une source directe de développement personnel. Mais ce développement par l'élaboration de compétences nouvelles exige que l'individu soit capable d'apprendre, c'est-à-dire qu'il possède les aptitudes nécessaires pour profiter de l'expérience.

2 les différents types de compétences :

(0.5 point) La **compétence individuelle** est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé.

Les différentes catégories de compétences individuelles:

- ✓ (0.5 point) **Les compétences « savoirs »** : ce sont des connaissances théoriques, des connaissances à posséder ; elles sont acquises dans la formation initiale ; elles comprennent les diplômes, les titres et autres acquis à vie, Ce sont les savoirs essentiels.
- ✓ (0.5point) **Les compétences « savoirs faire »** : aptitudes pratiques, capacité à maîtriser quelque chose. Elles permettent de rendre opérationnelles les connaissances, de comprendre un processus et de l'enrichir afin d'agir et de créer.
Cette catégorie renvoie à des savoirs faire manuels ou expérimentiels
- ✓ (0.5 point) **Compétences « savoirs être »** : aptitudes sociales, comportements innés ou acquis, capacités d'intégration dans des réseaux relationnels. Elles sont nommées également, compétences comportementales ou interpersonnelles.
Cette catégorie concerne surtout les métiers liés au service et au management.
- ✓ (0.5 point) **Compétences émotionnelles** : conscience de soi, maîtrise de soi, gestion des relations avec les autres ; on considère de plus en plus cette catégorie de compétences comme déterminante pour la réussite individuelle
Cette catégorie se définit comme l'habileté à gérer ses émotions et celles des autres, à les percevoir, à les exprimer et à les intégrer dans un processus de pensée, de compréhension et de raisonnement
- ✓ (0.5 point) **Compétences « savoir résoudre »** : capacité cognitives, savoir associer, posséder des capacités à combiner des connaissances et des expériences, être capable de développer des stratégies mentales.
Ces compétences sont nécessaires pour résoudre un problème, réagir dans des situations nouvelles et imprévues.

La compétence collective (2 points)

La compétence collective peut être abordée comme une notion qui permet d'analyser l'efficacité des équipes en management, elle représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre

La compétence organisationnelle : (2 points)

Le concept de compétence organisationnelle a vu le jour dans les années 80 comme un point de rencontre entre GRH et stratégie, à ce moment là les dirigeants ont fait évoluer l'entreprise

à partir de ses ressources internes, de son cœur de métier et non plus en se positionnant uniquement par rapport à son marché.

La **compétence organisationnelle** met en œuvre et combine des ressources financières, techniques et immatérielles afin d'élaborer les activités de la firme.

3 Comment développer les compétences internes de l'entreprise

A. la formation (3 points)

Les compétences sont des savoirs, savoir-faire et savoir être qui permettent le fonctionnement de l'entreprise. On parle de compétences fondamentales quand elles sont indispensables pour exercer l'activité de l'entreprise.

Le fait pour une entreprise d'avoir **des compétences distinctives**, c'est-à-dire des compétences qu'elle maîtrise mieux que ses concurrents, est une source déterminante d'avantages concurrentiels. Les compétences des ressources humaines sont donc déterminantes pour assurer la pérennité et la performance de l'entreprise.

L'entreprise doit sauvegarder ses compétences clés en développant :

- ses compétences individuelles, c'est-à-dire la capacité de chaque membre du personnel à mettre en œuvre sous une forme opérationnelle, les savoirs, savoir-faire et savoir être, de façon à produire des résultats dans son contexte de travail.
- ses compétences collectives, c'est-à-dire l'ensemble des compétences identifiées dans les différents métiers ou fonctions, permettant la réalisation de ses objectifs

La **formation** implique la mise en place d'activités structurées pour éliminer des écarts de rendement identifiés dans un processus formel.

Elle permet l'accès aux connaissances qui offrent la possibilité aux salariés d'être plus compétents, plus impliqués, mieux informés. Elle peut aussi permettre de se réorienter professionnellement.

Toutefois, pour développer des compétences clés qui soient une source déterminante d'avantages concurrentiels, l'entreprise a tout intérêt à mettre en place une politique

d'investissement en formation. Il s'agira de développer les compétences individuelles de façon à pouvoir forger des compétences collectives solides.

B. La mobilité (3 points)

- La mobilité est un changement de situation du personnel. Il peut s'agir de mobilité géographique (changement de lieu de travail), de mobilité professionnelle (changement de profession), ou de mobilité sectorielle (changement de secteur d'activité).
- La mobilité professionnelle et la mobilité géographique peuvent être liées, car un changement de poste peut demander une mobilité géographique du salarié.
- Alliée à la formation, la mobilité permet aux salariés d'avoir de nouvelles expériences, de se forger de nouvelles compétences. Elle permet également, par le biais de la mobilité géographique, de répartir et de faire parvenir des compétences dans les zones où l'entreprise en a besoin.
- La mobilité est une réponse aux nécessités d'adaptation de l'emploi, aux évolutions des métiers et aux aspirations des salariés.

C. Le partage des savoirs (3 points)

- Les compétences détenues par chaque salarié sont une réelle richesse. Elles contribuent à forger les compétences collectives et le savoir-faire de l'entreprise, à condition qu'elles soient répertoriées et que l'on puisse favoriser le transfert des compétences des salariés les plus expérimentés.
- Il est donc indispensable de définir dans l'entreprise des modalités de transfert de ces compétences, tout particulièrement entre les générations. Les contrats d'apprentissage, de professionnalisation, le tutorat, le transfert des savoirs des salariés proches de la retraite à d'autres collaborateurs font partie des leviers de ce transfert de compétences.

En favorisant la mixité des équipes, en associant des salariés de toutes les générations afin de favoriser les échanges entre collaborateurs, l'entreprise contribue au développement des compétences de tous les salariés