

## SE PRÉPARER AU TRANSFERT DES SAVOIRS

–LIVRET DU PARTICIPANT–



# SOMMAIRE

|   |       |
|---|-------|
| INTRODUCTION .....  | 3     |
| LES ENJEUX ET BÉNÉFICES À AGIR .....  | 3     |
| <b>VOTRE ÉTAT DES LIEUX</b> .....   | 4-5   |
| <b>LES SITUATIONS TYPES POUR TRANSFÉRER LES SAVOIRS ET LE RÔLE DES ACTEURS CLÉS</b> ..... | 6-8   |
| . La place de vos managers dans la transmission expérientielle .....                      | 9     |
| <b>DÉFINIR ET IDENTIFIER VOS COMPÉTENCES CLÉS ET CRITIQUES</b> .....                      | 10    |
| . Définitions .....   | 10    |
| - Acquérir, apprendre .....   | 10-11 |
| - La compétence .....   | 12    |
| - Les niveaux de compétence .....   | 13    |
| - La compétence clé .....   | 14-15 |
| - La compétence stratégique .....   | 15    |
| - La compétence transversale .....  | 16    |
| . Rédiger vos compétences : la combinaison .....  | 17-18 |
| . Liste des verbes d'action ou moteurs .....  | 19    |
| <b>LA MÉTHODE POUR IDENTIFIER LES COMPÉTENCES STRATÉGIQUES</b> .....                      | 20    |
| 1. Hiérarchiser vos métiers stratégiques .....  | 20    |
| <b>LA COMPÉTENCE CRITIQUE</b> .....   | 21    |
| Grille de criticité des savoirs méthode 1 .....   | 22    |
| Grille de criticité des savoirs méthode 2 .....   | 23    |
| 1. Croiser vos compétences stratégiques avec votre effectif .....                         | 24    |
| 2. Croiser vos compétences stratégiques avec l'âge .....                                  | 25    |
| <b>LES LEVIERS POUR ACQUÉRIR ET TRANSFÉRER LES SAVOIRS CRITIQUES</b> .....                | 26-27 |

## INTRODUCTION

L'un des axes prioritaires des entreprises, quelle que soit leur taille, vise à anticiper la gestion des compétences et des emplois et à assurer la pérennité des savoirs vitaux pour l'entreprise. Les objectifs sont multiples :

- . Anticiper et prévoir les successions de postes en assurant un transfert de compétences et/ou de savoirs intergénérationnels
- . Faire en sorte que les savoirs stratégiques soient partagés au sein de l'entreprise
- . Repérer les transformations qui toucheront certains postes, liées à l'évolution des métiers, des technologies, de l'organisation, des attentes « marché » ou bien à des départs.

Ces objectifs nécessitent une gestion anticipée de la mobilité et la mobilisation d'outils susceptibles d'identifier les compétences et perspectives d'évolution des cadres et d'imaginer des scénarii de successions/remplacements possibles : par exemple, les revues de personnel, les comités de carrière, le « successful planning».

Ce dernier outil, encore trop peu utilisé, est cependant l'un des plus aboutis en termes d'anticipation de la mobilité. Il nécessite en effet une véritable évaluation des performances et des compétences et s'accompagne de la mise en place de plans d'accompagnement pour rendre possibles ces mobilités potentielles.

## LES ENJEUX ET BÉNÉFICES À AGIR

- > De nombreux départs en retraite entre 2010 et 2020 :  
600 000 départs par an en moyenne contre un peu plus de 400 000 pour la période 1993-2001

### → Des expériences et des savoir-faire à préserver dans l'entreprise

- > Une entrée massive des jeunes sur le marché du travail grâce à une démographie dynamique :  
Plus de 700 000 jeunes sortent chaque année du système éducatif

### → Des compétences nouvelles à intégrer dans l'entreprise

- > Maintenir en emploi les seniors et prolonger leur activité professionnelle dans de bonnes conditions
- > Favoriser une meilleure coopération au sein des collectifs de travail (diversité des âges, de qualification, de genre)
- > Développer les savoir-faire de prudence dans des métiers à risque

### → Des enjeux d'amélioration des conditions de travail

## VOTRE ETAT DES LIEUX

Etes-vous prêt(e) à construire ou optimiser votre démarche de transfert ?

### Autodiagnostic de la situation de votre entreprise

Entourez votre réponse

|   | pas du tout <span style="float: right;">tout à fait</span> |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
|   | ← d'accord →   |   |   |   |
| 1. La direction de ma structure est convaincue de l'intérêt du transfert des savoirs et porte sa mise en œuvre  | 1  | 2 | 3 | 4 |
| 2. Notre structure encourage les modalités et outils de la coopération intergénérationnelle   | 1  | 2 | 3 | 4 |
| 3. La démarche de transfert des savoirs répond à un enjeu d'emploi (intégration, mobilité, évolution)   | 1  | 2 | 3 | 4 |
| 4. La démarche de transfert des savoirs répond à un enjeu de compétitivité (performance, positionnement marché, polyvalence, organisation du travail) | 1  | 2 | 3 | 4 |
| 5. Il existe un système de reconnaissance du tutorat (symbolique ou financier) ou de transfert des savoirs  | 1  | 2 | 3 | 4 |
| 6. Les mesures de notre accord/plan seniors de 2009 ont été mises en place et suivies régulièrement   | 1  | 2 | 3 | 4 |
| 7. Nous disposons d'un entretien professionnel pour tous les salariés (éventuellement de type « 2en1 » avec l'entretien annuel)                       | 1  | 2 | 3 | 4 |
| 8. L'entretien de 2ème partie de carrière est proposé à chaque senior de 45 ans et +  | 1  | 2 | 3 | 4 |
| 9. Notre structure dispose d'un accord/plan intergénérationnel  | 1  | 2 | 3 | 4 |
| 10. Nos managers sont formés au développement des compétences de leurs collaborateurs   | 1  | 2 | 3 | 4 |
| 11. Nous avons pris en compte l'évolution de nos métiers à court/moyen termes   | 1  | 2 | 3 | 4 |
| 12. Nous connaissons les actions et aides en faveur du transfert des savoirs proposées par notre OPCA   | 1  | 2 | 3 | 4 |
| 13. Nous avons rédigé nos descriptifs de métiers/postes avec les compétences requises   | 1  | 2 | 3 | 4 |
| 14. Nous avons identifié les compétences stratégiques, tacites et explicites, nécessaires à notre développement                                       | 1  | 2 | 3 | 4 |
| 15. Nous connaissons les indicateurs ou critères pour peser le caractère critique des compétences ou des situations de travail                        | 1  | 2 | 3 | 4 |
| 16. Nos collaborateurs se portent souvent volontaires pour accueillir, former, accompagner l'intégration de nouvelles recrues                         | 1  | 2 | 3 | 4 |
| 17. Tuteur ne rime pas nécessairement avec senior   | 1  | 2 | 3 | 4 |
| 18. Nous avons identifié les collaborateurs qui pourraient transmettre leur savoir-faire  | 1  | 2 | 3 | 4 |
| 19. Nous avons quantifié les prévisions de départs à la retraite  | 1  | 2 | 3 | 4 |
| 20. Nous savons quels collaborateurs sont susceptibles de recevoir demain les savoirs (d'être nos apprenants)   | 1  | 2 | 3 | 4 |

### Restitution de votre diagnostic : votre score

Identifiez vos atouts et vos axes de progrès : quelles sont vos avancées en matière de transfert de savoirs et vos plans d'actions pour progresser ?

|                           | Reportez le nombre de points pour chacune des questions listées |     |     |      |      |      |      |      | Score |
|---------------------------|---|-----|-----|------|------|------|------|------|-------|
|                           | Vos acteurs mobilisés   |     | n°1 | n°10 | n°12 | n°16 | n°17 | n°18 | n°20  |
|                           | vos points  |     |     |      |      |      |      |      | 28    |
| Vos situations de travail |   | n°3 | n°4 | n°11 | n°14 | n°15 | n°19 |      | /     |
|                           | vos points  |     |     |      |      |      |      |      | 24    |
| Vos outils et pratiques   |   | n°2 | n°5 | n°6  | n°7  | n°8  | n°9  | n°13 | /     |
|                           | vos points  |     |     |      |      |      |      |      | 28    |

Vos commentaires :

## LES SITUATIONS TYPES POUR TRANSFÉRER LES SAVOIRS ET LE RÔLE DES ACTEURS CLÉS

### LES QUATRE SITUATIONS TYPES POUR TRANSFERER LES SAVOIRS

|                       | TRANSMISSION   | INTREGATION   | ADAPTATION   | EVOLUTION  |
|-----------------------|--|---|--|--|
| POUR L'ENTREPRISE     | <p>Préserver les compétences clés</p> <p>Redistribuer les rôles après le départ des seniors</p> <p>Créer une organisation apprenante</p> | <p>Prosperer</p> <p>Réussir l'embauche ROI du recrutement</p> <p>Faciliter les coopérations intergénérationnelles</p> | <p>Réussir les changements face aux mutations</p> <p>S'appuyer sur les ressources internes</p> <p>Pallier la pénurie de main-d'œuvre</p> | <p>Fidéliser les salariés</p> <p>Entretenir une culture du changement</p> <p>Préserver la santé au travail</p>                                     |
| POUR LE/LA SALARIE(E) | <p>Être reconnu(e) via la transmission</p> <p>Développer ses compétences</p>   | <p>Être accompagné(e) pendant sa prise de poste</p> <p>Changer d'emploi plus sereinement</p>                          | <p>Comprendre comment progresser dans son emploi</p> <p>Élargir ses compétences</p> <p>Sécuriser son parcours</p>                        | <p>Identifier les passerelles d'un métier à l'autre</p> <p>Consolider son employabilité</p> <p>Être acteur de son projet (formation, carrière)</p> |

| Acteurs clés           | Situations de transfert des savoirs  |   |  |   |
|------------------------|--|---|--|---|
|                        | TRANSMISSION   | INTREGATION   | ADAPTATION   | EVOLUTION   |
| Tuteur                 | Salarié de l'entreprise<br>Obligatoire pour l'apprentissage et conseillé pour le contrat de pro.<br>Accueillir, guider, apprendre le métier, le savoir-faire en situation de travail.<br>Compétences techniques<br>Lien avec organisme de formation.<br>Art. D6324-3 du Code du travail : aménagement temps de travail.<br>Jusqu'à 3 apprenants.<br>Appui de l'OPCA. |   |  |   |
| Maître d'apprentissage | Vérifie les acquisitions de l'apprenant, en lien avec le centre de formation sur une période longue.<br>Expérience professionnelle d'au moins 5 ans et titre ou diplôme professionnel, qui lui assurent son expertise.   |   |  |   |
| Parrain                |  | Guide qui peut être le responsable hiérarchique.<br>Parfois pas dans le même site.<br>Accompagne la période d'intégration, l'insertion professionnelle et sociale des jeunes.<br>Informations liées à l'environnement, les circuits d'informations, les relations.                                  |  |   |
| Coach                  |  |   | Accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre de projets professionnels.                   |   |
| Mentor                 |  |   |  | Conseil, accompagnement du déroulement de carrière.<br>Relation de confiance.<br>Soutien psychologique et développement personnel. Développement des compétences transversales du salarié |
| Référent               |  | Nommé par l'entreprise, il est un collègue proche, voire un manager. Il est reconnu pour son expertise, sur un domaine précis, sur lequel on peut l'interroger, le solliciter. Sa disponibilité, sa proximité garantissent par exemple la réussite de la période d'intégration d'un nouvel entrant. |  |   |
| Formateur              |  |   | En lien avec les situations de travail, et non pas l'accompagnement individuel du salarié.<br>Le collectif est privilégié. Construit l'ingénierie et anime le contenu. |   |

Rôle des différents acteurs lors de chaque étape du processus de mobilité interne. (Etude Apec - Politiques et pratiques de mobilité interne des cadres dans les entreprises 2013)

|                                   | RRH   | Cadre   | N+1 de départ   | N+1 d'arrivée  |
|-----------------------------------|---|---|---|--|
| Gestion prévisionnelle            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Anticipation des besoins liés à l'évolution des métiers, des technologies, attentes du marché ou des départs</li> <li>Identification des potentiels</li> </ul>                                     |   | Des managers qui peuvent être impliqués, sollicités durant cette étape  |  |
| Accompagnement                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Travail sur les compétences transversales</li> <li>Diffusion d'informations pour familiariser les cadres à l'idée de mobilité</li> <li>Aide à la construction d'un projet professionnel</li> </ul> |   |   |  |
| Recherche de candidats potentiels | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sollicitation directe des cadres</li> <li>Diffusion de l'offre</li> <li>Recueil et sélection de candidatures via des entretiens préliminaires</li> </ul>   | Le cadre peut se renseigner sur les postes à pourvoir auprès des RRH<br>Il doit informer son N+1 de sa démarche | Pas de résistance sur le principe de mobilité interne. Les RRH préviennent les managers des projets concernant leur équipe. |  |
| Entretien                         | Les RRH peuvent être présent lors de l'entretien avec le N + 1 de la structure d'accueil  |   |   |  |
| Décision                          | Une décision qui revient au RRH, en concertation avec les managers  |   |   | Les managers sont consultés. Leur avis est pris en compte par les RRH. |
| Mise en œuvre                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les RRH doivent faciliter la mise en place effective de la mobilité</li> <li>Mise en place d'outils pour sécuriser le transfert</li> </ul>   |   |   |  |



## La place de vos managers dans la transmission expérientielle

### → Rendre le manager capable de :

- . Présenter à son collaborateur apprenant l'action de formation, de manière engageante, en présentant les enjeux et les bénéfices
- . Réaliser un débriefing structuré des principales étapes du parcours
- . Mesurer à distance le chemin de progrès parcouru.

### → Conditions de réussite :

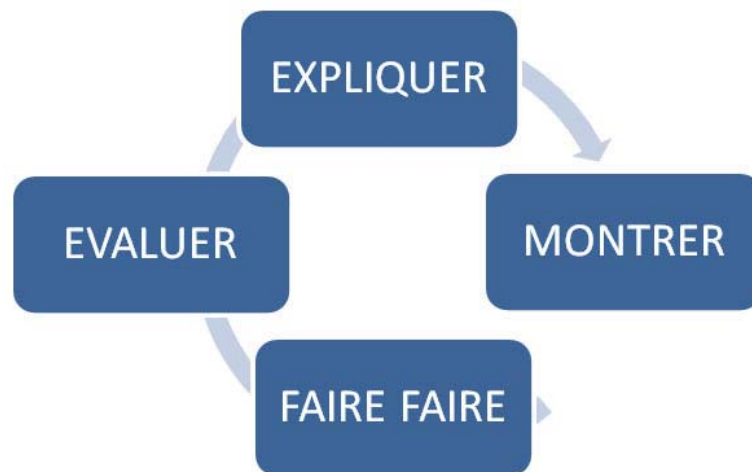
- . Développer les compétences en coaching des managers (au risque de constater que le développement des compétences n'entre pas dans les priorités du quotidien)
- . Fournir l'ensemble des outils : programme, concepts-clés, calendrier de déploiement, supports d'animation, critères d'évaluation de la compétence et du changement des comportements (initiaux, attendus et réels)
- . Impliquer le manager à la conception pédagogique : pas au stade de l'ingénierie mais pour construire des cas de réflexion et d'entraînement, des mises en situation
- . Contribuer à la validation des livrables
- . En faire des coachs efficaces : entretiens de débriefing/suivi, entretien de fin de cycle de formation
- . Feed-back constructif : valoriser les résultats et saluer les efforts
- . Communication dans les réunions d'équipes : diffusion d'informations, atelier de partage d'expériences, témoignages
- . Guide des bonnes pratiques, « success stories »
- . Être présent sur le 2.0 : blog, wiki, forum

# DÉFINIR ET IDENTIFIER VOS COMPÉTENCES CLÉS ET CRITIQUES

## Définitions

### ➤ Acquérir, apprendre

Le processus d'apprentissage, d'acquisition du savoir



### 1. Expliquer

➔ donner du sens à l'action (pourquoi et comment on va procéder dans un contexte donné)

- Repérer les connaissances préalables de l'apprenant en pratiquant l'interrogation (exemple : Connaissez-vous cette technique ? Avez-vous déjà utilisé cet appareil ?.....)
- Exposer les aspects théoriques de la pratique, de la technique
- Décrire les grandes étapes de l'opération
- Passer du général pour aller vers le particulier
- Transposer et transférer les situations à un autre contexte

### 2. Montrer

➔ expliquer les différents gestes jusqu'à l'obtention du résultat souhaité

- Décomposer chaque geste et commenter à haute voix : partir du plus simple pour aller vers le plus complexe ; introduire les détails quand le global est compris
- Montrer et commenter à voix haute les différents enchaînements, jusqu'à obtenir les résultats ; le geste est accompagné d'explications sur les tours de main, les astuces (**l'implicite est alors parfois observé**)
- Montrer les points communs entre les différentes situations

### 3. Faire faire

→ consolider le savoir-faire par la répétition (en situations multiples)

- Avant de faire-faire : demander à l'apprenant de verbaliser à haute voix comment il va s'y prendre
- Pendant le faire : demander à l'apprenant de dire à haute voix ce qu'il fait et pourquoi
- Après le faire-faire : demander l'auto-analyse de l'apprenant de son opération
- Faire reproduire l'opération en étudiant l'action de l'apprenant
- Rectifier en direct si l'action est dangereuse
- Recommencer l'opération si l'action a comporté des erreurs : les gestes répétés favorisent la mémorisation de l'action

### 4. Evaluer

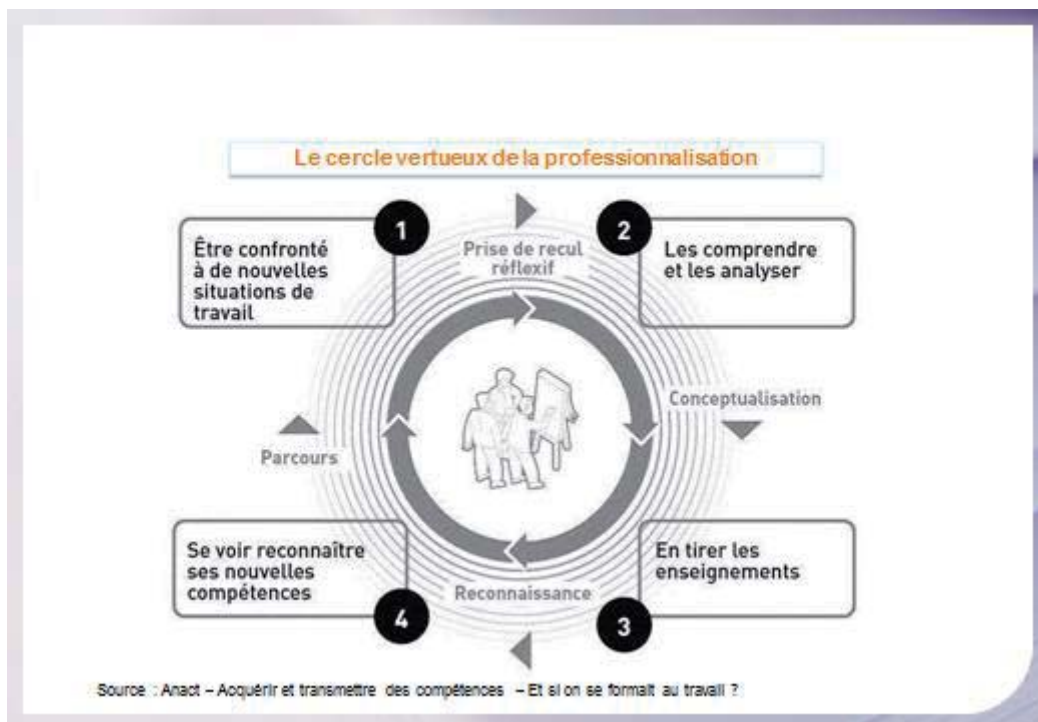
→ observer concrètement l'acquisition du savoir-faire (illustration-démonstration)

#### Apprécier

- Constaté les compétences acquises, faire le point sur la progression
- Examiner les conditions dans lesquelles l'apprenant a procédé

#### Mesurer

- Se servir de fiches de suivi pour évaluer l'écart entre le requis et l'acquis
- Faire reproduire l'opération en observant l'action de l'apprenant
- S'appuyer sur le passé pour remémorer les objectifs à atteindre, sur la pratique professionnelle, pour mettre en place les futurs objectifs si ceux fixés sont déjà atteints



## ➤ La compétence

**Savoir faire opérationnel et efficace en situation.** Ce savoir faire opérationnel, défini par rapport à une activité, une situation spécifique, ou une catégorie de tâches ou de situations, mobilise des savoirs, savoir faire, comportements et attitudes et s'appuie sur des aptitudes ou ressources personnelles (tout le monde ne mobilise pas ses ressources de la même manière). L'efficacité est multipliée par la motivation du collaborateur.

La compétence suppose la prise en compte des caractéristiques spécifiques du **contexte** (une compétence n'est transposable qu'en examinant les conditions d'une situation à une autre).

La compétence ne peut être réduite ni à un ensemble de ressources (ce n'est pas une addition de savoirs mais plutôt une **combinaison dynamique**), ni au seul résultat (la performance étant le résultat de la mobilisation des compétences).

. Le lien entre **activité et compétence** :

- **Les activités** : elles traduisent ce que **FAIT** le salarié pour réussir dans la mission qui lui est confiée.
- **Les compétences** : au-delà des activités, elles définissent la capacité à combiner des éléments de savoirs, pour maîtriser une situation professionnelle (**COMMENT** fait-il ?).

**Au-delà des activités, la compétence se définit par la combinaison des 3 éléments suivants :**

- 1. Comment le collaborateur fait (méthodes et outils observables)**
- 2. Le contexte professionnel dans lequel agit le collaborateur (l'environnement) et l'organisation**
- 3. Le résultat que son action génère (mesuré via des indicateurs, des actions, une réussite, voire une performance).**

Comprendre la notion de « compétences » permet de :

- . Définir les attendus au regard d'un poste et son évolution éventuelle.
- . Approfondir l'investigation dans différentes situations d'entretiens (entretien annuel, professionnel, recrutement ...).
- . Préciser des « chemins de progrès » pour développer la compétence au regard d'un besoin actuel ou futur
- . Evaluer précisément le niveau de la compétence à sauvegarder, à transférer.

➤ Les niveaux de compétence

| Niveaux                 | Situations                        | Définition  | Verbes d'action<br>cf. Taxonomie<br>de Bloom  |
|-------------------------|-----------------------------------|---|---|
| <b>1. Apprentissage</b> | situations simples de l'emploi    | Le collaborateur a besoin d'être accompagné. Il connaît et respecte les règles mais prend peu d'initiatives. Il pratique depuis peu, ou peu souvent, l'activité concernée.  | Appliquer.<br>Présenter.<br>Comprendre.<br>Retranscrire.  |
| <b>2. Maîtrise</b>      | situations standards de l'emploi  | Le collaborateur est efficace et maîtrise les outils de son poste. Il agit avec autonomie, avec un bon niveau relationnel. Il est régulièrement au niveau des résultats attendus.   | Analyser.<br>Proposer.<br>Expliquer.<br>Faire. Comprendre.<br>Organiser.<br>Structurer.   |
| <b>3. Expertise</b>     | situations complexes ou nouvelles | Le collaborateur prend des initiatives. Il est efficace et sait optimiser ou faire évoluer les outils et les processus. Il prend du recul sur son activité et en tire les enseignements. Impliqué et reconnu, il est engagé dans des actions de transfert de savoirs auprès de ses collègues. | Veiller.<br>Optimiser.<br>Valoriser.<br>Créer.<br>Former.<br>Transférer.<br>Anticiper.<br>Convaincre.<br>Influencer.<br>Synthétiser.<br>Développer. |

## ➤ La compétence clé

« Les compétences clés constituent un ensemble transposable et multifonctionnel de connaissances, d'aptitudes et d'attitudes nécessaires à tout individu pour son épanouissement et développement personnel, son intégration sociale et sa vie professionnelle ».

### Huit compétences clés sont identifiées par l'Union européenne :

- . **la communication dans la langue maternelle** qui est la faculté d'exprimer et d'interpréter des concepts, pensées, sentiments, faits et opinions oralement et par écrit (écouter, parler, lire et écrire), et d'avoir des interactions linguistiques appropriées et créatives dans toutes les situations de la vie sociale et culturelle.
- . **la communication en langues étrangères** qui implique, au-delà des mêmes compétences de base que celles de la communication dans la langue maternelle, la médiation et la compréhension des autres cultures. Le degré de maîtrise dépend de plusieurs facteurs et des capacités d'écouter, de parler, de lire et d'écrire.
- . **la compétence mathématique et les compétences de base en sciences et technologies.** La compétence mathématique est l'aptitude à développer et appliquer un raisonnement mathématique en vue de résoudre divers problèmes de la vie quotidienne, l'accent étant mis sur le raisonnement, l'activité et le savoir. Les compétences de base en sciences et technologies renvoient à la maîtrise, à l'emploi et à l'application des connaissances et méthodologies servant à expliquer le monde de la nature. Elles supposent une compréhension des changements liés à l'activité humaine et à la responsabilité de tout individu en tant que citoyen.
- . **la compétence numérique** qui implique l'usage sûr et critique des technologies de la société de l'information (TSI) et, donc, la maîtrise des technologies de l'information et de communication (TIC).
- . **apprendre à apprendre** liée à l'apprentissage, à la capacité à entreprendre et organiser soi-même un apprentissage à titre individuel ou en groupe, selon ses propres besoins, à avoir conscience des méthodes et des offres.
- . **les compétences sociales et civiques.** La compétence sociale renvoie aux compétences personnelles, interpersonnelles et interculturelles ainsi qu'à toutes les formes de comportement d'un individu pour participer de manière efficace et constructive à la vie sociale et professionnelle. Elle correspond au bien-être personnel et collectif. La compréhension des codes de conduite et des usages des différents environnements dans lesquels l'individu évolue est essentielle. Par ses compétences civiques, notamment sa connaissance des notions et structures sociales et politiques (démocratie, justice, égalité, citoyenneté et droits civils), un individu peut assurer une participation civique active et démocratique.

- . **l'esprit d'initiative et d'entreprise** qui consiste en la capacité de passer des idées aux actes. Il suppose créativité, innovation et prise de risques, ainsi que la capacité de programmer et de gérer des projets en vue de la réalisation d'objectifs. L'individu est conscient du contexte dans lequel s'inscrit son travail et est en mesure de saisir les occasions qui se présentent. Il est le fondement de l'acquisition de qualifications et de connaissances plus spécifiques dont ont besoin tous ceux qui créent une activité sociale ou commerciale ou qui y contribuent. Cela devrait inclure la sensibilisation aux valeurs éthiques et promouvoir la bonne gouvernance.
- . **la sensibilité et l'expression culturelles** qui implique la conscience de l'importance de l'expression créatrice d'idées, d'expériences et d'émotions sous diverses formes (musique, arts du spectacle, littérature et arts visuels).

## ➤ La compétence transversale

La compétence transversale existe chez l'individu, se retrouve et se décline dans toutes les activités. Elle est de deux ordres : cognitive ou mentale et comportementale. Tacite, elle doit pour autant devenir explicite pour conforter, confirmer une mobilité professionnelle, une trajectoire d'un métier vers un autre.

### Compétences cognitives et mentales

#### **Expertise et pédagogie.**

Capacité d'analyse.  
Capacité de synthèse et de conceptualisation.

#### **Le quotient cognitif**

Nos facultés intellectuelles (exemple : vivacité d'esprit, sens du recul, ...)

**Intelligence logique & mathématique** : capacité à raisonner, à compter, à tenir un raisonnement logique.

#### **Compétences de réalisation**

Curiosité. Rigueur.  
Implication. Sens de l'anticipation.  
Innovation. Sens de la performance

#### **Compétences de management**

Exigence. Développement des autres. Leadership...

### Compétences comportementales

#### **Le quotient émotionnel**

En lien avec la gestion du stress, l'adaptabilité, la flexibilité, la gestion des énergies, ...

#### **Le quotient comportemental**

Qui traduit la manière dont nous agissons et interagissons avec les autres

**La conscience de soi** : Connaître ses émotions, ses forces et ses limites. Etre sûr(e) de sa valeur.

**La maîtrise de soi** : Gérer ses émotions. Se montrer honnête et intègre. Agir de manière responsable. Faire preuve d'adaptabilité. Etre innovant(e).

**La motivation** : Exigence de perfection. Engagement. Initiative. Optimisme.

**L'empathie** : Compréhension des autres. Passion du service. Enrichissement des autres. Exploitation de la diversité. Sens politique.

**Les aptitudes sociales** : L'ascendant. La communication. La direction. Initier et gérer les changements. Sens de la médiation. Nouer des liens. Sens de la collaboration et de la coopération. Mobiliser une équipe.

**L'intelligence interpersonnelle** : Capacité à entrer en relation avec les autres.

**L'intelligence intra personnelle** : Avoir une bonne connaissance de soi-même.



## Rédiger vos compétences : la combinaison

**Contexte et enjeux / situation initiale**

+

**Difficultés identifiées**

+

**Méthodologie : comment je m'y prends pour mener les actions ?  
« j'ai fait... j'ai conduit... »  
Les compétences mises en œuvre**

=

**Résultats obtenus (quantitatifs et qualitatifs / situation finale)  
Contribution**

## **Rédiger vos compétences : exemple**

**Chef de rayon travaillant dans un magasin en Ile de France et en charge  
du rayon Produits Grande Consommation : l'épicerie sucrée**

+

**Faire face aux ruptures de produits dans son rayon**

+

**Vérifier les stocks quotidiennement dans la réserve  
Utilisez la table de travail pour se déplacer avec la marchandise  
S'assurer que l'ensemble des produits soient bien placés en rayon  
Veiller à la conformité de leur implantation en s'appuyant sur le plan merchandising  
Informez si besoin son manager de département en cas d'incident**

=

**Résultat : rayon rangé, avec l'ensemble des produits (sans « OVNI »)  
Un taux de rupture, inférieur à 2 %**

Il peut s'avérer difficile de formuler une compétence. Les principales difficultés résident dans :

- . L'énoncé de la compétence
- . La taille de la compétence (la maille)
- . L'observation, l'identification des savoirs implicites et leur retranscription
- . Le cadre, le contexte qui définit le champ d'investigation.

Voici quelques pistes pour faciliter la rédaction des compétences :

- . Utilisez des verbes d'action, moteurs (voir le tableau page suivante)
- . Identifiez le sujet sur lequel s'applique l'action (un individu, une équipe, un marché)
- . Précisez le contexte et le niveau de résultats visés
- . Indiquez le but et l'objectif, le pourquoi de cette action
- . Enfin, partir du postulat que nous écrivons parfois pour quelqu'un qui ne connaît pas le métier : être donc le plus clair, précis, exhaustif dans le choix des mots.
- . Une rédaction, sans censure : il faut tout écrire, avant de hiérarchiser et sélectionner.

Pour compléter vos travaux, n'hésitez pas à consulter les référentiels métiers & compétences de l'Apec, disponibles sur le site [www.recruteurs.apec.fr](http://www.recruteurs.apec.fr)

## Liste des verbes d'action ou moteurs

|   |  |   |   |  |
|---|--|---|---|--|
| <p><b>DÉCIDER</b><br/>           Arrêter<br/>           Choisir<br/>           Conclure<br/>           Déterminer<br/>           Éliminer<br/>           Fixer<br/>           Juger<br/>           Opter<br/>           Régler<br/>           Résoudre<br/>           Trancher<br/>           ...</p>   | <p><b>GÉRER</b><br/>           Acquérir<br/>           Amortir<br/>           Budgéter<br/>           Assainir<br/>           Comptabiliser<br/>           Consolider<br/>           Économiser<br/>           Enrichir<br/>           Équilibrer<br/>           Exploiter<br/>           Gagner<br/>           Investir<br/>           Optimiser<br/>           Rentabiliser<br/>           ...</p> | <p><b>DIRIGER</b><br/>           Animer<br/>           Commander<br/>           Conduire<br/>           Confier<br/>           Définir<br/>           Déléguer<br/>           Gouverner<br/>           Guider<br/>           Impulser<br/>           Inspirer<br/>           Instituer<br/>           Manager<br/>           Piloter<br/>           Présider<br/>           ...</p> | <p><b>ADMINISTRER</b><br/>           Classer<br/>           Compter<br/>           Enregistrer<br/>           Établir<br/>           Gérer<br/>           Inventorier<br/>           Ranger<br/>           Recenser<br/>           Régir<br/>           Répertorier<br/>           ...</p>  | <p><b>PRODUIRE</b><br/>           Appliquer<br/>           Effectuer<br/>           Exécuter<br/>           Faire<br/>           Réaliser<br/>           Dessiner<br/>           Traduire<br/>           ...</p>   |
| <p><b>ORGANISER</b><br/>           Aménager<br/>           Anticiper<br/>           Arranger<br/>           Coordonner<br/>           Distribuer<br/>           Établir<br/>           Planifier<br/>           Préparer<br/>           Prévoir<br/>           Programmer<br/>           Répartir<br/>           Structurer<br/>           ...</p>                    | <p><b>COMMUNIQUER</b><br/>           Dialoguer<br/>           Discuter<br/>           Échanger<br/>           Écouter<br/>           Exprimer<br/>           Informer<br/>           Interviewer<br/>           Négocier<br/>           Partager<br/>           Rédiger<br/>           Renseigner<br/>           Transmettre<br/>           ...</p>  | <p><b>DÉVELOPPER</b><br/>           Accroître<br/>           Améliorer<br/>           Augmenter<br/>           Commercialiser<br/>           Conquérir<br/>           Élargir<br/>           Étendre<br/>           Déclencher<br/>           Implanter<br/>           Lancer<br/>           Progresser<br/>           Promouvoir<br/>           ...</p>                            | <p><b>CHERCHER</b><br/>           Analyser<br/>           Calculer<br/>           Consulter<br/>           Enquêter<br/>           Étudier<br/>           Examiner<br/>           Expérimenter<br/>           Observer<br/>           Prospector<br/>           Rechercher<br/>           Sonder<br/>           ...</p>                           | <p><b>FORMER</b><br/>           Animer<br/>           Apprendre<br/>           Conduire<br/>           Développer<br/>           Éduquer<br/>           Entraîner<br/>           Éveiller<br/>           Instruire<br/>           Sensibiliser<br/>           Transformer<br/>           ...</p> |
| <p><b>CONTRÔLER</b><br/>           Apprécier<br/>           Enquêter<br/>           Éprouver<br/>           Évaluer<br/>           Examiner<br/>           Expérimenter<br/>           Mesurer<br/>           Prouver<br/>           Superviser<br/>           Surveiller<br/>           Tester<br/>           Valider<br/>           Vérifier<br/>           ...</p> | <p><b>CRÉER</b><br/>           Adapter<br/>           Améliorer<br/>           Concevoir<br/>           Construire<br/>           Découvrir<br/>           Élaborer<br/>           Imaginer<br/>           Innover<br/>           Inventer<br/>           Renouveler<br/>           Transformer<br/>           Trouver<br/>           ...</p>  | <p><b>NÉGOCIER</b><br/>           Acheter<br/>           Arbitrer<br/>           Argumenter<br/>           Conclure<br/>           Consulter<br/>           Convaincre<br/>           Démonter<br/>           Discuter<br/>           Influencer<br/>           Persuader<br/>           Placer<br/>           Proposer<br/>           ...</p>                                      | <p><b>CONSEILLER</b><br/>           Aider<br/>           Clarifier<br/>           Comprendre<br/>           Diagnostiquer<br/>           Éclairer<br/>           Écouter<br/>           Guider<br/>           Inciter<br/>           Orienter<br/>           Préconiser<br/>           Proposer<br/>           Recommander<br/>           ...</p> | <p><b>AUTRES</b></p>   |

# LA MÉTHODE POUR IDENTIFIER LES COMPÉTENCES STRATÉGIQUES

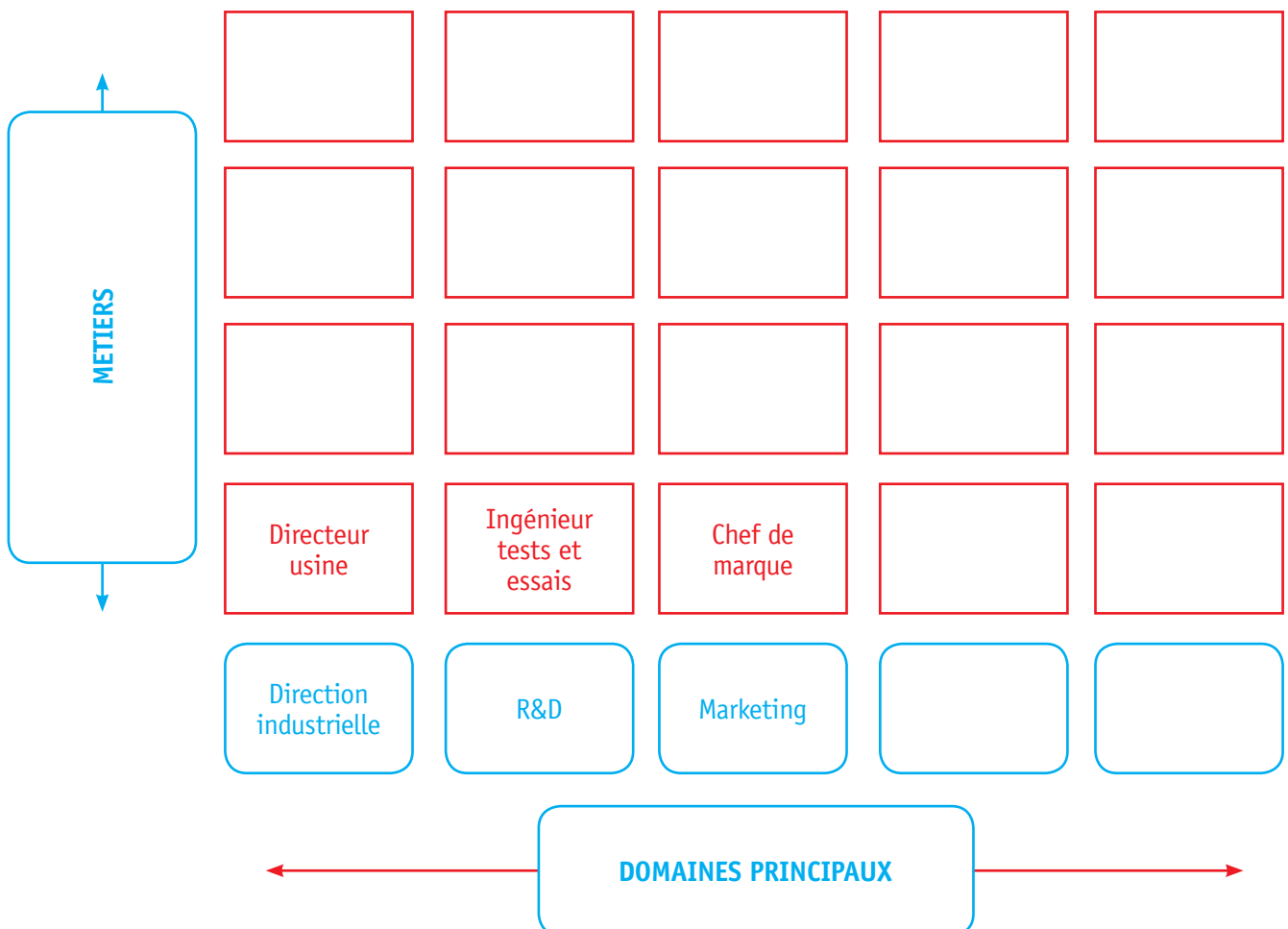
## ➤ LA COMPÉTENCE STRATEGIQUE

Elle répond à l'une et/ou l'autre des 6 dimensions suivantes :

- . Indispensable au projet de développement de l'entreprise
- . Porteuse d'un avantage commercial ou concurrentiel
- . Appréciée/exigée des clients et partenaires
- . En lien avec un marché à potentiel ou en développement
- . Nécessaire au processus d'innovation
- . Importante pour la compétitivité de l'entreprise

### 1. Hiérarchiser vos métiers stratégiques

- Reporter dans les rectangles bleus de la base les principales familles de métiers prioritaires dans votre entreprise.
- Puis, pour chaque domaine, inscrire 1 à 4 métiers stratégiques pour l'entreprise (adaptés au cœur de métier, en développement, en émergence).



## ➤ LA COMPÉTENCE CRITIQUE

C'est une compétence **stratégique** et :

**# Peu ou pas maîtrisée par l'entreprise**

et/ou

**# Difficile à acquérir**

et/ou

**# Rare**

et/ou

**# Sensible dans le processus**

## ➤ GRILLE DE CRITICITE DES SAVOIRS

### Dimension stratégique :

- Développement de l'entreprise
- Avantage commercial ou concurrentiel
- Marché à potentiel ou en développement
- Processus d'innovation
- Compétitivité
- Appréciées/exigées des clients et partenaires

|   |                            |   |
|---|----------------------------|---|
| 4 | <b>Peu ou pas maîtrisé</b> | 4 |
| 3 |                            | 3 |
| 2 |                            | 2 |
| 1 |                            | 1 |

|   |  |   |
|---|--|---|
| 4 | <b>Sensible/indispensable au processus</b> | 4 |
| 3 |  | 3 |
| 2 |  | 2 |
| 1 |  | 1 |

|   |   |   |
|---|---|---|
| 4 | <b>Rare dans les équipes ou sur le marché</b> | 4 |
| 3 |   | 3 |
| 2 |   | 2 |
| 1 |   | 1 |

|   |   |   |
|---|---|---|
| 4 | <b>Complexe (long à acquérir ou à transférer)</b> | 4 |
| 3 |   | 3 |
| 2 |   | 2 |
| 1 |   | 1 |

**Peu ou pas maîtrisé** : peut recouvrir des savoirs « tacites »

**Sensible** : son absence / sa défaillance bloque le processus. Elle est fréquemment mise en oeuvre / indispensable à la production.

**Rare** : peu de collaborateurs la possèdent aujourd'hui. On la trouve difficilement sur le marché.

**Complexe** : elle est longue à acquérir ou à transférer

**Niveau 4 : critique**

**Niveau 3 : sensible**

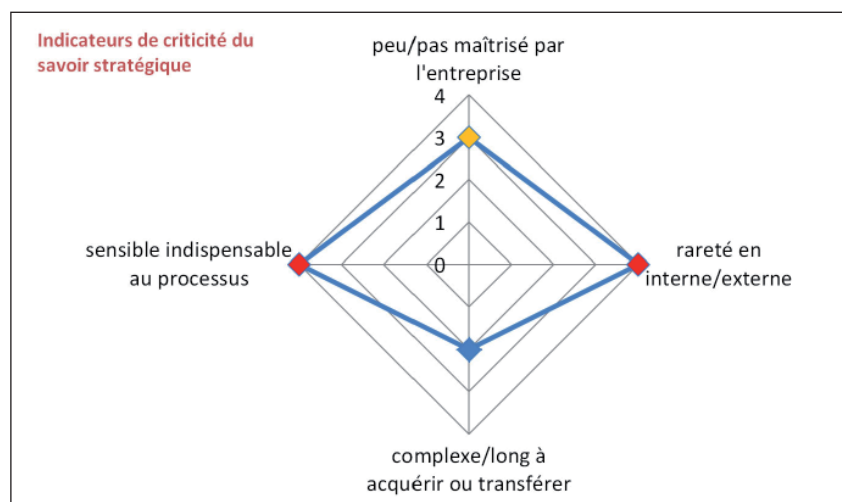
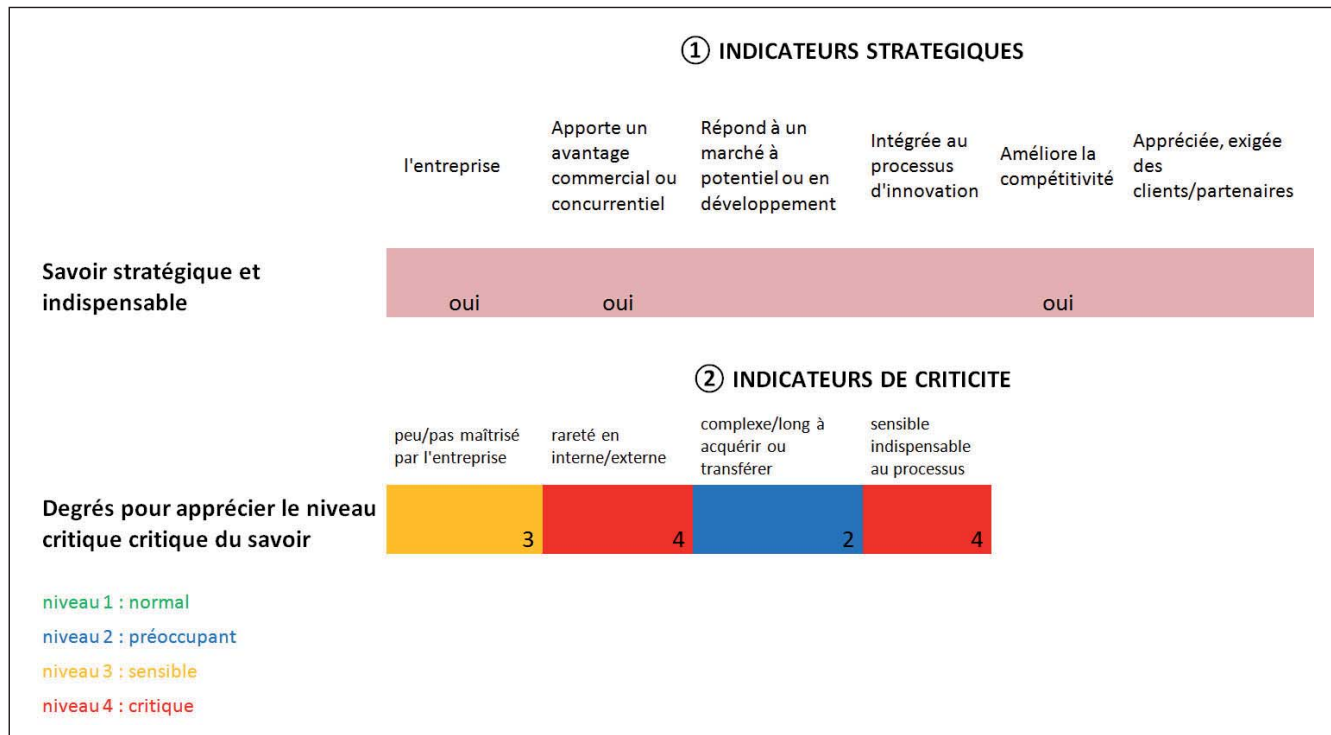
**Niveau 2 : préoccupant**

**Niveau 1 : normal**

## ➤ AUTRE GRILLE DE CRITICITE DES SAVOIRS

Exemple de situation/activité professionnelle à sauvegarder dans l'entreprise :

*Optimiser la performance de la production, grâce au suivi quotidien des indicateurs d'amélioration continue et des outils de lean management et impliquer le management de proximité pour faire adhérer les opérateurs.*



## 1. Croisez vos compétences stratégiques avec votre effectif

| Famille de métier         | Compétences stratégiques de l'entreprise             | Nombre de salariés en maîtrise ou expertise dans cette compétence |
|---------------------------|--|---|
| Ex : Marketing Commercial | Définir une stratégie commerciale                    | 1 = rare 😞  |
|                           | Prospecter de nouveaux marchés                       | 8   |
|                           | Animer la force de vente                             | 3   |
|                           | Recueillir, analyser et traduire les besoins clients | 1 = rare 😞  |
|                           | Recueillir et analyser la satisfaction clients       | 1 = rare 😞  |
|                           |  |   |
|                           |  |   |
|                           |  |   |
|                           |  |   |
|                           |  |   |
|                           |  |   |
|                           |  |   |
|                           |  |   |
|                           |  |   |



## 2. Croisez vos compétences stratégiques avec l'âge

Qui détient ces compétences stratégiques ? Identifiez dans quelle tranche d'âge se situent ces salariés.

**Vous faites ainsi le lien avec votre démarche de diversité des âges, ou intergénérationnelle.**

*Il ne s'agit pas d'évaluer le niveau des compétences, ou le niveau de chaque collaborateur. Seule une revue des compétences permet de positionner chaque collaborateur dans son degré de maîtrise des compétences, qu'il exerce. C'est ainsi l'intérêt déjà souligné plus haut des outils tels que les entretiens professionnels, dont de 2ème partie de carrière par exemple.*

*Dans le cadre de la gestion active des âges, il est important d'anticiper le transfert des savoirs et compétences, détenus par les seniors, prioritairement les compétences stratégiques/critiques. Il est tout aussi important d'identifier les compétences clés détenues par des collaborateurs plus jeunes, que l'entreprise doit fidéliser.*

| <i>Vous pouvez modifier les tranches d'âge</i> |   | <b>Famille Management</b><br>exemples |   |   |
|--|---|---------------------------------------|---|---|
| <b>Tranches d'âge</b>                          | <b>Nombre de salariés</b><br><b>Total 473</b> | Mobiliser et fédérer son équipe       | Évaluer les résultats et les comportements  | Développer la motivation et le niveau d'engagement des collaborateurs |
| Au-delà de 64 ans                              | 1 salarié                                     |                                       | 1 manager transfert des savoirs à organiser |   |
| 60 à 63 ans                                    | 3 salariés                                    | 2 managers détiennent la compétence   | 1   | 1   |
| 55 à 59 ans                                    | 36  |                                       |   |   |
| 50 à 54 ans                                    | 137   |                                       | 4   |   |
| 45 à 49 ans                                    | 75  | 5 managers détiennent la compétence   |   |   |
| 40 à 44 ans                                    | 55  |                                       |   |   |
| 35 à 39 ans                                    | 43  |                                       |   |   |
| 30 à 34 ans                                    | 55  | 7 managers                            | 1   | 2   |
| 25 à 29 ans                                    | 42  |                                       |   |   |
| 20 à 24 ans                                    | 26  |                                       |   |   |
| < 20 ans                                       | 0   |                                       |   |   |

## LES LEVIERS POUR ACQUÉRIR ET TRANSFÉRER LES SAVOIRS CRITIQUES

| Actions  | Indicateurs   |
|--|---|
| <p>Etablir une cartographie des métiers<br/>Rendre visibles les passerelles entre les métiers</p> <p>Diagnostiquer les savoirs critiques</p> <p>Entretien professionnel, dont entretien de 2ème partie de carrière</p> <p>Entretien de fin de carrière</p> <p>Intégrer le passeport orientation formation</p> <p>Ecrire le socle des compétences, transférables et transversales<br/>Rédiger le référentiel du métier et de ses compétences<br/>Solliciter ma branche professionnelle<br/>Consulter l'observatoire métier de ma branche<br/>Consulter les référentiels métiers de l'Apec</p> <p>Identifier des tuteurs<br/>Formaliser un dispositif/processus de tutorat ou de tuilage<br/>Rédiger un guide de la fonction tutorale<br/>Impliquer les acteurs internes (direction, managers)<br/>Former les tuteurs<br/>Mettre en place un binôme d'échanges de savoirs<br/>Nommer un référent métier</p> <p>Solliciter l'Opca de branche, voire interprofessionnel</p> <p>Démarche de certification métier, de qualification professionnelle</p> <p>Démarche compétences et de pilotage interne des carrières</p> <p>Développer la polyvalence, la poly-compétence</p> <p>Prendre en compte le facteur pénibilité</p> | <p>Nombre de métiers. Répartition des métiers en fonction de leur criticité<br/>Types de métiers occupés avant et après</p> <p>Nature des savoirs. Répartition dans les métiers.<br/>Nombre de salariés détenteurs de ces savoirs.<br/>Nombre de seniors en fin de carrière</p> <p>Cible de salariés invités par tranche d'âge.<br/>Nombre d'entretiens. Types d'actions menées à l'issue.<br/>Durée des entretiens. Nombre de supports complétés.</p> <p>Nombre de salariés volontaires. Nombre de documents complétés</p> <p>Date du référentiel de compétences<br/>Nombre de métiers décrits<br/>Type de communication pour informer</p> <p>Nombre de tuteurs. Nombre et durée de formations de tuteurs proposées/réalisées. Nombre de seniors tuteurs.<br/>Types d'acteurs impliqués dans le dispositif et désignation de leur rôle. Date du guide<br/>Type de prise en charge par l'Opca : financement des heures de tutorat<br/>Nombre d'apprenants tutorés : dont nombre d'apprentis</p> <p>Contenu du CQP. Conditions d'accès. Types de salariés se portant candidats. Nombre d'admissions à la certification</p> <p>Calendrier du projet de la démarche et des jalons.<br/>Type de livrables. Caractéristiques des acteurs impliqués. Nombre d'élus dans le groupe de travail.<br/>Type d'outils mis en place<br/>Nombre de salariés concernés. Nature des compétences.<br/>Niveaux des compétences.</p> <p>Définition critères de pénibilité. Nombre de salariés impactés. Nature des risques</p> |

|  |   |
|--|---|
| <p>Croiser l'âge et le genre avec les compétences</p> <p>Développer une politique pour l'alternance<br/>Rédiger un livret d'accueil<br/>Mettre en place un parcours d'intégration</p> <p>Proposer des entretiens de suivi pendant le transfert</p> <p>Créer un Retour d'Expérience pendant l'appropriation du savoir</p> <p>Intégrer la démarche VAE à mon plan de formation</p> <p>Proposer des bilans de compétences ou professionnels</p> <p>Resserrer le lien avec l'enseignement et la formation continue</p> <p>Recruter<br/>Bénéficier d'aides au recrutement</p> <p>Mémoriser les savoirs dans des outils collaboratifs</p> <p>Valoriser les projets alliant mixité et/ou coopération intergénérationnelle<br/>Créer une école interne<br/>Renforcer la formation interne</p> <p>Analyse de la pratique/supervision</p> <p>Revue de compétences<br/>....</p> | <p>Libellé des compétences. Nombre de salariés qui exercent chaque compétence. Nombre de salariés qui maîtrisent. Nombre de femmes seniors en maîtrise sur ces compétences</p> <p>Nombre d'alternants et proportion par rapport à l'effectif. Nombre de jeunes : âge et nature/niveau de formation à l'entrée. Nombre d'apprentis. Nombre de contrats de professionnalisation, dont en CDI. Nature/niveau qualification préparée.<br/>Description du parcours d'intégration : qui fait quoi ?<br/>Existence du livre d'accueil. Rôle et implication de l'interlocuteur RH. Rôle du hiérarchique.<br/>Rôle et nombre de référents, de parrains.<br/>Nombre d'entretiens de suivi. Type d'acteurs assurant l'entretien.</p> <p>Nombre de bilans d'étape ou d'entretiens pour mesurer le REX. Nombre d'actions correctives.</p> <p>Type d'information/communication interne sur la VAE. Nombre d'entretiens individuels portant sur la VAE. Nombre de demandes. Nombre de dossiers présentés en livret I. Types de formations ciblées</p> <p>Nombre de bilans demandés et réalisés. Types de prestataires référencés. Nature de la communication interne. Caractéristiques des salariés ayant réalisé un bilan.</p> <p>Nombre de stagiaires écoles : niveau. Nombre d'interventions dans les écoles pour valoriser les métiers et l'entreprise.</p> <p>Nombre de recrutements. Nature des besoins. Type de processus. Opérateurs sollicités. Modalités de sourcing. Mixité des embauches</p> <p>Nature des outils collaboratifs. Description des savoirs tracés.</p> <p>Nature des projets. Bilan de la mixité et/ou de la coopération intergénérationnelle. Implication des managers<br/>Finalité et objectifs de l'école. Type de formation envisagée. Nombre de stagiaires/an. Durée des cursus. Nombre de formateurs. Localisation. Calendrier</p> <p>Nombre de salariés concernés. Nature de la pratique à superviser. Durée de l'analyse. Type d'intervenants.<br/>Fréquence de la supervision.<br/>Mesure des effets<br/>Métiers concernés. Nombre de collaborateurs.<br/>Répartition des compétences par niveau.<br/>...</p> |
|--|---|





▶ N°Azur 0 810 007 680

PRIX D'UN APPEL LOCAL DEPUIS UN POSTE FIXE DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H A 19H



[recruteurs.apec.fr](http://recruteurs.apec.fr)