

# Gestion des compétences 4.0

## Concevoir activement l'avenir au lieu de le gérer passivement



### Thèmes du dossier

**Management**

**Personnel**

**Direction**

**Succès & carrière**

**Communication**

**Marketing & Vente**

**Finances**

**IT & Office**

### Avantages immédiats

**Vous apprenez:**

- La définition, le sens et l'avantage de la gestion des compétences.
- Pourquoi elle est essentielle pour le développement de l'entreprise.
- Quelles étapes la gestion des compétences comporte.
- Comment mesurer et développer la compétence.
- Ce qui distingue une gestion moderne des compétences 4.0.

**Vous savez:**

- Positionner la gestion des compétences de manière opérationnelle et stratégique.
- Soutenir de manière ciblée le développement personnel et de l'entreprise.
- Développer et optimiser des modèles de compétence solides.
- Définir, analyser et mesurer les compétences.

## Auteur

---



### Andreas Mollet

Économiste d'entreprise HES à la haute école d'économie des deux Bâle avec une spécialisation en General Management (développement du personnel, de l'organisation et de l'entreprise).

Master of Advanced Studies (MAS) en Corporate Development (développement intégré d'entreprise) à la haute école d'économie FHNW et à la haute école de psychologie appliquée FHNW.

Cofondateur et directeur de l'INOLUTION Innovative Solution AG ([www.inolution.com](http://www.inolution.com)) à Muttenz, une entreprise spécialisée dans les services et les logiciels pour la gestion opérationnelle, tactique et stratégique des compétences et la gestion de la performance.

Développement, établissement et réalisation de plus de 100 modèles de valeur et de compétence spécifiques en Suisse et en Allemagne dans des entreprises et des organisations de différentes tailles et différents secteurs.

Professeur invité, intervenant et auteur sur le thème de la gestion des compétences. Il relate son expérience issue des nombreux projets régulièrement sur le blog [www.kompetenz-management.com](http://www.kompetenz-management.com).

## Impressum

---

WEKA Business Dossier

### **Gestion des compétences 4.0 – Concevoir activement l'avenir au lieu de le gérer passivement**

Composition: Peter Jäggi

Révision: WEKA Business Media SA

WEKA Business Media SA  
Hermetschlostrasse 77  
8048 Zurich  
Tél.: 044 434 88 35  
Fax: 044 434 89 99  
[info@weka.ch](mailto:info@weka.ch)  
[www.weka.ch](http://www.weka.ch)  
[www.weka-library.ch/fr](http://www.weka-library.ch/fr)

Date de parution: 2022

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles:

ISBN: 978-3-297-02265-8

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

# Table des matières

## Gestion des compétences 4.0

### Concevoirw activement l'avenir au lieu de le gérer passivement

<b>1. Introduction</b> .....	5
Les bons employés aujourd'hui, demain et après-demain .....	5
<b>2. Gestion des compétences</b> .....	6
Objectif .....	6
L'entreprise au centre de l'attention.....	7
Un processus central intégré, d'entreprise.....	8
Maillon entre le développement de l'entreprise, de l'organisation et du personnel .....	10
Domaines d'application de la gestion des compétences.....	11
Limitation avec d'autres méthodes.....	12
Définitions.....	13
<b>3. Compétences</b> .....	15
Définition des compétences.....	15
Propriétés des compétences.....	16
Catégories de compétence .....	18
<b>4. Modèles de compétence</b> .....	20
Typologie .....	21
Perspective .....	22
Facteurs de qualité .....	23
Développement de modèles .....	24
Exemple d'un modèle de compétence .....	27
<b>5. Les cinq étapes de la gestion des compétences</b> .....	30
1. Créer un modèle de compétences .....	31
2. Définir des profils d'exigences .....	32
3. Mesurer les compétences .....	33
4. Analyser les compétences.....	34
5. Développer les compétences.....	35
<b>6. Gestion des compétences 4.0</b> .....	38
Concevoir activement au lieu de gérer passivement.....	38

<b>7. Compétences futures</b> .....	41
Reconnaître les défis du futur .....	41
<b>8. Conclusions</b> .....	42
La gestion des compétence forme des ponts .....	42
Avantages pour d'autres méthodes intersubjectives .....	43

# 1. Introduction

## Les bons employés aujourd'hui, demain et après-demain

Les chiffres sont impressionnants. Conformément au rapport actuel Future of Jobs Report du Forum économique mondial (rapport FEM 2020), un employé sur deux aura besoin en 2025 de compétences supplémentaires ou différentes. Pour près de 40% des employés, les compétences centrales réelles ou les capacités principales de la fonction changeront.

On comprend ainsi clairement que la gestion des compétences est bien plus qu'une simple tendance. Bien plus, c'est l'une des tâches centrales de la gestion de l'entreprise les plus décisives pour le succès. La mise à disposition des bonnes ressources des employés au bon moment sera l'un des aspects décisifs de l'avenir. Si les entreprises abordent précocement les exigences de l'avenir, l'organisation est alors en mesure de ne pas seulement réagir aux défis, mais de contribuer activement à leur définition.

La pénurie des compétence, la mondialisation, le développement démographique et l'accélération numérique ne sont que quelques unes des conditions environnementales qui augmentent la pression sur les entreprises et ainsi sur les employés. Les caractéristiques uniques spécifiques au produit sont de plus en plus rares, le marché est de plus en plus transparent et comparable. Ce sont ainsi les employés qui feront la petite différence décisive. Mais la mise en œuvre stratégique et opérationnelle de la question – à savoir le recrutement, la conservation et le développement des bons employés, les plus adaptés, dans l'entreprise – est encore abordée de manière peu systématique en de nombreux endroits.

Il n'est donc pas surprenant que des experts RH (Gartner, 2020) considèrent aujourd'hui déjà le développement des capacités et des compétences nécessaires dans l'entreprise comme la mission la plus importante pour le développement de l'entreprise.

### Remarque

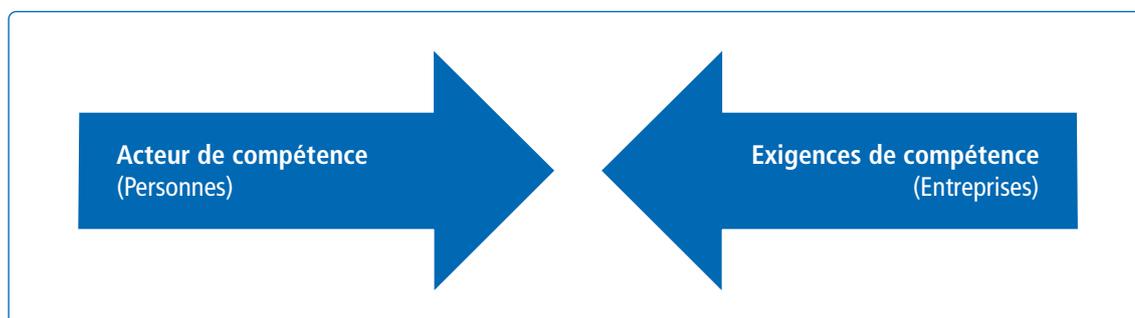


La gestion des compétences est l'instrument orienté vers l'avenir pour concevoir la stratégie d'entreprise avec les bon employés.

# 2. Gestion des compétences

## Objectif

Le premier principe de chaque entreprise ou organisation est d'avoir une activité économique durable et fructueuse. Celui des administrations publiques est la mise en œuvre réussie de la mission institutionnelle. Pour cela, les ressources existantes des employés est un facteur décisif. C'est là qu'intervient la gestion des compétences en tant que méthode.



La gestion des compétences poursuit deux objectifs fondamentaux: premièrement, la comparaison efficace entre des acteurs de compétence (personnes) et des exigences de compétence (entreprises) en tenant compte de changements stratégiques et organisationnels. Deuxièmement, la gestion des compétences aide à l'intégration d'une langue homogène dans l'entreprise concernant les compétences (Grote, Kauffeld & Frieling, 2012).

En conséquence, la gestion des compétences n'est pas un processus ou un outil du département RH, mais un instrument de gestion aussi bien opérationnel que stratégique: «[...] La gestion des compétences en tant que mission de gestion centrale sert à l'utilisation et au développement en particulier des compétences de l'entreprise est constituée ainsi le facteur décisif pour la sauvegarde à long terme de l'entreprise» (North & Reinhardt, 2005).

Cependant, il est décisif pour l'importance stratégique que la gestion des compétences ne se réfère pas seulement au moment actuel, mais qu'elle s'oriente également à moyen et à long terme conformément à la gestion de l'entreprise.

Jochmann & Gechter (2007) ont analysé la gestion des compétences sur l'effet pilote en rapport avec les modèles de stratégie. La conclusion que les quatre modèles de stratégie, *à savoir objectifs de l'entreprise, facteurs stratégiques du succès, valeurs de l'entreprise* et la *People Strategy*, ont un «grand» effet pilote sur la gestion des compétences, est confirmée par le lien étroit entre la gestion des compétences et le développement et la réalisation de la stratégie.

### Conseil pratique



**La gestion des compétences permet d'obtenir les réponses aux questions suivantes:**

- De quelles compétences aurons-nous besoin dans deux, cinq, dix ans pour la stratégie définie?
- Quelles compétences devons-nous apporter nous-mêmes, lesquelles pouvons-nous acquérir?
- Quelles compétences souhaitons-nous développer consciemment?
- De quelles compétences disposons-nous aujourd'hui (inventaire des compétences)?
- De quel talent inutilisé disposons-nous dans l'entreprise?
- Comment réalisons-nous le transfert souhaité?

### L'entreprise au centre de l'attention

Au centre de la gestion des compétences se trouve l'entreprise et ses missions, processus et procédures (exigences de compétence). Ce n'est qu'en deuxième instance qu'apparaît la personne (acteur de compétence). Il peut être surprenant que dans une méthode qui concerne essentiellement les employés, ceux-ci ne se trouvent pas en premier au centre de l'attention.

