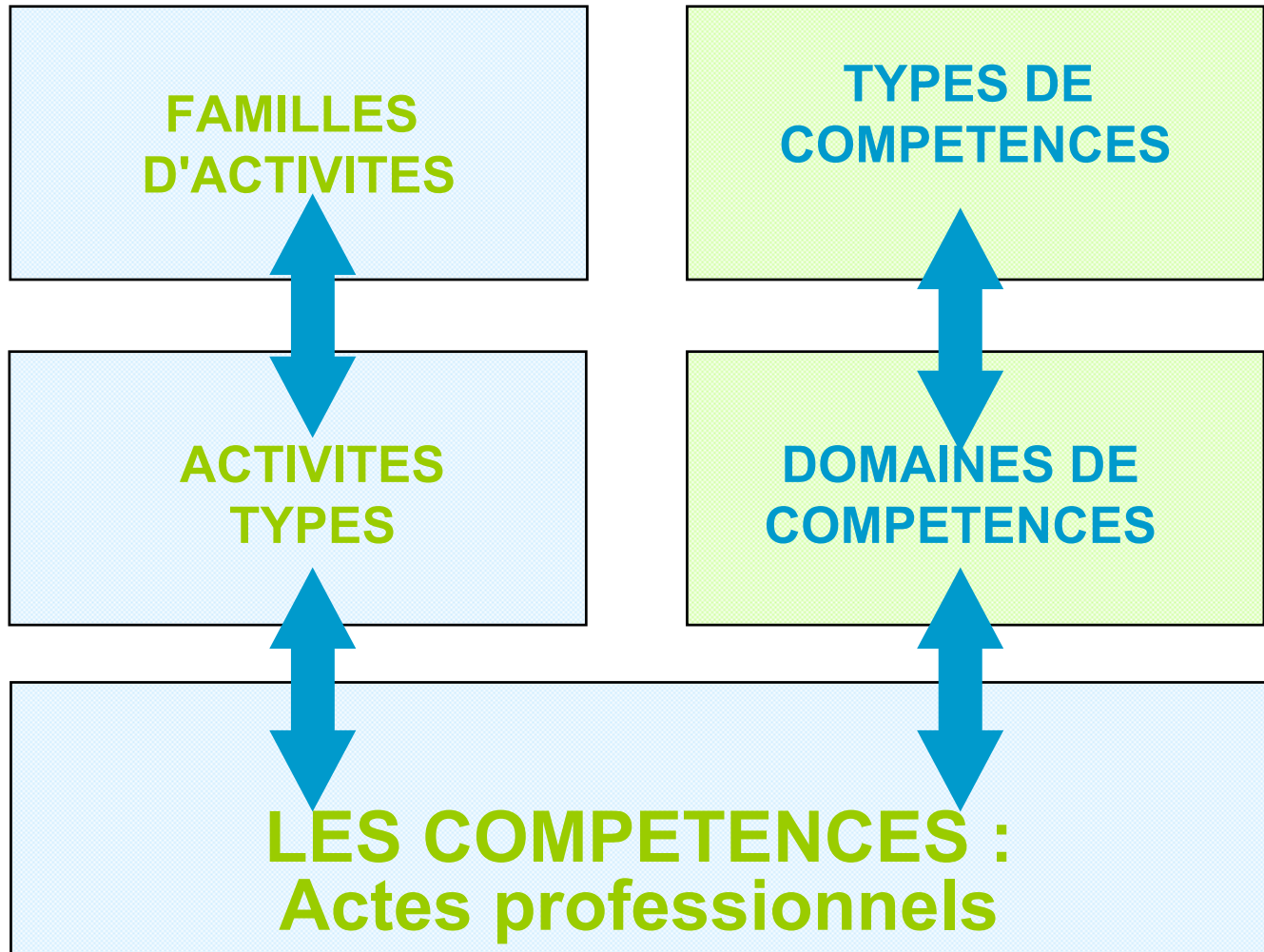


MODE D'EMPLOI DU DICORAMA

**La construction
d'un référentiel de compétences**



La structure d'un DICORAMA



Les étapes de la construction d'un référentiel de compétences

- ◆ **Les étapes successives**
- ◆ **Le rôle des acteurs**

NB: Il convient de bien s'imprégner du contenu du **dicorama** avant de passer à la construction d'un référentiel cible

1. Les étapes successives

PHASE 1:

Choix des activités caractéristiques

PHASE 2:

Choix des compétences requises

PHASE 3:

Choix des compétences clés

PHASE 1: Choix des activités caractéristique

- ◆ Étape 1: Repérer dans la liste des activités type celles qui caractérisent la situation professionnelle que vous souhaitez décrire
- ◆ Étape 2: Pondérer chacune des activités selon l'importance et l'enjeu pour les titulaires; quelle est la valeur ajoutée attendue par l'entreprise?
- ◆ Étape 3: Cibler de 10 à 15 activités type qui caractérisent l'emploi; au-delà, vous ne dégagez pas la valeur ajoutée

Il ne s'agit pas d'être exhaustif, vous ne formalisez pas une définition de fonction (logique de poste), mais un référentiel (logique de compétence); reportez vous à la finalité de l'emploi pour cibler les activités réellement significatives



PHASE 2: Choix des compétences requises

- ◆ Étape 1: Editer l'ensemble des items rattachés aux activités type que vous avez choisies
- ◆ Étape 2: Eliminer tous les actes professionnels qui ne vous semblent pas du ressort de cet emploi
- ◆ Étape 3: Si certains actes professionnels que vous jugez importants ne sont pas représentés dans les activités choisies, n'hésitez pas à consulter d'autres activités du dictionnaire

□ Cette phase peut déboucher sur une liste de cinquante à cent items; vous pouvez conserver les doublons car cela fournit une indication de l'importance de l'acte professionnel

PHASE 3: Choix des compétences clés

- ◆ Étape 1: Editer l'ensemble des actes professionnels par domaine en triant selon le code de chaque item
- ◆ Étape 2: Analyser chaque domaine pour repérer et éliminer les redondances (actes professionnels traduisant la même compétence)
- ◆ Étape 3: Classer les compétences dans les domaines selon leur importance; celles qui vous semblent essentielles pour exercer les activités et répondre aux attentes de l'entreprise seront les compétences clés du référentiel

□ Il est difficile de choisir parmi la liste; vérifier que la part de chacune des dimensions, technique-relationnelle-stratégique, correspond au profil souhaité; que le référentiel intègre à la fois la dimension actuelle des compétences requises et la dimension prospective

2. Le rôle des acteurs

- ❑ **Le Groupe Projet**
- ❑ **Le Groupe Métier Opérationnel**
- ❑ **Le Groupe Métier Pilote**

LE GROUPE PROJET OU DE PILOTAGE

◆ Constitution:

- Membres de la DRH et d'autres

◆ Rôle:

- Choisit les participants des groupes et prépare les réunions de travail
- Présélectionne une liste d'activités type en étudiant les supports de description existant dans l'entreprise (définition de postes, lettre de mission...)
- Propose des points, des synthèses

□ Les membres du groupe projet ont été en préalable sensibilisés aux différents outils de description du travail – définition de fonction, description de poste, lettre de mission, emploi-type... afin de réguler le travail des groupes et répondre aux questions des participants

LE GROUPE METIER OPERATIONNEL

◆ Constitution:

- Opérationnels qui assurent les activités en question de manière satisfaisante
- Cinq à sept personnes

◆ Rôle:

- Délimite leur champ d'activité en ciblant les principales activités qui caractérisent leur situation de travail
- Balise leur travail en choisissant les actes professionnels pertinents
- Valide les formulations afin de vérifier leur adéquation au langage de l'entreprise

Il est possible de réaliser ce travail en procédant à plusieurs entretiens successifs avec des titulaires; cependant, le groupe (maxi 7 personnes) permet un échange qui facilite la mise en perspective de l'espace professionnel étudié

LE GROUPE METIER PILOTE

◆ Constitution:

- Hiérarchiques et fonctionnels qui encadrent ou pilotent les emplois étudiés
- Quatre à cinq personnes

◆ Rôle:

- Valide les choix du GMO – ce qui est sous dimensionné, ce qui est sur dimensionné
- Intègre la dimension prospective du travail
- Décide les compétences clés

Afin d'enrichir la discussion dans laquelle chacun essaie de défendre sa vision propre du métier, reportez vous aux documents politiques de l'entreprise; plan à moyen terme, projet, plans d'action... fournissent des orientations qui doivent être traduites dans les référentiels de compétences

Comment construire une fiche

ACTIVITES CARACTERISTIQUES

- Traiter les réclamations et les demandes de renseignement
- Rédiger et mettre en forme des documents, des notes et des courriers
- Suivre des planning
- Diffuser des informations
- Constituer et mettre à jour des fichiers
- Produire des états statistiques et de reporting
- Etablir des états et documents comptables, réglementaires et fiscaux
- Traiter administrativement des dossiers de clients
- Traiter administrativement des opérations bancaires spécialisées
- Contrôler la validité et le fonctionnement d'un traitement ou d'une opération
- Effectuer des recherches, des vérifications et des rapprochements

TECHNICIEN
ADMINISTRATIF ET
COMPTABLE

Finalité:
Assurer la maintenance, la
logistique et le bon
fonctionnement administratif des
opérations de son unité

COMPETENCES TECHNIQUES:

- Identifier les caractéristiques techniques des opérations spécialisées
- Suivre l'évolution réglementaire dans son domaine d'activité
- Appliquer la réglementation et les procédures en vigueur
- Utiliser des logiciels et matériels courants de bureautique
- Utiliser les applicatifs de traitement propres à son activité
- Contrôler régulièrement la mise à jour d'un fichier
- Vérifier l'enregistrement comptable d'une opération
- Contrôler la conformité et l'exhaustivité des pièces d'un dossier
- Contrôler le respect et l'application des règles et procédures en vigueur
- Pointer et valider des documents
- Régler et analyser les écarts constatés entre plusieurs états ou sources d'information
- Situer les éléments clés d'un dossier qui justifient un suivi ou une interrogation
- Vérifier la fiabilité et la cohérence de données chiffrées
- Identifier les points sensibles d'un traitement qui justifient une action de contrôle
- Situer les événements et obligations de l'unité
- Situer les informations dans les bases de données de la Banque

COMPETENCES RELATIONNELLES:

- Rédiger un projet de réponse à un courrier important
- Adapter son langage et son comportement aux différents types d'interlocuteur
- Traduire des termes techniques et spécialisés en termes simples et accessibles

COMPETENCES STRATEGIQUES:

- Discerner l'urgence et l'urgence d'un courrier pour planifier son traitement
- Effectuer le suivi des réclamations
- Elaborer un tableau de bord de suivi d'activité
- Hiérarchiser les demandes et les réclamations
- Mesurer l'impact d'une anomalie dans le traitement d'une opération
- Réagir rapidement pour régulariser ou couvrir une opération spécialisée

Activités

caractéristiques :

Elles décrivent les champs d'action du métier. Finalisées, elles facilitent le repérage d'indicateurs de mesure de performance.

Compétences clés :

Ces savoir-faire ont été sélectionnés eu égard à leur impact positif dans la mise en oeuvre des stratégies de l'entreprise.

Compétences techniques :

Ce sont les compétences qui rendent les personnes techniquement efficaces dans le contexte de travail, elles sont sous tendues par des techniques et des savoir professionnels propres au métier.

Compétences relationnelles :

Elles interviennent dès que l'efficacité des personnes passe par l'intervention d'une ou plusieurs autres personnes; il faut alors pouvoir agir sur leurs comportements, qu'elles soient clients, collègues, fournisseurs, partenaires, hiérarchiques, collaborateurs... La compétence relationnelle consiste en l'art et la manière d'interférer avec l'autre pour obtenir un résultat.

Compétences stratégiques :

Les compétences stratégiques ont pour finalité l'optimisation de l'action; " comment faire mieux avec moins d'effort ? " Elles consistent à prendre du recul par rapport au contexte et font appel à des capacités aussi diverses que la créativité, l'anticipation, la décision, le sens du résultat, la méthode...