



**FRANCE STRATÉGIE**

ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.

## Web-conférence

Quelle place pour les compétences dans  
l'entreprise aujourd'hui ?

**Jeudi 3 juin 2021**



## Séquence 1

*Les pratiques effectives des entreprises en matière de compétences*

**Vincent Donne**, chef de projet, France Stratégie

**Anne de Blignières**, Docteur d'Etat en sciences de l'éducation, Université Paris  
Dauphine - PSL

**Emmanuelle Begon**, Coordinatrice de la Ma.FEST

## Le grand paradoxe des compétences en entreprise

- ❑ Les entreprises ont de la compétences une définition très opérationnelle
- ❑ Toutes font face à des enjeux concrets qui « embarquent la compétences »
- ❑ Pourtant, les solutions à ces enjeux renvoient irrémédiablement à des approches très formalisés :
  - Instrumentation RH
  - Approche de « GPEC »

## La diffusion de la gestion des compétences en entreprise

### Par le biais des GRH dont elle est devenu l'objet central

- Modèle de la compétence
- Le marché de la gestion des compétences

### Par le biais des pouvoirs publics : l'institutionnalisation de la compétence

- Administration du marché du travail
- Diffusion et encadrement des pratiques de gestion des compétences
  - Obligations légales : formation, accompagnement des parcours, GPEC

## Les conséquences de ces mouvements

- ❑ **Une part non négligeable des entreprises ne se sentent pas concernées par la gestion des compétences** : notamment les TPE-PME
- ❑ **La où existent des accords et des instrumentations formalisées, ceux-ci** :
  - Souffrent parfois de degrés d'appropriation variables
  - Sont peu articulés avec l'ensemble des processus RH
- ❑ **Les approches compétences restent finalement très minoritaires**
  - Peu de « gestion des compétences systématique »
  - Les processus RH reposent rarement sur les compétences

## VALORISATION/ RECONNAISSANCE

### Reconnaître, certifier et valoriser la détention et l'acquisition de compétences

- Évaluer la compétence en situation de travail
- Évaluer et reconnaître la compétence collective
- Envisager la valorisation de la compétence (en veillant à l'écueil d'une trop grande individualisation des rémunérations)
- Construire des parcours qualifiants offrant de réelles mobilités professionnelles, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation
- Généraliser la reconnaissance des compétences des salariés :
  - Recours au CEP
  - Fléchage des fonds vers les formations qualifiantes (ProA ou CPF transition professionnelle)
  - Accès à une VAE simplifié (reposant sur les blocs de compétences)\*



## EMPREINTE SOCIALE DANS LE TERRITOIRE

### Faire de l'entreprise le cœur de l'écosystème territorial

- S'appuyer sur l'écosystème (entreprises, acteurs institutionnels, branches professionnelles...)
- Soutenir la mutualisation des initiatives compétences (branches, clusters, pôles de compétitivité)
- Encourager les démarches relevant de la Responsabilité territoriale des entreprises\*\*



## La compétence, une construction collective

## PERFORMANCE

### Intégrer la composante « compétence » comme une variable stratégique

- Formaliser un projet d'entreprise
- Mettre en cohérence la mobilisation et le développement des compétences avec la stratégie de l'entreprise
- Intégrer l'ensemble des fonctions à la définition de la stratégie (viser l'implication de tous les salariés et de leurs représentants dans le projet stratégique)
- Affirmer l'importance de l'évaluation, en lien avec les parcours professionnels
- Relier le développement des compétences individuelles et collectives (RH) et les conditions de réalisation de l'activité (stratégie, organisation du travail, etc.)



## ORGANISATION DU TRAVAIL

### Encourager les organisations du travail apprenantes / capacitantes

- Expliciter la stratégie et le rôle de chaque partie prenante
- Mener des actions de communication à destination du management de proximité et de la population-cible
- Créer des espaces / temps dédiés à une réflexivité sur les pratiques de l'entreprise (cf. AFEST)
- Miser sur les démarches de co-construction : espaces de dialogue, échanges entre pairs, approche bottom-up, etc.
- S'appuyer sur une instrumentation en prise avec la spécificité du contexte de l'organisation

## MANAGEMENT

### Accompagner le management de proximité, acteur du développement des compétences

- Repositionner les managers (et les pratiques managériales) comme le cœur du système créateur (ou non) de compétences
- Intégrer le développement des compétences dans les objectifs et l'évaluation du management
- Partager de manière claire le rôle du management de proximité et des RH dans l'analyse des compétences
- Accompagner le management de proximité dans l'utilisation de l'instrumentation de gestion des compétences

## FORMATION

### La formation comme investissement immatériel : placer l'individu au cœur du processus de changement

- Favoriser l'initiative personnelle en informant les salariés de leurs droits en matière de formation
- Inciter à une hybridation du développement des compétences (formations formelles / informelles)
- Optimiser et soutenir les pratiques de formation en situation de travail
- Valoriser les pratiques de formation informelles et accompagner leur montée en qualité
- Développer des mécanismes de formation en interne, afin de répondre au mieux aux besoins spécifiques des salariés

\* Une expérimentation étant menée à ce propos (voir page 76)

\*\* Voir Plateforme RSE (2018), « Vers une responsabilité territoriale des entreprises : avis de la plateforme RSE », juillet

## Séquence 2

*Renouveler les pratiques de l'écosystème institutionnel pour mieux coller aux réalités des entreprises*

**Marième Diagne**, cheffe de projet, France Stratégie

**Aline Bomba**, Responsable études marketing et projets à enjeux sociétaux,  
Uniformation

## Orientation n°1

### Revoir le positionnement de la relation d'accompagnement

- Fonder la relation d'accompagnement sur des engagements réciproques
- Privilégier une démarche de sensibilisation, en partant des objectifs stratégiques et des besoins opérationnels des entreprises
- Adopter un langage adapté aux entreprises cibles, notamment les TPE-PME

## Orientation n°2

# Adapter les ressources et les services proposés aux attentes des entreprises

- Co-construire les solutions avec les entreprises
- Réaliser des pré-diagnostics globaux en amont de chaque action d'accompagnement
- Associer l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (managers opérationnels, salariés, représentants du personnel, etc.)

## Orientation n°3

# Améliorer la gouvernance de l'offre d'accompagnement

- Améliorer la lisibilité et l'articulation de l'offre d'accompagnement sur chaque territoire
  - Améliorer l'interconnaissance des acteurs
  - Renforcer les coopérations à l'échelle des territoires entre les acteurs économiques et ceux de l'emploi-formation
- Systématiser la culture de l'évaluation et le suivi actif des actions d'accompagnement réalisées ou financées

## Notre prochain rdv

**17 juin 2021**

Séminaire de débat autour du diagnostic posé par le rapport et des recommandations à destination des acteurs institutionnels du champ EFOP