



DES OUTILS POUR DIAGNOSTIQUER LES COMPÉTENCES DE SES COLLABORATEURS

En bref...

Élément important de tout acte de management, le diagnostic des compétences individuelles permet de préciser quelles sont les compétences à privilégier et comment les développer. Il s'effectue en confrontant les compétences requises pour occuper un poste avec celles détenues par l'agent ayant vocation à tenir ce poste. Divers outils sont à la disposition du supérieur hiérarchique. Un diagnostic se conclut généralement par un plan d'action négocié entre l'agent et son supérieur.

Diagnostiquer les compétences de ses collaborateurs est une préoccupation importante de tout cadre ayant à manager une équipe. Cela permet d'assurer l'adéquation poste/agent la plus pertinente. Cette démarche peut être réalisée, par exemple, au moment de l'intégration d'un agent, pour accompagner une évolution de poste ou à l'occasion de l'élaboration d'un dispositif de professionnalisation (individuel et/ou collectif).

I/ LA DÉMARCHE DE DIAGNOSTIC

Un diagnostic de compétences individuelles repose sur l'identification :

- *Des compétences requises* : ce sont les compétences individuelles que devra maîtriser l'agent ; elles sont nécessaires au collectif de production ou à l'organisation dans lequel il évolue.
- *Des compétences acquises* : ce sont les compétences détenues par l'agent.
- *Des compétences restant à acquérir* : confronter la liste des compétences requises à la liste des compétences acquises permet de repérer et de hiérarchiser les compétences partiellement acquises ainsi que celles restant à acquérir.

Il présente les caractéristiques suivantes :

- *Il est hiérarchisé et synthétique* : il n'est pas exhaustif ; il ne porte que sur des points clés.
- *Il est participatif* : les points clés sur lesquels se focalisent le diagnostic sont partagés par les acteurs concernés (agent/supérieur hiérarchique).
- *Il intègre un plan d'action* qui détermine les moyens permettant de réduire l'écart entre un existant et un état jugé plus souhaitable.

1/ Lister les compétences requises

L'explicitation et la hiérarchisation des compétences requises sont le point de départ de toute réflexion visant à faire évoluer les compétences d'un agent. Elles s'effectuent après la clarification, pour un poste donné, des missions, des activités et des résultats attendus.¹

2/ Identifier les compétences détenues par l'agent, ainsi que celles restant à acquérir

Quatre outils peuvent être retenus :

- l'entretien simple,
- l'entretien de co-diagnostic,
- l'avis des pairs et/ou des collaborateurs,
- la mise en situation.

◆ L'entretien simple

Le supérieur hiérarchique organise un entretien avec l'agent en ayant comme fil rouge deux documents : la liste des résultats attendus de l'agent (qualitatifs et quantitatifs), ainsi que la liste des compétences requises induites. Cet entretien est préparé par l'agent et accompagné d'une argumentation basée sur des faits. L'échange est contradictoire : les conclusions (les compétences restant à acquérir) sont arrêtées d'un commun accord entre les deux parties.

◆ L'entretien de co-diagnostic

Une **grille d'auto-diagnostic**, formalisée par la hiérarchie à partir du référentiel des compétences requises, est proposée à l'agent avant l'entretien. Cette grille détaille une liste de compétences retenues.

L'agent indique quel niveau il estime avoir atteint pour chacune des compétences visées (compétence à acquérir, en cours d'acquisition, acquise, expertise).

C'est l'outil généralement bien accepté par l'agent, puisque c'est lui qui porte, dans un premier temps, un regard critique sur sa pratique professionnelle.

Exemple de grille :

Compétences requises		Niveau de maîtrise			
		À acquérir	En cours d'acquisition	Acquis	Expertise
1					
2					
3					
--					
--					

Un entretien est ensuite réalisé entre l'agent et son supérieur hiérarchique à partir de cette base.

1 Pour plus de détails sur cette étape, cf. « En lignes » : fiche N°24, pages 17 à 20 « Réaliser un référentiel de compétences individuelles »

◆ **L'avis des « pairs » et/ou des collaborateurs**

Un agent évolue généralement au sein d'une équipe. Il peut être utile pour un supérieur hiérarchique de recueillir, sur un agent, l'avis de ceux qui travaillent avec lui. La grille présentée ci-dessus, peut être utilisée pour effectuer ce recueil.

◆ **La mise en situation**

Une des façons de savoir si quelqu'un est capable de faire, est de le tester en situation réelle, en identifiant au préalable une série de situations professionnalisantes (Exemple : production d'un document ; présentation d'un projet devant des pairs, devant des élus...).

Outils de diagnostic	Avantages	Inconvénients	Moments d'utilisation
Entretien simple	<ul style="list-style-type: none"> Situation incontournable d'échange. Progression régulée en fonction des réactions de l'agent. Permet au supérieur hiérarchique d'indiquer sa perception des compétences acquises par l'agent. 	<ul style="list-style-type: none"> Implication de l'agent dans l'entretien liée au niveau de confiance existant entre lui et son supérieur hiérarchique. Risques de tensions si décalages entre perception de l'agent et perception supérieur hiérarchique. 	<ul style="list-style-type: none"> Toutes situations générant des diagnostics.
Entretien de co-diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> Jugement de valeur sur la compétence portée par l'agent (susceptibilité ménagée). Permet la prise de conscience d'une progression à faire. 	<ul style="list-style-type: none"> Agent pas forcément le mieux placé pour juger de sa compétence. Risque de tensions ultérieur si décalage entre perception de l'agent et perception du supérieur hiérarchique. 	<ul style="list-style-type: none"> Intégration d'un nouvel arrivant au sein d'une équipe. Prise de poste /redéploiement. Identification des besoins en formation.
Avis des « pairs » et/ou des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> Élargissement de la palette des jugements de valeur. Pondération/régulation des jugements de valeur par la diversité des agents interrogés. Permet de faciliter l'insertion d'une personne dans une équipe. 	<ul style="list-style-type: none"> Procédure à manier avec précaution : <ul style="list-style-type: none"> - intéressante si bonne ambiance d'équipe (le jugement de valeur est un conseil). - potentiellement explosive si conduit à déclencher, faire émerger ou raviver des tensions internes à une équipe. 	<ul style="list-style-type: none"> Évolution dans les missions d'une équipe (portage collectif). Prise de conscience collective d'une évolution nécessaire.
Mise en situation	<ul style="list-style-type: none"> Permet de vérifier une capacité en situation professionnelle (situation contextualisée). Complémentaire des situations de compagnonnage et/ou de tutorat. 	<ul style="list-style-type: none"> Valable surtout si l'agent est seul à faire. Évaluation plus difficile en cas de prestation réalisée collectivement. 	<ul style="list-style-type: none"> Intégration d'un nouvel arrivant (phase de professionnalisation). Identification des compétences acquises à l'issue d'une formation. Préalable à la redéfinition des missions confiées à un agent.

II/ LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

Un cadre qui souhaite mettre en oeuvre un diagnostic de compétences individuelles de ces collaborateurs doit :

◆ **Créer les conditions d'une situation « gagnant/gagnant »**

Toute réflexion sur la compétence est aussi une réflexion sur l'incompétence. L'image de soi au travail, la reconnaissance du milieu professionnel sont des composantes fortes de l'identité d'une personne. Il est donc important que ce type de démarche n'aboutisse pas à démotiver un agent, à lui faire perdre confiance en lui même, à créer des tensions là où elles n'existaient pas auparavant (entre lui et son supérieur hiérarchique, au sein d'une équipe...).

◆ **Arrêter le référentiel des principaux résultats ou prestations à réaliser, ainsi que celui des compétences individuelles induites requises**

Un diagnostic de compétences ne portera pas sur l'intégralité des résultats attendus d'un agent, mais sur les plus stratégiques. Les dimensions « qualitatives » (situation, contexte, moyens, ...) et « quantitatives » (combien de prestations par jour, par mois, par an...) d'un résultat attendu seront précisées, afin que le niveau d'exigence du supérieur hiérarchique soit véritablement perçu par l'agent.

◆ **Faire amender et valider ces référentiels par l'agent**

Il est important que les deux parties engagées (hiérarchie/agent) aient, dès le départ, la même perception des référentiels sur lesquels sera basée la contractualisation ultérieure.

Lorsque les compétences restant à acquérir par un agent sont listées, le cadre élabore avec lui un plan d'action précisant :

◆ **Les moyens humains et matériels proposés**

◆ **Les modalités de professionnalisation**

- Les formations retenues (formation prise de poste, continue...).
- Les situations professionnalisantes à mettre en pratique ; celles qui permettent à un agent d'acquérir progressivement les compétences nécessaires au poste (production de documents spécifiques, prises de parole devant différents types de publics, visites dans d'autres entités...) L'agent est accompagné par un collègue confirmé (tuteur, compagnon...).

◆ **Les échéances pour maîtriser les compétences nécessaires**

◆ **Les modalités de contrôle et d'évaluation**

- Des modalités de suivi et de contrôle tout au long de la démarche d'acquisition de ces compétences permettent, si nécessaire, de réguler le dispositif en cours de route en cas de dysfonctionnements.
- L'évaluation du plan d'action permet de clore la démarche engagée et, éventuellement, d'en enclencher une nouvelle.

Gilles AYMAR/Philibert de DIVONNE

POUR ALLER PLUS LOIN

◆ Bibliographie succincte

- **AFNOR** (2002) – *Ressources humaines dans un système de management de la qualité/management des compétences* – FD X 50 – 183 – juillet 2002.
- **AUBERT Jacques ; GILBERT Patrick ; PIGEYRE Frédéric** (2002) – *Management des compétences* – DUNOD – p. 153 à 159.
- **DEJOUX Cécile** (2001) – *Les compétences au cœur de l'entreprise* – Paris - Éditions d'organisation – p. 89 à 103 et 174 à 179.
- **LE BOTERF Guy** (2006) – *Ingénierie et évaluation des compétences* – Éditions d'organisation.
- **TRESANINI Marie** (2004) – *Évaluer les compétences* – Éditions Management et Société.
- **ZARIFIAN Philippe** (1999) – *Objectif compétence* – Éditions liaisons – p. 99 à 108.

◆ Liens internet / intranet

DEJOUX Cécile - Site personnel - Diverses publications sur les compétences :

<http://dejoux.univ-tln.fr/>

ZARIFIAN Philippe - Manager par la compétence, manager les compétences - site personnel :

<http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/>

En Lignes n° 24 (janvier 2003) - Fiche Technique n°24 : Les référentiels dans le management des compétences – Site « Compétences-formation » :

- Site Intranet : <http://competences-formation.metier.i2/>

- Site Internet : <http://www.3ct.com/ridf/>