



Stratégie

# Gestion stratégique des compétences collectives

(Passage des compétences collectives actuelles aux compétences collectives cibles)

## Méthodologie 109 de CYBEL

**Ressources de formations :** FOAD, présentiel, communautés virtuelles, « Delta » éducation dans l'action, tutorat, formation JAT, mixte présentiel / à distance, bases de connaissances, retours d'expérience, circulation des meilleures pratiques...)

*Gérard CHEVALIER  
CYBEL-109*

**Nos clients : les 10 premiers groupes en Europe**

9-11 avenue Franklin D. Roosevelt – 75008 PARIS  
e-business CYBELWAY : [www.cybel.fr](http://www.cybel.fr) - mail : [contact@cybel.fr](mailto:contact@cybel.fr) - Tél. : 33 (0)1 42 56 25 97 – Fax : 33 (0)1 42 25 95 37 – CYBELWORLD éditeur@  
S.A. au capital de 680 000 € – R.C. Paris B 325 877 405



# Analyse des compétences collectives

## I - Définitions et objectifs de l'inventaire des compétences

## II - Méthodologie

## III - Le processus d'interviews

# I - Définitions et objectifs de l'inventaire des compétences

↑ La compétence désigne la capacité à résoudre des problèmes pour satisfaire directement ou indirectement les clients

↑ La compétence est stratégique si elle est perçue par le client et en général directement perçue.

*Exemple : Compétences Front office*

↑ La compétence est clef si elle est transversale et en général indirectement perçue par le client

*Exemple : Compétence : compétences de back office*

- ↑ Chaque compétence est constituée de **savoirs**, **savoir-faire** et **savoir-être**
- ↑ L'ensemble de ces savoirs est mis en œuvre dans des processus contribuant à résoudre des problèmes dans un environnement professionnel.

 Un ensemble de compétences forme un métier

*Exemple : Chargé de clientèle professionnelle...*



## I - Définitions et objectifs

Exemple :

### Savoir-faire

- Gestion des contrats
- Scoring
- Montage de prêts immobiliers

### Savoir-être

- Travail en groupe
- Communication
- Négociation

### Savoirs

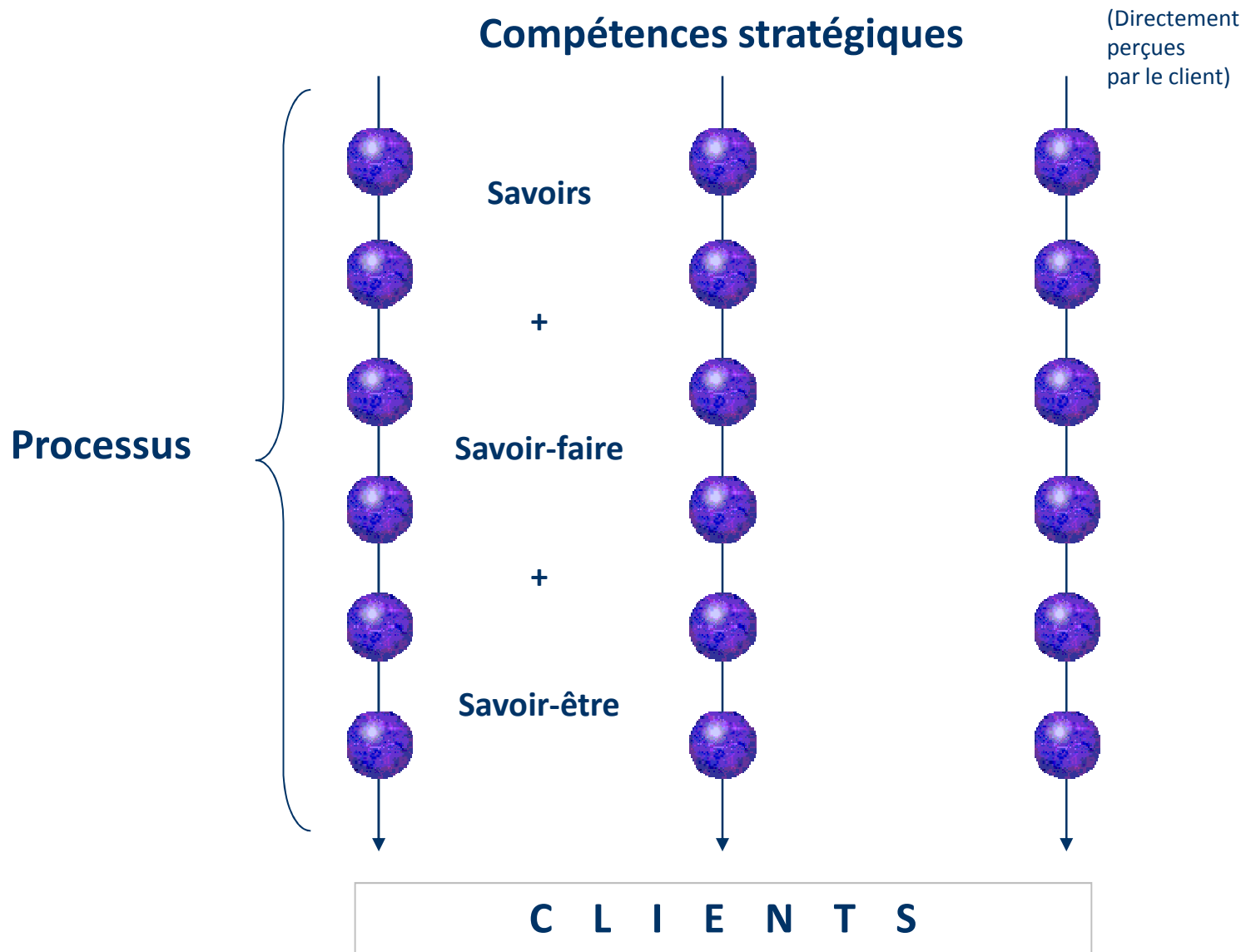
- Langues
- Communication
- Droit bancaire
- Médias

### Compétences

Compétence stratégique  
« Conseil en produits d'épargne »

*Cette compétence est une  
partie du métier de conseiller de clientèle*

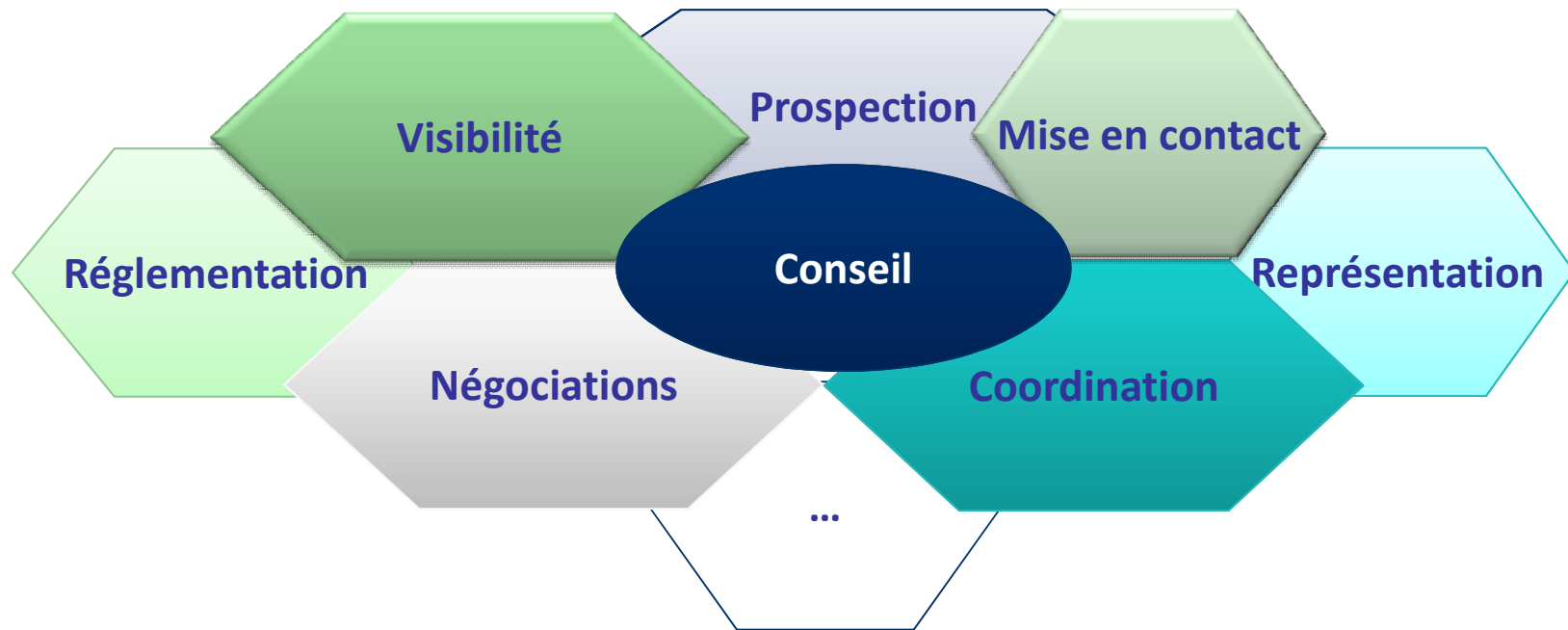
## I - Définitions et objectifs



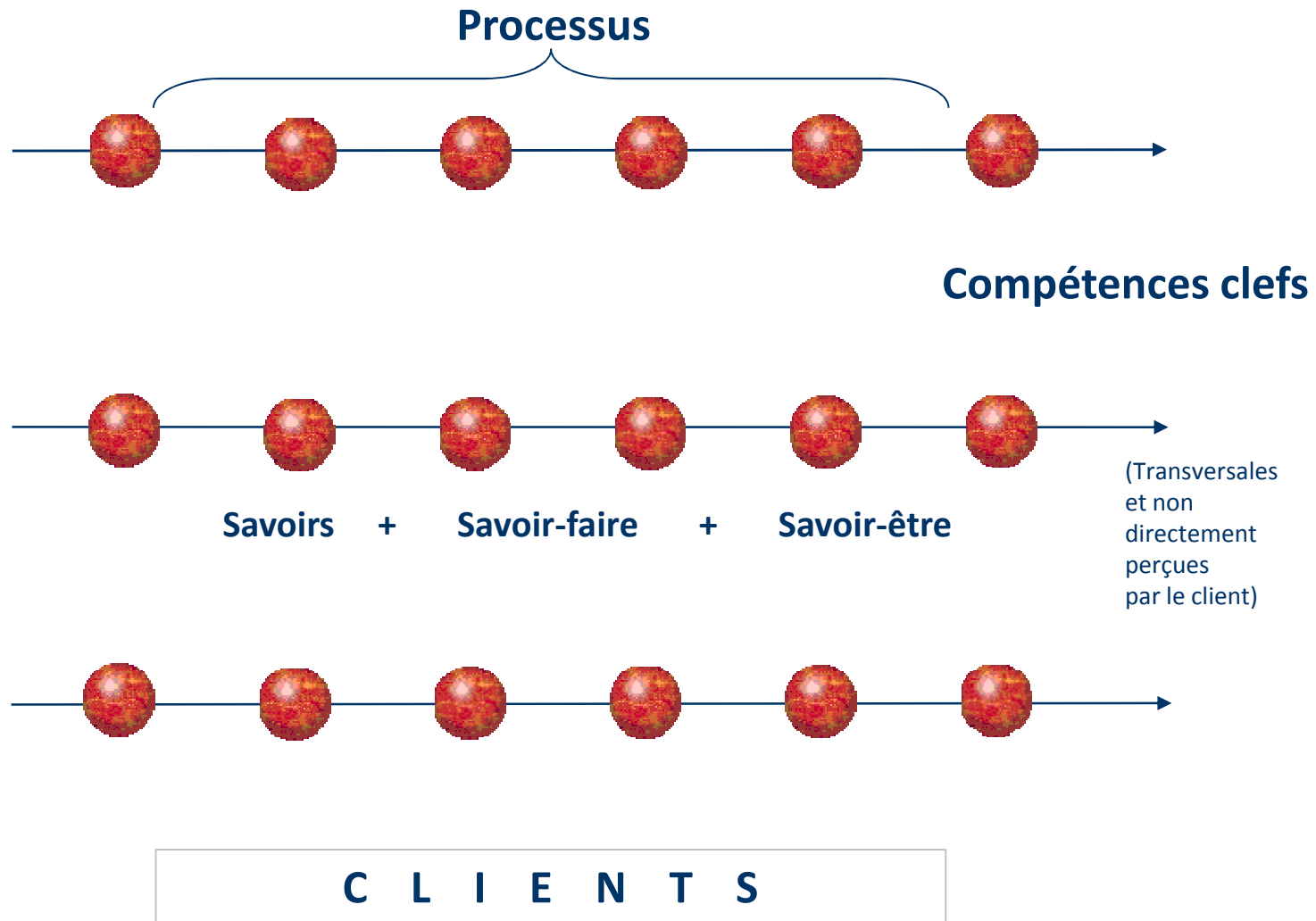
## I - Définitions et objectifs

↑ Les compétences stratégiques sont perçues directement par le client.

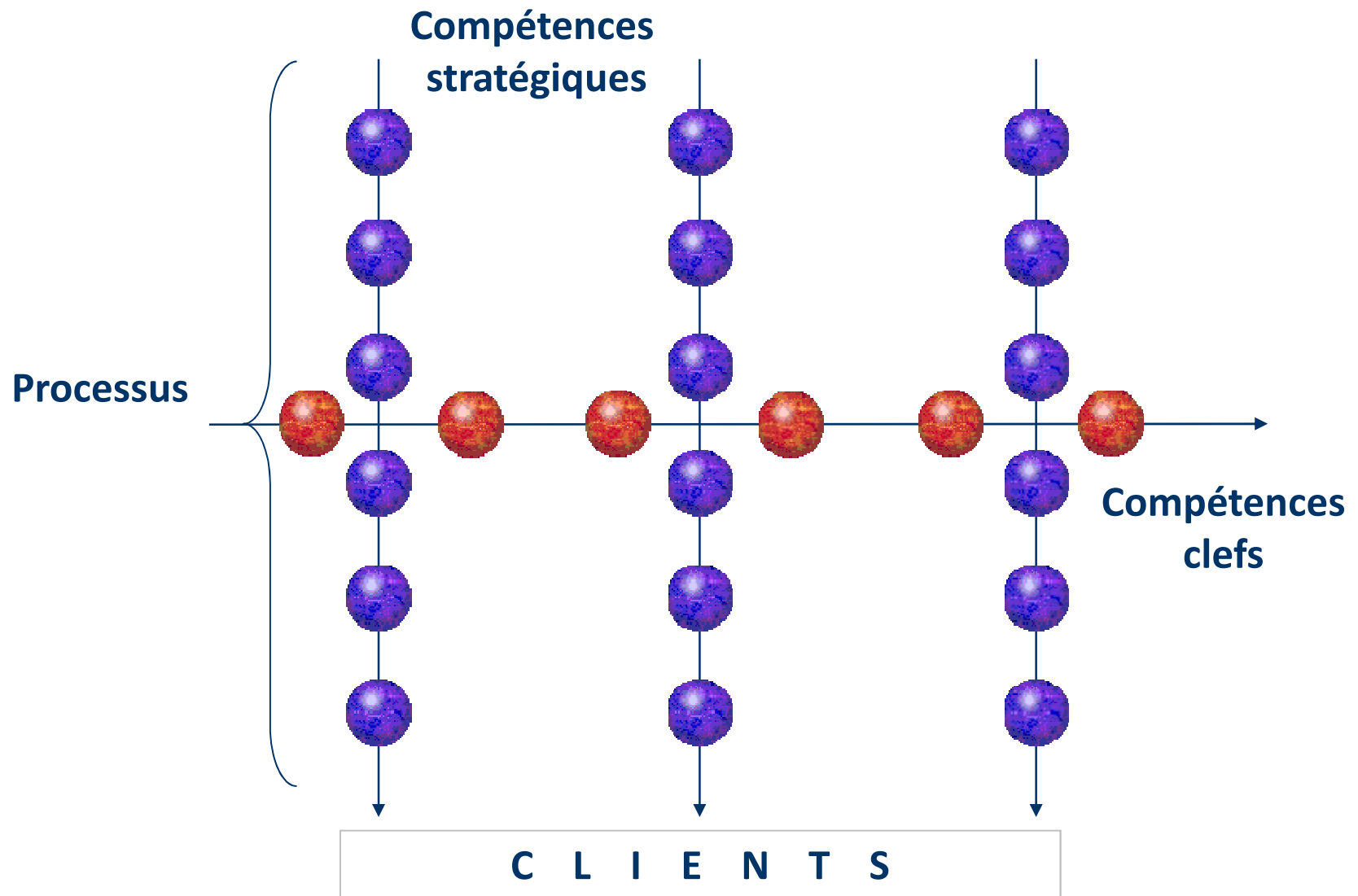
Contribuant donc, par exemple à :



## I - Définitions et objectifs



## I - Définitions et objectifs



Le couple Produit / Service offert, c'est une chaîne de valeur ajoutée comprenant des compétences stratégiques et des compétences-clefs partagées entre plusieurs services.

- ↑ Les compétences les plus importantes s'inscrivent dans un processus de formalisation et de capitalisation, permettant d'identifier, de sauvegarder, de faire circuler et de comparer, de réutiliser les savoirs, savoir-faire et savoir-être.
- ↑ Ce processus est celui de la constitution de référentiels.

### ↑ Gérer les compétences pour créer de la valeur

Ce ne sont pas les produits et les marchés qui servent de clé de voûte dans la construction d'une stratégie mais les processus de fonctionnement dans l'organisation qui créent ses compétences et sa valeur, pour les clients et pour elle-même.



Le succès d'une organisation dépend de la transformation réussie de ses processus principaux en compétences stratégiques et/ou clefs, (20 à 50 au maximum) fournissant de manière permanente et cohérente une valeur supérieure :

- au client, par la maîtrise des compétences stratégiques ;
- à l'organisation par la maîtrise des compétences-clefs.

Afin de créer ou de développer ces compétences, doit créer une infrastructure d'appui de capitalisation et de circulation des connaissances qui permette de généraliser le management par projet.

Ce sont les référentiels de compétences.

Nous désignons par "socle de compétences" un ensemble de compétences-clefs et de compétences stratégiques qui auront été comprises et assimilées collectivement, et faisant l'objet de référentiels.

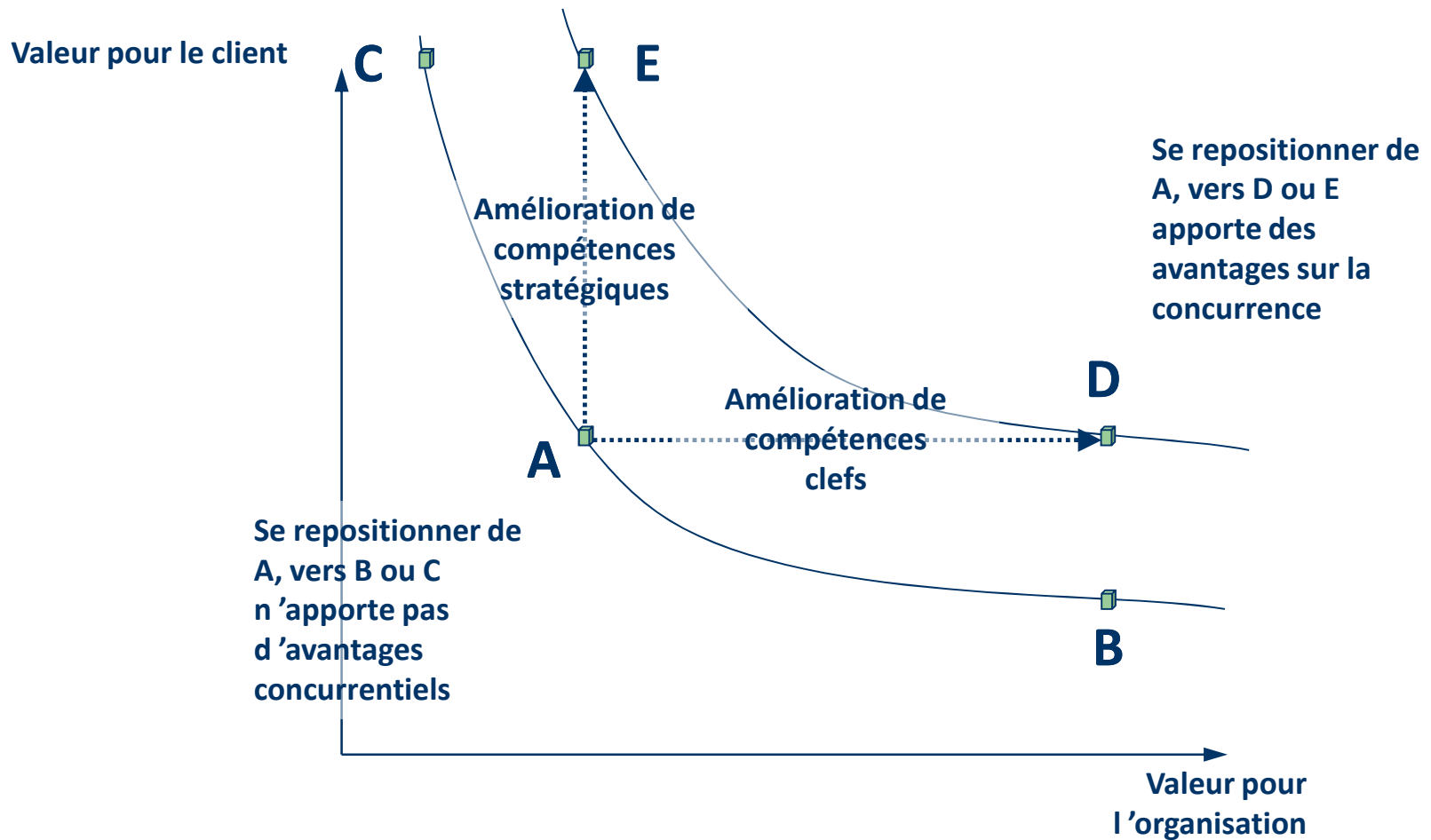
Exemples :

- réglementation;
- promotion commerciale.

Dans toute organisation, on peut trouver une dizaine de compétences qui offrent l'essentiel de la valeur pour le client et pour l'organisation.

Ce "socle" est considéré comme l'objet principal de la stratégie des compétences.

### Améliorer le « trade-off » entre valeur perçue par le client et valeur pour l'organisation



## II - Méthodologie

# Les compétences stratégiques et clefs actuelles

# Inventaire des compétences stratégiques et clefs actuelles



Établissement de la liste de critères de positionnement de chaque compétence en termes d'avance sur les pays concurrents

Les avances sur les concurrents sont :

- soit d'origine interne : la **maîtrise** d'une compétence par rapport aux pays concurrents
- soit d'origine externe : l'**intérêt** d'une compétence par rapport au marché

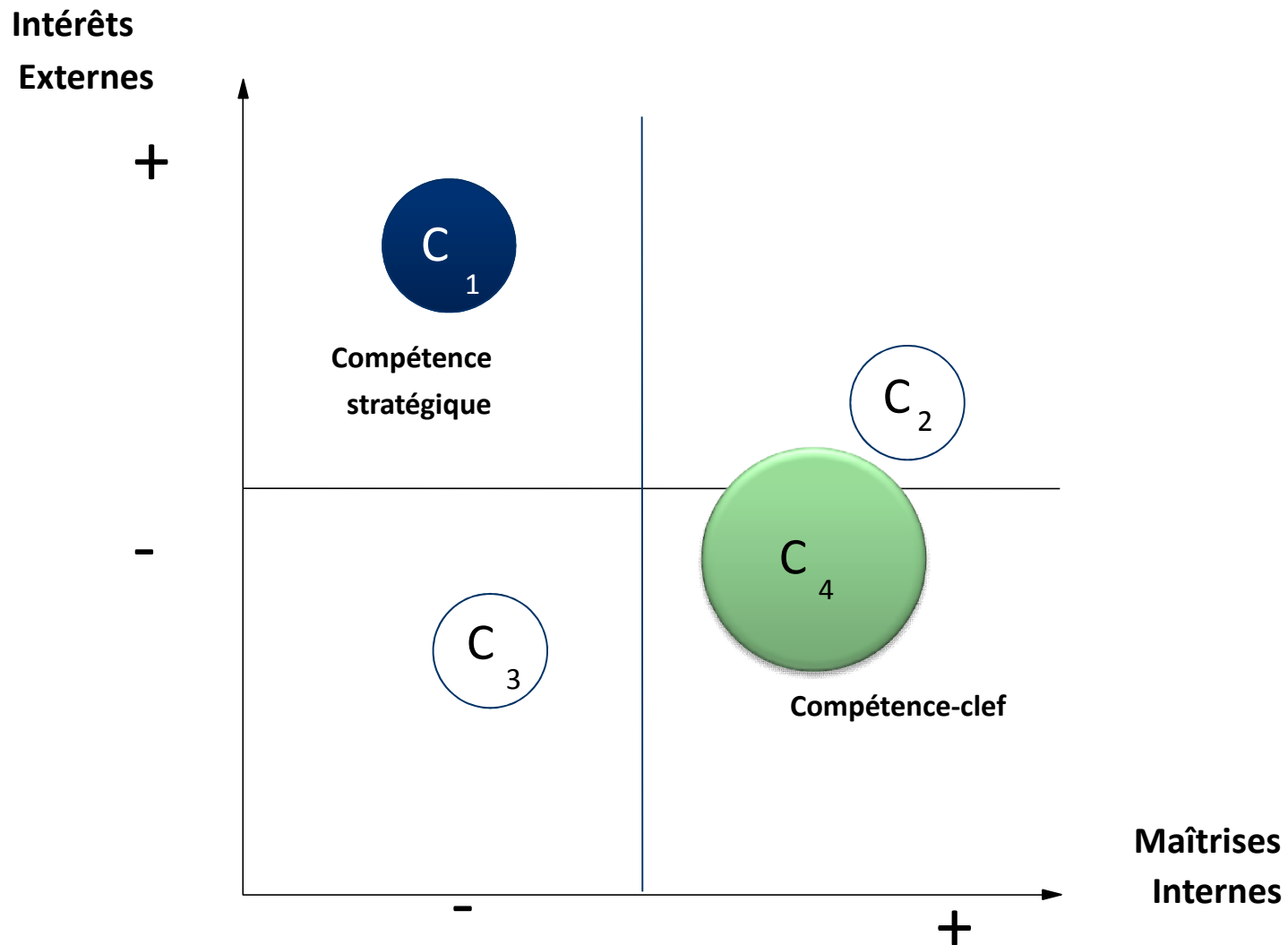
Nous dirons qu'une compétence contribue, au niveau interne, à être en avance sur les concurrents, si elle est jugée en **maîtrise**, supérieure à la position estimée des premiers pays.

La même compétence sera évaluée par rapport aux **intérêts**, d'origines externes à l'organisation, qu'elle présente.

Nous dirons qu'une compétence est bien positionnée en intérêt, si les intérêts qu'elle présente pour le marché sont importants.

Une fois obtenue cette évaluation des compétences, nous obtenons le portefeuille de compétences actuelles.

### Portefeuille de compétences actuelles

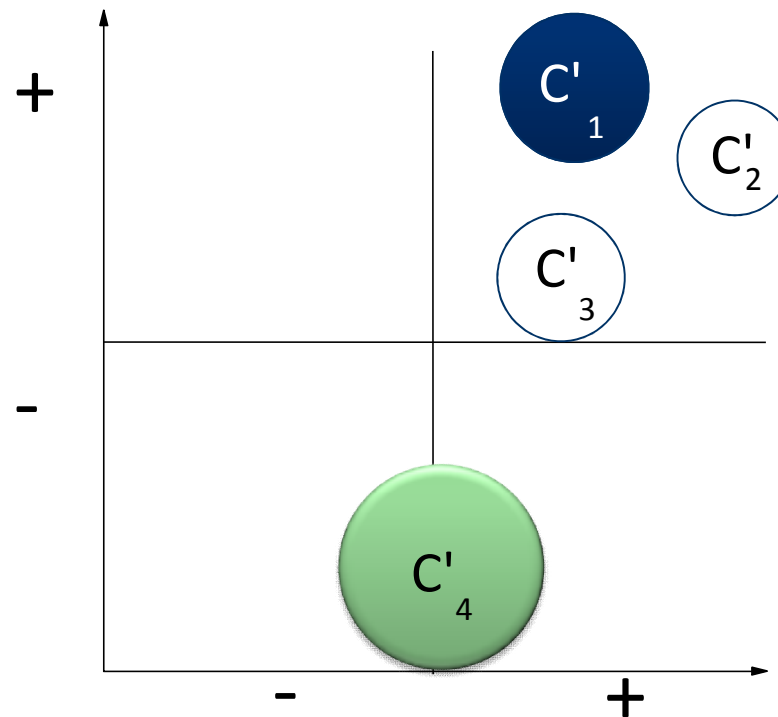


Nous effectuons le même travail de positionnement en maîtrise et intérêt, mais cette fois par projection dans l'avenir à 2/3 ans : nous obtenons un portefeuille de compétences-cibles.



## Portefeuille de compétences cibles

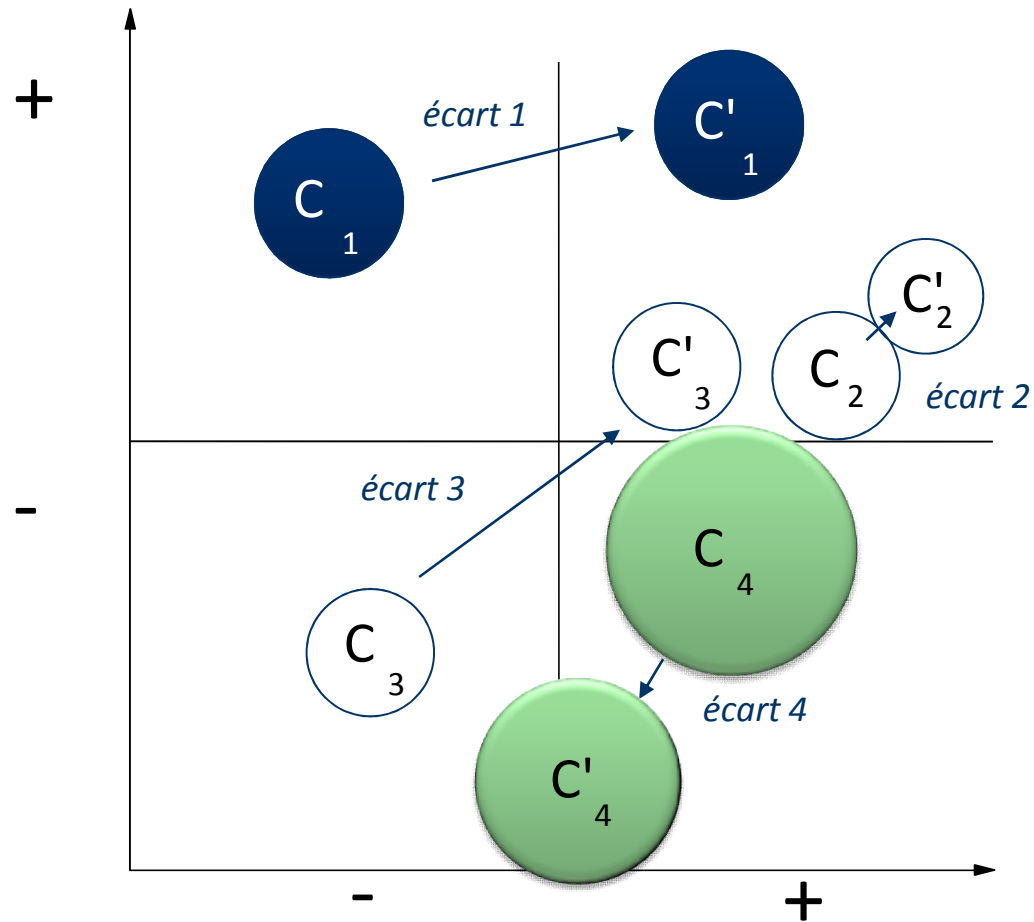
Niveau  
d'intérêts  
externes  
prévus



Maîtrises  
internes  
souhaitées

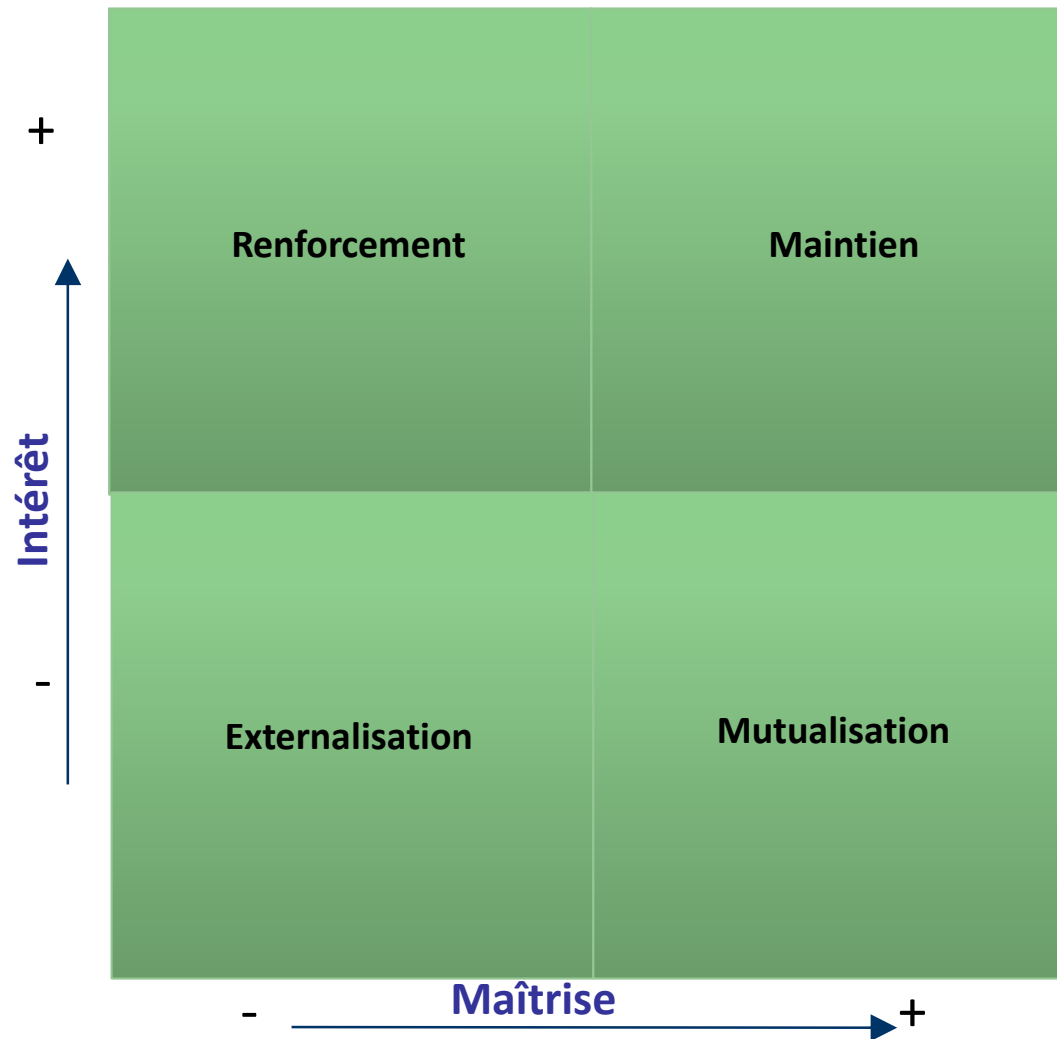
## Écarts entre compétences actuelles et compétences cibles

Intérêts  
Externes

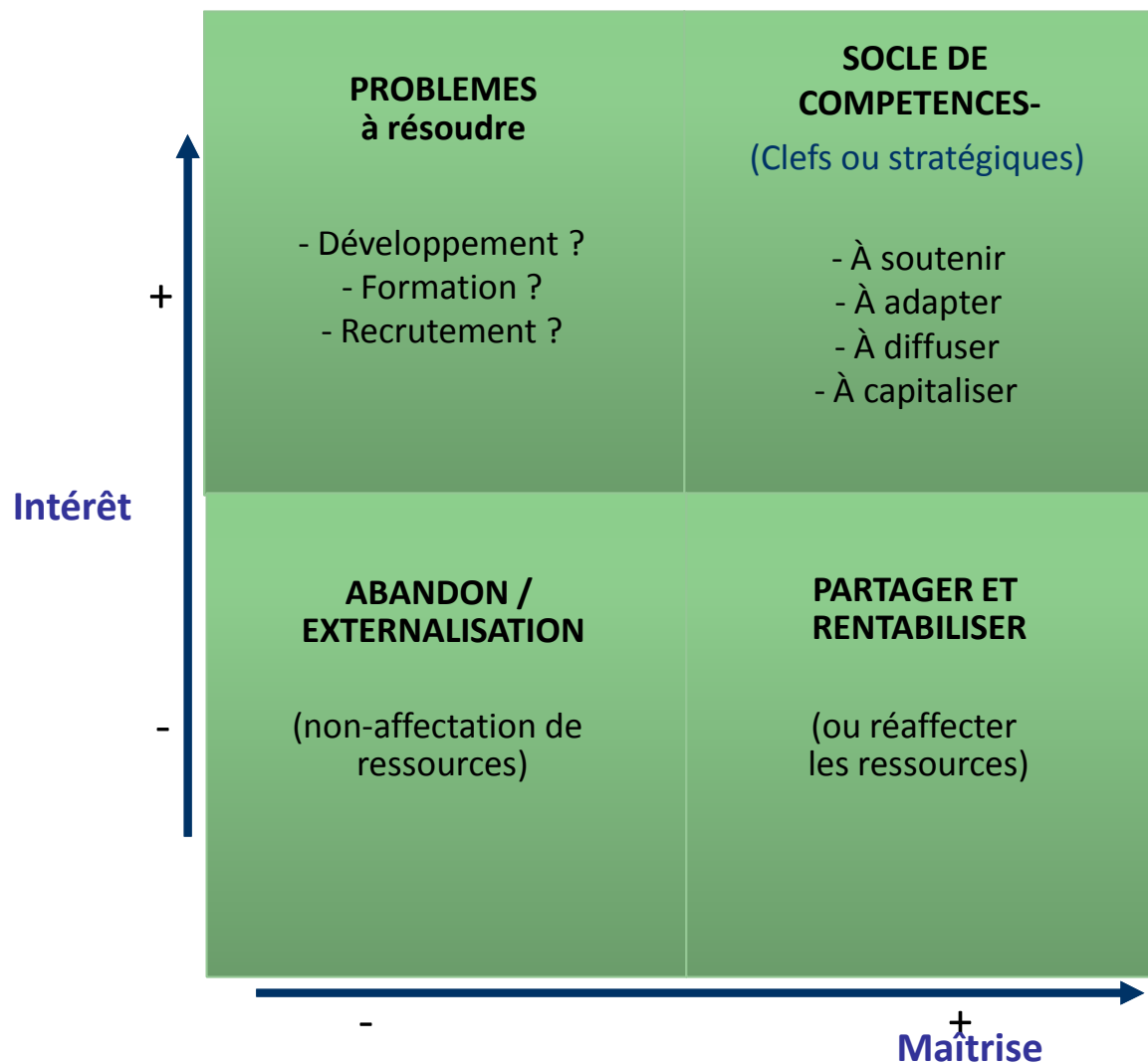


Maîtrises  
Internes

## ANALYSE DES POSITIONNEMENTS DE COMPÉTENCES



### EXPLOITATION DE LA MATRICE D'EVALUATION DU POTENTIEL DE COMPETENCES







### ↑ Plan d'actions

Exemple :

- ↑ Renforcer la différenciation retardée
- ↑ Renforcement du socle de compétences
- ↑ Modifier le mode de management et développer le management par projet
- ↑ Capitaliser et faire circuler les connaissances constituant les compétences (référentiel de compétences).
- ↑ ...

## III - Le processus d'interviews

#### 1ère vague d'interviews

-  Vérification des effectifs de l'entité validés
-  Description des activités de l'entité
-  Recueil de la liste des compétences de base relatives au champ d'action de l'interviewé.
-  Rattachement à une première approche de regroupements de compétences de base

↑ Partition des effectifs internes par rapport aux compétences de base inventoriées, évaluation des effectifs externes.

Compétence n° x \_\_\_\_\_

Interne Cible

dont :

%

Cadres	
Techniciens	
Agents	

Sous-traitance Cible

dont :

%

Cadres	
Techniciens	
Agents	



#### ↑ Partition des effectifs internes (suite)

Effectifs internes : La somme des effectifs [hiérarchiques] affectés aux compétences inventoriées est égale à l'effectif de l'entité.

Sous-traitance : sous-traitance directe de personnels nécessaires à la mise en œuvre de la compétence.

Effectifs au titre de étendue : Effectifs substituables à ceux de l'entité et inclus dans les achats.

#### Partition des effectifs internes (suite et fin)

Dans le cas où des personnes sont affectées à des compétences de base distinctes, on affectera à chacune un effectif [en équivalent année-homme] déterminé au prorata du temps passé.

L'information sera stockée à des fins de traçabilité.

↑ Détermination des savoirs, savoir-faire et savoir-être pour chaque compétence inventoriée, avec mention des référentiels existants associés.

## Savoirs, savoir-faire et savoir-être

### À – Savoirs\_ collectifs (constitutifs de la compétence)

- 1) **Savoirs théoriques et techniques**
- 2) **Savoirs procéduraux (règlements et recommandations, normes, ...)**

#### B – Savoir-faire collectifs

- 1) **Savoir-faire procéduraux**
- 2) **Savoir-faire expérimentaux** (être capable de)
- 3) **Savoir-faire sociaux** (travail en groupe, démarches intellectuelles, stratégies de résolution de problèmes, interactions entre les personnes dans le processus d'apprentissage sur le terrain, ...)

#### **C - Savoir-être collectifs**

**1 – Aptitudes et comportements relationnels**

**2 – Position vis-à-vis des valeurs et objectifs de l'organisation**

↑ - Établissement et notation des critères d'appréciation de chaque compétence :

- \* niveau de **maîtrise** actuelle
- \* niveau de l'**intérêt** actuel du marché

- ↑ Les compétences sont appréciées en termes de maîtrise et d'intérêt par la notation de critères.
- ↑ Ces critères sont proposés ; ils peuvent éventuellement être modifiés en fonction des spécificités de la compétence étudiée.



#### Exemple : Critères de maîtrise

1 - Critères constitutifs des Sources **Internes** d'Avance

Critères	Compétence							Poids
	Faible		Moyenne			Forte		
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Contribution à la formation de valeur ajoutée					1			50%
Niveau de formation						2		25%
Niveau de maîtrise actuelle			-1					25%
Efficacité de la compétence								
Effizienz de la compétence								
Effort d'investissement								
Possibilité de sous-traitance								
Autre								

0,8



Nota : La note globale est fonction d'une pondération des critères

## Principaux critères de maîtrise

### **Contribution à la formation de valeur ajoutée**

La compétence contribue très peu (-3) à fortement (+3) à la création de valeur ajoutée

### **Niveau de formation**

Le niveau de formation actuel des personnels est jugé de faible (-3) à élevé (+3)

### **Niveau de maîtrise actuelle**

La compétence est peu (-3) à très bien (+3) maîtrisée

#### Principaux critères de maîtrise - suite

##### **Efficacité de la compétence**

La mise en œuvre de la compétence est jugée plus (+3) ou moins (-3) efficace (elle atteint ou non sa finalité).

##### **Efficiences de la compétence**

La mise en œuvre de la compétence lui permet d'atteindre sa finalité dans des conditions de productivité mauvaises (-3) à excellentes (+3).

#### Principaux critères de maîtrise - suite et fin

##### **Effort d'investissement**

L'effort en investissement sur cette compétence (hommes et moyens) a été faible (-3) à fort (+3) ces dernières années.

##### **Possibilité de sous-traitance**

La possibilité de sous-traitance peut être très forte ( la compétence est "banalisée" (-3) ou très faible (la compétence est très spécifique) : (+3).

#### Principaux critères d'intérêt

##### **Croissance du besoin**

La compétence est jugée plus (+3) ou moins (-3) demandée par le marché, actuellement.

##### **Croissance de la valeur ajoutée**

La compétence contribue plus (+3) ou moins (-3) à la croissance de la valeur ajoutée.

##### **Contribution spécifique au verrouillage**

La compétence contribue plus (+3) ou moins (-3) au verrouillage du marché par rapport aux concurrents

#### Principaux critères d'intérêt - (suite et fin)

##### **Risques de substitution**

La compétence peut faire l'objet plus (-3) ou moins (+3) d'une substitution par une autre compétence.

##### **Base de développement**

La compétence permet (+3) ou non (-3) de développer de la valeur ajoutée.

##### **Rareté de la compétence**

La compétence est plus (+3) ou moins rare (-3) sur le marché.

## Signification de la notation des compétences

### Maîtrise

+3	Leader mondial
+2	Autorité reconnue dans la discipline (ou capacité à générer des innovations)
+1	Expérience reconnue
0	Résultats obtenus par les principaux pays
-1	Décalage par manque de moyens
-2	Décalage par déficit de connaissances
-3	Nul ou absent





## Signification de la notation des compétences

### Intérêt




+3	Vital
+2	Porteur
+1	Intéressant (notamment, en synergie avec les compétences de niveau +2)
0	Neutre (Apport modeste, non essentiel)
-1	Indifférent (N'apporte rien, n'a pas de conséquence dans un sens ou dans un autre)
-2	Pénalisant (Entretient une voie en impasse et empêche de progresser par ailleurs)
-3	Néfaste (opposé à vital)





## 2ème vague d'interviews

-  Présentation du portefeuille de regroupements de compétences de base
-  Présentation du portefeuille de regroupements de compétences collectives
-  Présentation du portefeuille de regroupements globaux
-  Revue éventuelle du contenu de la 1ère interview

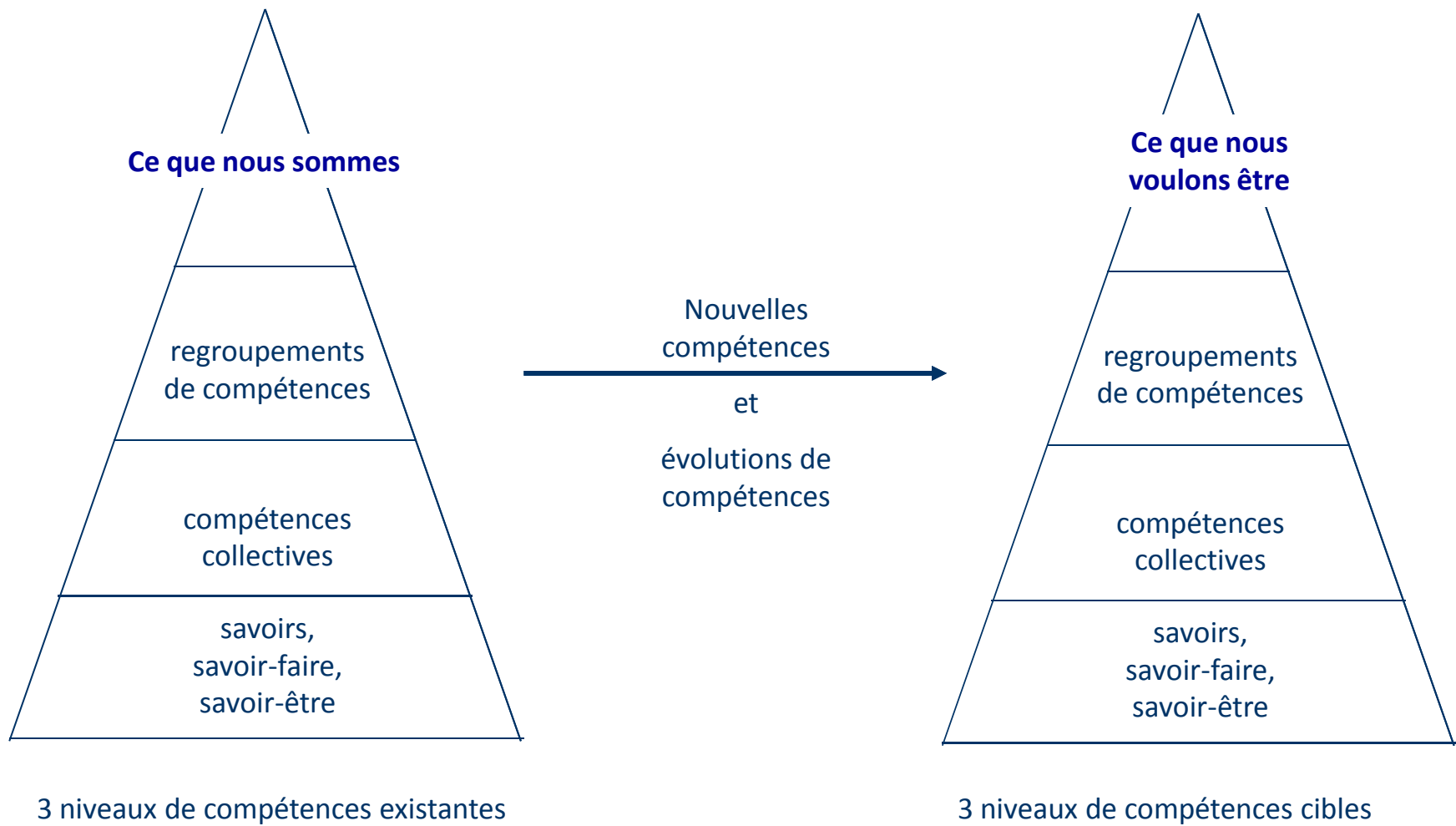
## 2ème vague d'interviews

-  Nom et positionnement du niveau de maîtrise des meilleurs concurrents par compétence
-  Évaluation des effectifs internes et externes, par catégorie, à moyen terme
-  Projection à plus long terme de façon qualitative

## 2ème vague d'interviews

-  Évaluation d'objectifs souhaitables de niveau de **maîtrise** des compétences à moyen terme
-  Évaluation des niveaux d'**intérêt** des compétences à moyen terme

## Plan de convergence



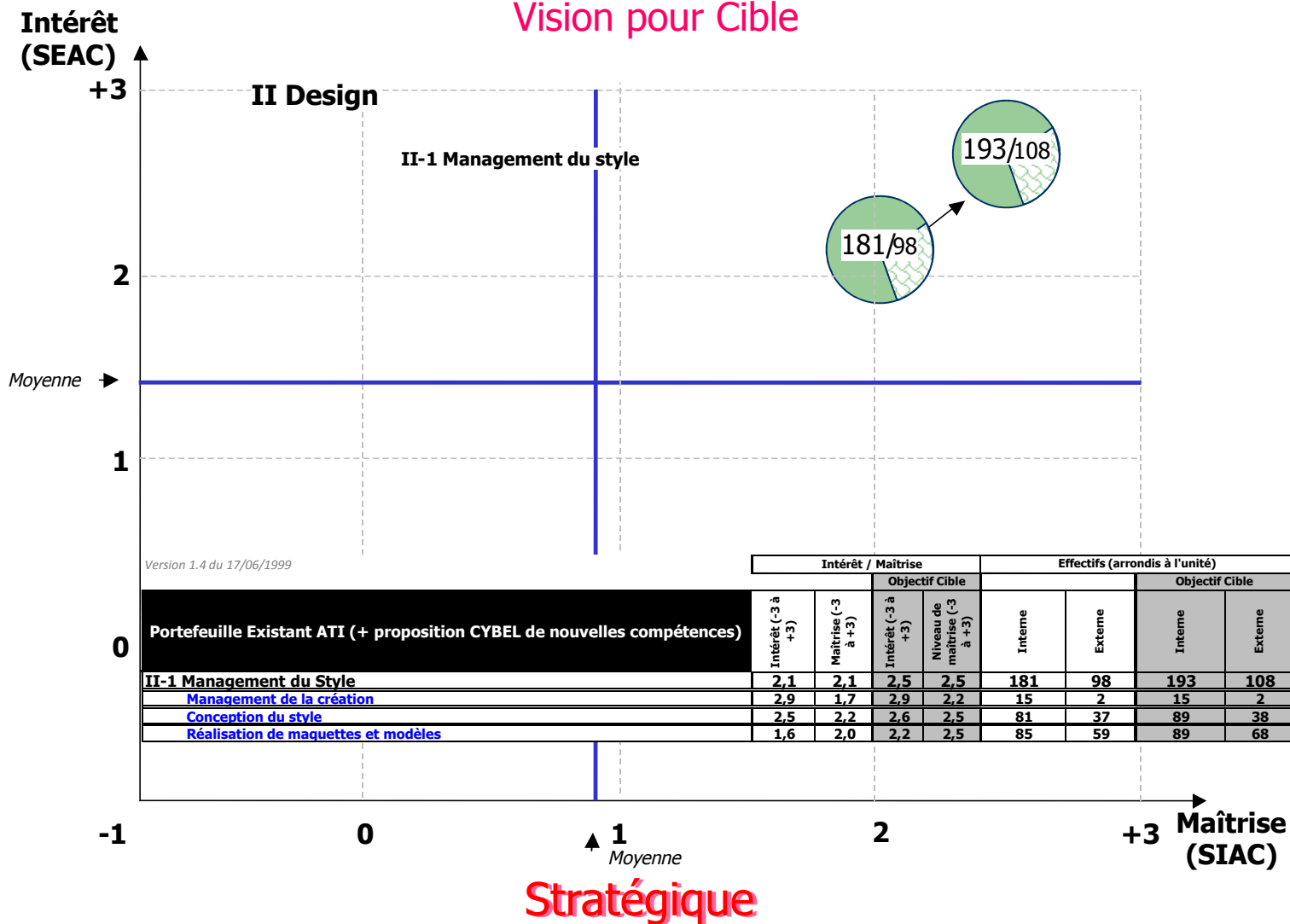
# Annexe

## Quelques exemples de représentations

**Portefeuille des compétences  
Portefeuille cible  
version de travail 1.11**

	% Effectifs rattachés de la compétence d'origine	Sigle	Effectif	Effectif Cible	Sous-traitance	Sous-traitance Cible	Intérêt	Intérêt Cible	Maîtrise
<b>- Portefeuille cible - et vision Cible</b>			<b>1287</b>	<b>1418</b>	<b>472</b>	<b>458</b>	<b>2,0</b>	<b>2,1</b>	<b>1,5</b>
<b>I - Proximité des besoins</b>			<b>105</b>	<b>124</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>2,1</b>	<b>2,3</b>	<b>1,6</b>
<b>1 - Transformation du besoin utilisateur en mission réalisable</b>			<b>47</b>	<b>54</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>2,2</b>	<b>2,3</b>	<b>1,8</b>
<b>Attentes des utilisateurs / Analyse des missions</b>			<b>6</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2,7</b>	<b>3,0</b>	<b>1,3</b>
Architecture de système de télécoms spatiaux (analyse de mission)	25%		0,9	1,8	0,0	0,0	1,0	3,0	-1,0
Architecture et développement de systèmes de navigation par satellite (analyse de mission)	25%		1,6	2,5	0,0	0,0	3,0	3,0	1,0
Analyse de mission (dont créativité)	25%		0,4	0,6	0,0	0,0	3,0	3,0	1,0
Systèmes aérostatiques : Analyse de mission assurant la prise en compte du besoin d'expérimentation du client	10%		0,6	0,6	0,0	0,0	3,0	3,0	3,0
Analyse de mission - Architecture système de la mécanique spatiale	20%		2,4	2,8	0,4	0,0	3,0	3,0	2,0
<b>Hiérarchisation des attentes</b>			<b>9</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1,8</b>	<b>2,0</b>	<b>1,8</b>
Développement de nouvelles applications de télécoms spatiales	25%		1,4	1,8	0,0	0,0	1,0	2,0	1,0
Développement de nouvelles applications de navigation par satellite	25%		0,3	0,5	0,0	0,0	1,0	2,0	-1,0
Génération d'idées en phase d'avant projet (AE)	30%		6,9	8,4	1,2	0,0	2,0	2,0	2,0
<b>Traduire les objectifs du Projet en valeurs quantifiées</b>			<b>8</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2,1</b>	<b>2,3</b>	<b>1,3</b>
Montage de projet et définition de nouveaux services	30%		0,9	1,5	0,0	0,0	2,0	2,5	-1,0
Management de projet, architecture système et grandes fonctions de système d'accès à l'espace multi-missions	25%		3,0	3,0	0,0	0,0	1,5	1,5	1,0
Systèmes aérostatiques : Mise en œuvre des systèmes aérostatiques	10%		2,2	2,2	0,5	0,5	3,0	3,0	2,0
Avant projet et architecture de centres de mission et de contrôle et de traitement	10%		0,8	1,0	0,0	0,0	2,0	2,5	2,0
Valorisation des données, services d'accès aux données, technologies associées	10%		0,8	1,0	0,0	0,0	2,0	3,0	2,0
<b>Faire agréer les prestations (correspondances avec besoins)</b>			<b>24</b>	<b>26</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>2,2</b>	<b>2,2</b>	<b>2,0</b>
Connaissance système SOL en opération (système sol, informatique, réseaux, transmission de données, station, suivi de contrat de maintenance)	40%		12,8	14,0	5,6	4,0	2	2	2
Connaissance des stations (stations du CNES et des autres compétiteurs mondiaux, RF, transmission de données, interfaces bord-sol et sol-sol, système stations, maintenance)	5%		1,1	1,2	0,0	0,0	2	2	2
Conception, développement et exploitation d'un ensemble opérationnel (système, système sol, opérations, coordination, management)	25%		5,8	6,0	0,0	0,0	3	3	2
Maîtrise d'œuvre système dans l'observation de la Terre - Conception et ingénierie d'ensemble	15%		2,7	2,7	0,0	0,0	2,0	2,0	2,0
Qualité image dans l'observation de la Terre (ingénierie) - Qualité image géométrie optique	10%		0,8	0,8	0,7	0,7	2,0	2,0	2,0
Qualité image dans l'observation de la Terre (ingénierie) - Qualité image radiométrie optique	10%		0,3	0,3	0,0	0,0	2,0	2,0	2,0
Qualité image dans l'observation de la Terre (ingénierie) - Qualité image étalonnage (physique de la mesure) optique	10%		0,4	0,4	0,0	0,0	2,0	2,0	3,0
Qualité image dans l'observation de la Terre (ingénierie) - Qualité image restauration d'image optique	10%		0,2	0,2	0,0	0,0	2,0	2,0	3,0
Qualité image dans l'observation de la Terre (ingénierie) - Ingénierie radar : synthèse de l'image	10%		0,1	0,1	0,0	0,0	2,0	2,0	2,0
Qualité image dans l'observation de la Terre (ingénierie) - Ingénierie radar : traitement de la phase	10%		0,3	0,3	0,0	0,0	2,0	2,0	2,0

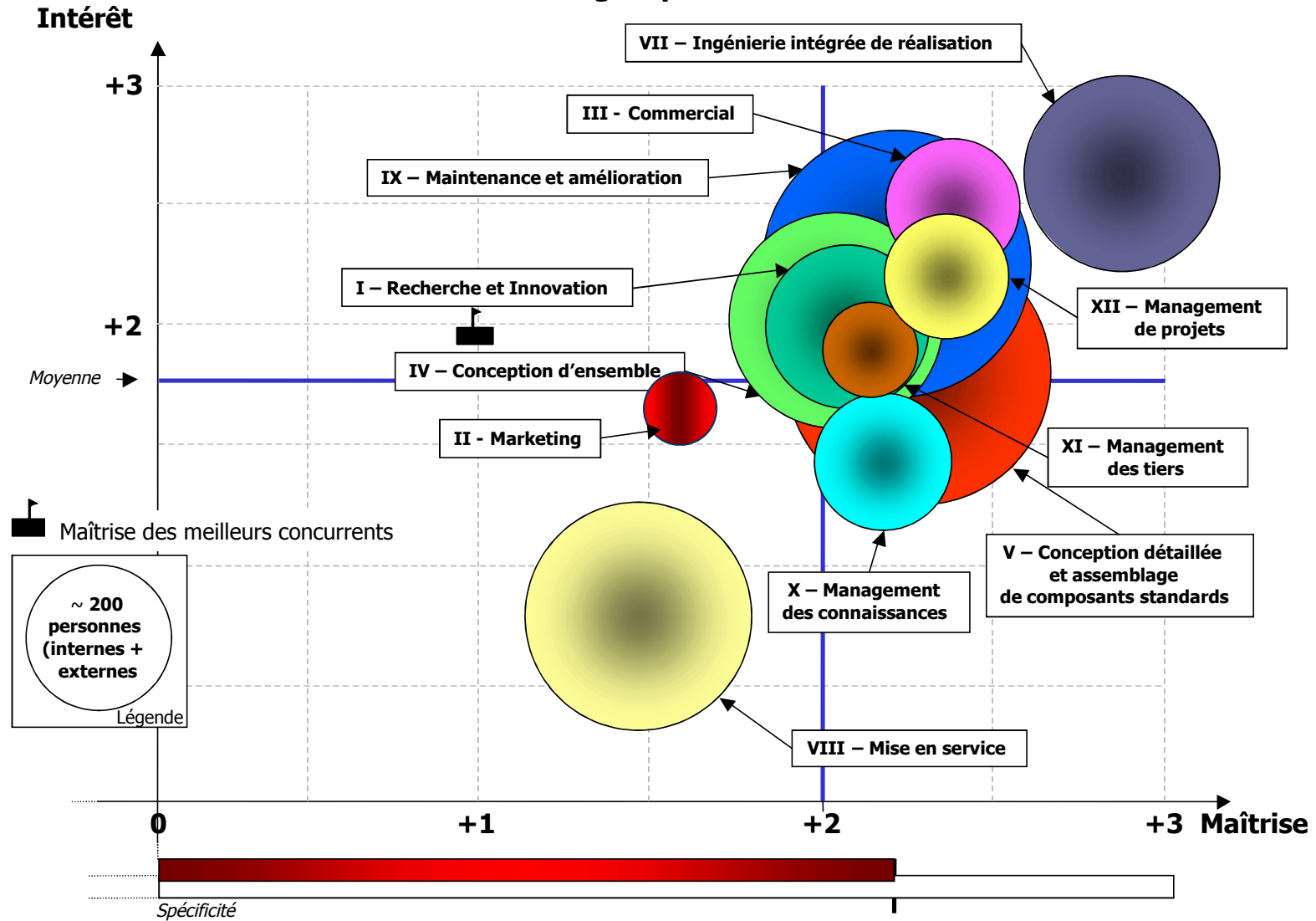
## Vision pour Cible



Version 1.4 du 17/06/1999

# Stratégique

## Portefeuille cible : Regroupements Cible





## Niveaux de spécificités scénario CYBEL, par regroupement

