



RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN  
Paix – Travail- Patrie  
-----  
MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA  
FORMATION PROFESSIONNELLE  
-----  
SECRETARIAT GENERAL  
-----



REPUBLIC OF CAMEROUN  
Peace – Work-Fatherland  
-----  
MINISTRY OF EMPLOYMENT  
AND VOCATIONAL TRAINING  
-----  
SECRETARIAT GENERAL  
-----

# Les RH, acteurs de la prospective des compétences

## La GPEC

Livret du participant

23 et 24 mars 2017

PAPESAC

## Table des matières

1. La notion de compétence: quelques rappels.....	3
Définitions.....	3
La compétence professionnelle .....	3
2. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences .....	4
Quelles sont les raisons qui peuvent amener une entreprise à s'intéresser à la gestion des compétences ? .....	5
Quel bénéfice pour l'entreprise ? .....	5
Quels sont les outils « de base » de la GPEC?.....	6
3. Méthodologie pour l'élaboration des modules : l'approche par compétences (APC) .....	8
Les éléments fondamentaux.....	8
Elaborer une offre de formation selon l'APC.....	8
Une approche basée sur des référentiels .....	9
ANNEXES .....	12
Annexe1 : Exemple de fiche de poste/fonction.....	12
Annexe 2 : Exemple de grille d'entretien professionnel.....	14
Pour aller plus loin .....	19

# 1. La notion de compétence: quelques rappels

## Définitions

Il existe de très nombreuses définitions de la compétence. Nous en proposons 3 ci-après, parmi les plus utilisées :

un **savoir agir complexe** prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une **variété de ressources internes et externes** à l'intérieur d'une famille de situations

Jacques Tardif – Canada

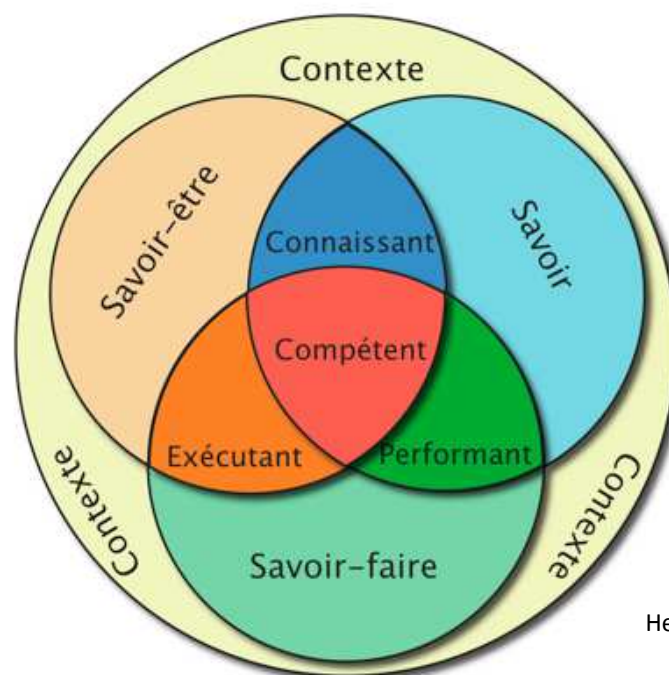
un ensemble intégré et fonctionnel **de savoirs, savoir-faire, savoir être et savoir devenir** qui permettront, face à une catégorie de situations, de s'adapter, de résoudre des problèmes et de réaliser des projets

Marc Romainville – Belgique

mise en œuvre **dynamique** d'une combinaison de savoirs théoriques, savoirs procéduraux, savoir-faire, et savoirs pratiques dans la réalisation efficace d'une action précise dans une situation donnée, avec les moyens disponibles

G. LeBoterf- France

## La compétence professionnelle



Henri BOUDREAU - 2002

Les **savoirs** représentent connaissances théoriques (concepts, savoirs disciplinaires, théories, ...) ; les connaissances contextuelles qui sont spécifiques à l'environnement professionnel (connaissances sur le contexte interne ou externe de l'activité professionnelle qui s'acquiert pas l'expérience ou les parcours professionnels) et les connaissances méthodologiques (savoir comment procéder) qui sont décrites en vue d'une action à réaliser : description de procédures, de méthodes, de modes opératoires

Les **savoir-faire** représentent des capacités utiles pour l'action et sont décrits en termes de « être capable de » : les savoir-faire opérationnels (savoir procéder, savoir opérer) permettent de réaliser des activités professionnelles délimitées ;

Les **savoir-être**, ou savoir-faire relationnels représentent quant à eux les qualités utiles pour savoir se comporter ou se conduire dans un contexte professionnel particulier.

Le **connaissant** est en mesure de bien expliquer les éléments du contexte professionnel, sans nécessairement maîtriser le savoir faire

L'**exécutant** réalise bien les actes professionnels qu'on lui demande d'accomplir, sans nécessairement avoir construit le savoir qui est lié à ces actes

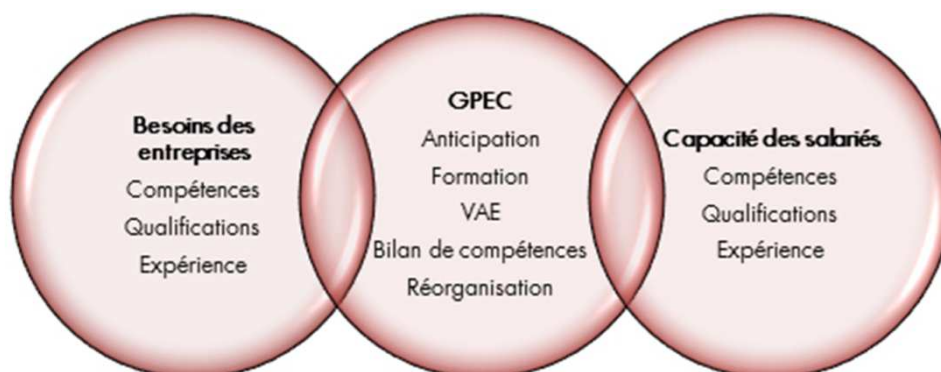
Le **performant** atteint les objectifs, sans nécessairement avoir intégré le savoir-être du métier

Le **compétent** est en mesure, d'explicitier le contexte professionnel, de formaliser et d'adapter, selon le cas, les procédures de travail et d'accomplir les tâches, conformément aux attentes professionnelles exigées par les circonstances

## 2. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La gestion de compétences ou gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un outil opérationnel de Gestion des Ressources Humaines (GRH) qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise.

Il vise à faire concorder les compétences dont l'entreprise a besoin et les compétences disponibles dans le Capital Humain de l'entreprise : savoirs, savoir-faire et savoir-être individuels et collectifs.



## Quelles sont les raisons qui peuvent amener une entreprise à s'intéresser à la gestion des compétences ?

- La différence de process entre les salariés en place et les nouveaux arrivés devient problématique
- Vos recrues juniors quittent rapidement l'entreprise, qu'elles jugent « dépassée »
- Vous perdez des clients : la satisfaction client baisse, vos produits ou/et vos services sont dépassés
- Votre part de marché stagne ou régresse
- Vos marges s'érodent. Vous êtes moins rentables que les concurrents.
- Les collaborateurs les plus affûtés vous quittent
- Vous voulez conserver votre avantage concurrentiel
- Vous voulez déployer une nouvelle gamme de produits / services ou/et sur une nouvelle zone

En résumé :

Les mutations technologique, concurrentielle, juridique, normative, ou sécuritaire obligent les entreprises à **innover** sur leurs produits, services, modes de production

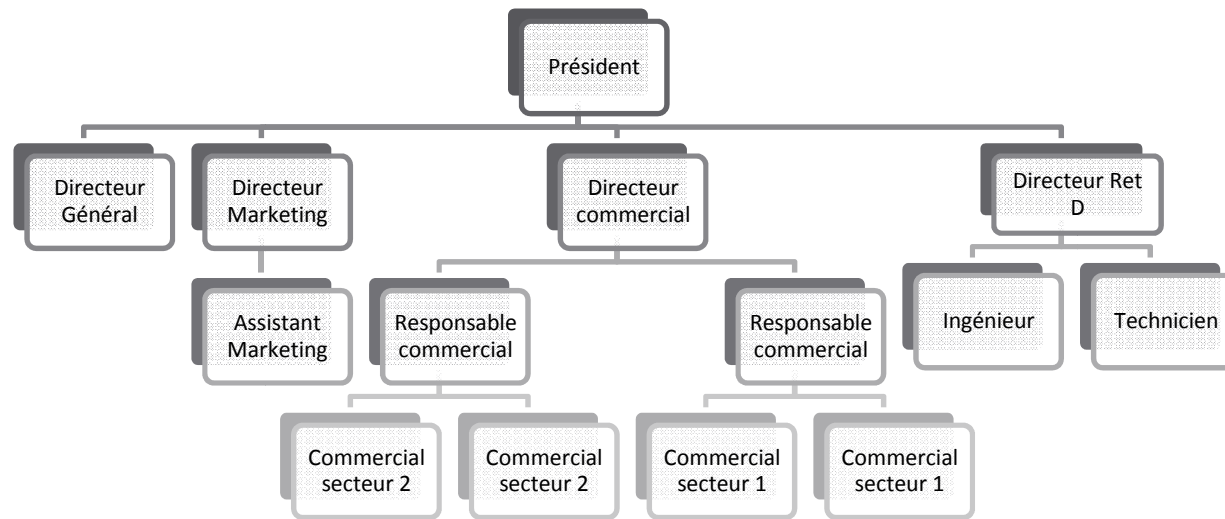
De nouvelles organisations du travail se mettent en place qui nécessitent de faire évoluer les modes de management et **d'anticiper le développement des compétences des salariés**

## Quel bénéfice pour l'entreprise ?

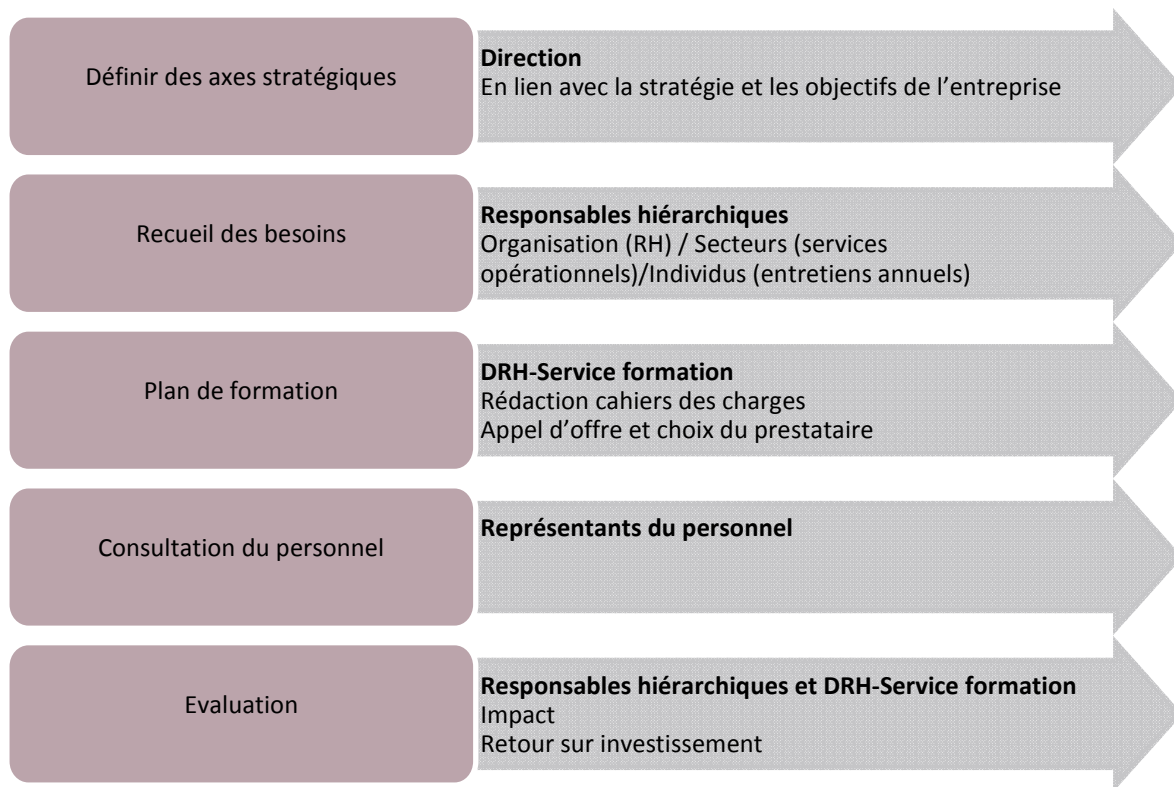
- Mettre l'accent sur les Ressources Humaines en tant que ressource stratégique pour atteindre la performance
- Développer des compétences comportementales permettant d'adopter des attitudes proactives, de s'adapter à la plupart des situations, de développer des capacités d'apprentissage pour atteindre un résultat satisfaisant (performance)
- Clarifier les besoins en compétences nouvelles, à développer ou à acquérir:
- minimiser l'impact de la pénurie de certains talents en anticipant les recrutements et les besoins en formation
- gérer au mieux les fins de carrière en anticipant les départs à la retraite et en favorisant le transfert des savoirs;
- favoriser l'employabilité et la fidélisation des personnes au sein des entreprises.
- Partager la vision de l'évolution de l'entreprise

## Quels sont les outils « de base » de la GPEC?

- **L'organigramme** qui est une représentation visuelle des différents services de l'entreprise et la répartition de ses ressources humaines en fonction des différentes activités de l'entreprise



- **Les fiches de poste ou de fonction** qui permettent de clarifier le rôle et les responsabilités de chacun (exemple fiche de poste annexe 1)
- **Le référentiel de compétences** permet de décliner les activités et compétences partagées par les différents métiers et familles professionnelles au sein de l'entreprise
- **L'entretien annuel d'évaluation** permet de repérer les forces et les faiblesses des membres d'une équipe, faire le point sur les résultats obtenus par les employés, définir de nouveaux objectifs, ou encore obtenir des feed-back de la part de ses collaborateurs (exemple de grille d'entretien professionnel en annexe 2)
- **La politique de formation** de l'entreprise optimise les performances individuelles des collaborateurs, prépare les évolutions des salariés, anticipe les changements auxquels l'entreprise doit s'adapter et favorise la capitalisation des savoirs. La mise en œuvre d'une politique de formation dans une entreprise passe par l'élaboration d'un plan de formation :



### 3. Méthodologie pour l'élaboration des modules : l'approche par compétences (APC)

#### Les éléments fondamentaux

Dans le guide de conception et de réalisation d'un référentiel de formation de l'Organisation Internationale de la francophonie (OIF), l'approche par compétences est définie comme une approche qui consiste à définir les compétences inhérentes à l'exercice d'un métier et à les transposer dans le cadre de l'élaboration d'un référentiel de formation ou programme d'études.

Elle prévoit **la prise en compte des attentes du milieu socio-professionnel** dans la construction des curricula de formation une **approche pédagogique qui place l'apprenant au centre du processus de formation** comme le premier acteur responsable de ses apprentissages.

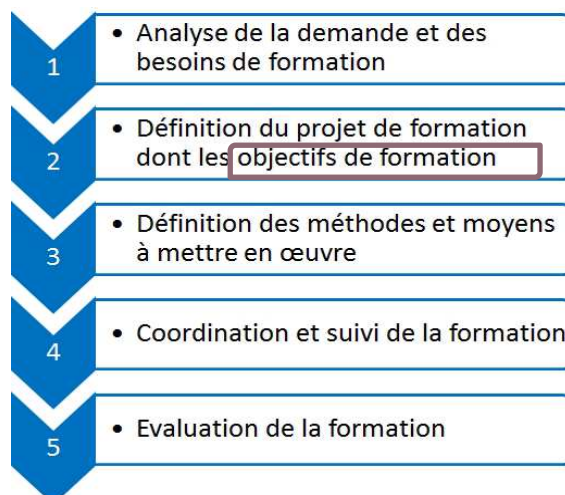
#### Elaborer une offre de formation selon l'APC

La phase de conception du dispositif de formation est appelée « **ingénierie de formation** ».

Elle recouvre toutes les activités qui concernent des actions de formation de moyenne et de longue durée : séminaires ou plans de formation, prévus pour durer plusieurs semaines, plusieurs mois, voire plusieurs années."

*Raynal. Rieunier ESF 2012*

Elle se décline en 5 grandes étapes :



L'ingénierie de formation est à distinguer de l'ingénierie pédagogique. **L'ingénierie pédagogique** intervient « au niveau micro » : c'est essentiellement une activité artisanale, individuelle, celle de tous les enseignants ou formateurs, qui "préparent des cours" ou leurs "interventions" afin de concevoir des situations d'enseignement/apprentissage.





L'élément fondamental qui permet de faire le lien entre ingénierie de formation et ingénierie pédagogique est l'objectif de formation.

### Une approche basée sur des référentiels

L'approche par compétences passe par l'utilisation de différents référentiels :

- Le référentiel métier qui vise à décrire les principales caractéristiques d'un métier

[Intitulé du métier / emploi]	
CARACTERISATION DU METIER	
Finalité / objectif principal du métier	
Autres appellations courantes	Conditions d'accès / expérience requise
Conditions d'exercice ? (terrain, horaires, bureau, rythme...)	Éléments permettant de caractériser le statut, le niveau de qualification, la classification, le grade
Description du degré d'autonomie et des	Moyens techniques indispensables à l'exercice

<b>responsabilités</b>	
<b>Facteurs d'évolution du métier</b>	

- Le référentiel compétences vise à décrire les compétences (savoirs, savoirs-faire, savoir-être) nécessaires à la réalisation des activités liées à un métier

<b>COMPETENCES RELATIVES AU METIER DE CARISTE</b>				
<b>Tâches et opérations</b>		<b>COMPETENCES</b>		
Tâches <i>Activités</i>	Opérations	Savoir-faire <i>Habilités</i>	Savoirs <i>Connaissances</i>	Savoir-être <i>Attitudes</i>
T1	O1.1			
	O1.2			
T2	O2.1			
	O2.2			
...	O2.3			

- Le référentiel de formation inclut une description des résultats attendus au terme de la formation (résultats d'apprentissage) ainsi que le choix des activités pratiques et théoriques d'enseignement et d'évaluation. Cependant, le référentiel de formation ne comprend ni les activités pratiques, ni les contenus de cours, ni les stratégies, ni même les moyens d'enseignement.

<b>DES ACTIVITES PROFESSIONNELLES AUX RESULTATS D'APPRENTISSAGE</b>						
<b>Tâches et opérations</b>		<b>DEVELOPPEMENT PEDAGOGIQUE</b>				
Tâches <i>Activités</i>	Opérations	Résultats d'apprentissage <i>(Compétences)</i>	Domaines de formation concernés, « Matières »	Modalités pédagogique	Modalités d'évaluation	Type de module : Mise à niveau, fondamental, perfectionnement
T1	O1.1					
	O1.2					
T2	O2.1					
	O2.2					
...	O2.3					

Pour constituer les modules de la formation il convient d'identifier leur type : mise à niveau, fondamental, perfectionnement

Modules de mise à niveau			
Regroupement par Matière	Résultats d'apprentissage	Regroupement en module	Positionnement

Modules fondamentaux			
Regroupement par Matière	Résultats d'apprentissage	Regroupement en module	Positionnement

Modules de perfectionnement			
Regroupement par Matière	Résultats d'apprentissage	Regroupement en module	Positionnement

- La fiche module permet de recenser l'ensemble des informations concernant un module de formation dont les contenus, les activités, stratégies et moyens d'enseignement. En fonction des domaines de formation, elle doit être validée par des experts et/ou renseignée par le formateur lui-même.

Fiche module	
Intitulé du module	
Public cible et pré-requis-	
Positionnement dans le programme de formation	
Objectifs du module	
Contenu –résultats d'apprentissage	
Méthodes pédagogiques	
Validation des acquis	
Volume horaire (théorique et pratique)	

## ANNEXES

### Annexe1 : Exemple de fiche de poste/fonction

#### DEFINITION DE FONCTION

M.

<b>Intitulé de la fonction :</b>  <b>OPERATEUR D'USINAGE</b>	<b>Rattachement hiérarchique :</b>  <b>CHEF D'EQUIPE (N+1)</b>
<b>Niveau d'études ou diplôme requis :</b>	

#### Mission générale :

Assurer la finition des pièces qui sortent de production

#### Missions principales :

##### *Finition*

Suivre le planning des départs

Préparer l'approvisionnement du poste de travail

Réaliser les opérations de finition

Réaliser les contrôles visuels nécessaires tout au long de la finition

Apporter les mesures correctives en cas d'écart qualité constaté

Assurer le bon état de fonctionnement des machines et des outils

##### *Conditionnement*

Contrôler l'ensemble des tâches de finition

Monter et assembler

Conditionner en carton les commandes selon planning

Réaliser la palettisation et préparer l'expédition

Renseigner les documents de fabrication (nombre de pièces conditionnées)

**Diplômes et formation**

**Missions personnalisées (si existantes) :**

**Polyvalence effective**

**Polyvalence souhaitée**

## Annexe 2 : Exemple de grille d'entretien professionnel

**Année.....**

Salarié : .....

Resp. Hiérarchique : .....

Entretien réalisé par : .....

### Situation antérieure

Les postes précédents dans les 5 ans :

-  
-  
-

Formation initiale scolaire :

-  
-  
-

### Faits marquants de l'année :

Temps forts, points importants, expériences sur projets

-  
-

Les formations reçues et ce que vous en pensez :

-

-

## **Appréciations :**

Points forts :

Points à améliorer :

## **Projet professionnel :**

### **Les formations souhaitées**

Liées au poste actuel :

Autres demandes (Congé formation...):

### **Objectifs des formations souhaités**

- adaptation au poste de travail :

- développement des compétences :

-

- personnel :

- autres :

## **Evolutions souhaitées**

Souhaitez-vous devenir plus polyvalent ?

Si oui, sur quelle activité ?

Souhaitez-vous devenir tuteur pour transmettre vos compétences ?

Autres :

## **Satisfaction professionnelle**

Votre situation personnelle est-elle satisfaisante ? Pourquoi ?

La situation au sein de l'équipe est-elle satisfaisante ? Pourquoi ?

La situation globale dans l'entreprise est-elle satisfaisante ? Pourquoi ?



## **Objectifs pour l'année à venir**

Les objectifs :

- 
- 
- 
- 

Moyens pour obtenir ces objectifs (formation, investissement personnel...) :

- 
- 
- 
- 

Commentaires du salarié :

Conclusion du responsable hiérarchique :

---

---

Hiérarchique immédiat

Date  
Date

Employé

(Vérifie que l'évaluation a été lue par l'employé. Ne signifie pas nécessairement que ce dernier l'approuve)

---

Hiérarchique au niveau  
supérieur

Date

**Date du prochain entretien :** \_\_\_\_\_

## **Pour aller plus loin**

### **LES GUIDES MÉTHODOLOGIQUES D'APPUI À LA MISE EN ŒUVRE DE L'APPROCHE PAR COMPÉTENCES EN FORMATION PROFESSIONNELLE**

- Conception et réalisation d'un guide d'organisation pédagogique et matérielle
- Conception et réalisation d'un référentiel d'évaluation
- Conception et réalisation d'un guide pédagogique
- Conception et réalisation d'un référentiel de formation
- Conception et réalisation d'un référentiel de métier-compétences
- Conception et réalisation des études sectorielles et préliminaires

<http://www.francophonie.org/-Guides-methodologiques-de-l-.html>