

### 1.3. Méthode 3 : Identifier les besoins de compétences individuelles à partir des descriptions de fonction

Le chef d'équipe peut identifier **sur base des descriptions de fonction (plus d'infos sur les « descriptions de fonction » dans l'annexe ci-dessous)**, les écarts de compétences pour chacun de ses collaborateurs, soit en partant des tâches, soit en partant des compétences.

L'approche la plus aisée et la plus courante est l'évaluation du niveau de maîtrise des tâches.

Elle consiste à positionner chaque titulaire d'une fonction en fonction de son niveau de maîtrise de chacune des tâches constitutives de la fonction qu'il exerce (par exemple, sur une échelle à 5 niveaux (0 : ne sait pas faire ; 1 : sait faire avec de l'aide d'un opérateur expérimenté, 3 : sait faire en autonomie, mais sans rendement/vitesse suffisante ; 4 : sait faire avec rendement ; 5 : maîtrise la tâche assez pour l'expliquer à d'autres).

Cette méthode est couramment utilisée pour évaluer un collaborateur qui débute dans une nouvelle fonction (via recrutement externe ou via mobilité interne).

#### Conseils :

1. Il est intéressant de prévoir un niveau (le plus haut) de type : « maîtrise la tâche (ou la compétence) ET est capable de l'expliquer à des collègues », de manière à identifier les formateurs internes / tuteurs potentiels.
2. Cette analyse sera encore plus pointue si cette évaluation est également faite par le collaborateur lui-même aussi, à condition d'échanger ensuite avec le responsable (voir approche 5). Les éventuelles divergences peuvent être très intéressantes à étudier et par ailleurs, le collaborateur sera plus motivé à suivre des formations répondant à des besoins de compétences qu'il aura (également) ressentis et exprimés.
3. L'exercice se fait généralement par rapport aux compétences nécessaires actuellement dans la fonction envisagée maintenant. Mais on peut faire la même démarche de comparaison en imaginant puis en évaluant le niveau de maîtrise des compétences qui seront nécessaires à un horizon de 2 à 4 ans dans cette fonction (qui aura sans doute changé partiellement).

#### Annexe : la description de fonction

Les « descriptions de fonctions » (appelées aussi description d'emploi, description de poste fiche de poste, référentiel métier,...) constituent un des outils-clés de la gestion RH d'une entreprise.

Il s'agit d'un document reprenant, sous forme standardisée, les caractéristiques essentielles d'une fonction, à savoir :

1. Le titre (le plus couramment utilisé pour désigner le poste).
2. La finalité : description en quelques lignes de la mission principale / l'utilité de la fonction : le modèle de formulation type est : « quoi (= que fait le titulaire de la fonction), pourquoi ».
3. Les activités principales : ce que fait concrètement le collaborateur, à exprimer avec un verbe d'action (contrôler, conduire, vérifier, corriger,...), en précisant les outils/machines utilisées le

*cas échéant. Les activités peuvent éventuellement être regroupées en familles d'actions (entre 4 et 8 par fonction).*

- 4. Les tâches : les différentes opérations à effectuer pour réaliser chaque activité.*
- 5. Les spécificités éventuelles (par exemple en termes d'autonomie, de conditions de travail,...).*
- 6. La place de la fonction dans l'organigramme (les relations avec la hiérarchie et le reste de l'équipe).*
- 7. Les compétences essentielles nécessaires pour la bonne réalisation des activités, avec éventuellement un niveau attendu de maîtrise (\*).*
- 8. Les éventuelles exigences en termes de formation et/ou de diplôme, d'expérience professionnelle, de connaissances particulières pour occuper le poste (ex : brevet cariste pour conduire un chariot élévateur, BA5 pour interventions dans armoires électriques,...).*

*(\*) ces compétences peuvent être détaillées dans un document appelé « référentiel de compétences ».*

*La rédaction de DF fait d'ordinaire partie de vos attributions de DRH.*

*A vous de les mettre ensuite à disposition des responsables, pour que ceux-ci s'en servent pour situer le travailleur, et donc d'identifier les écarts de compétences de chacun de leur collaborateur avec le profil requis*

*Vous trouverez ici, à titre d'exemple, 2 référentiels-métiers pour le secteur de l'industrie alimentaire (le « référentiel métier » est similaire à une « DF »).*

*[Conducteur de ligne de production en industrie alimentaire \(www.sfmq.cfwb.be\)](http://www.sfmq.cfwb.be)*

*[Opérateur de production en industrie alimentaire \(www.sfmq.cfwb.be\)](http://www.sfmq.cfwb.be)*



*Conseil : si vous n'en avez pas encore, rédigez les « descriptions de fonctions » !*

*Elles constituent un outil de base d'une gestion RH : outre leur intérêt dans l'identification des besoins de formation, elles permettent de :*

- avoir une vision claire des emplois de l'entreprise et de leur contenu,*
- définir les missions des collaborateurs et les compétences associées,*
- communiquer sur le contenu d'un poste en cas de recrutement (externe ou interne),*
- évaluer le collaborateur dans un entretien d'évaluation ou de fonctionnement,*
- classer un emploi en fonction de critères de fixation de barèmes,*
- ...*

*D'ailleurs, l'existence de « descriptions de fonction » est obligatoire pour obtenir les certifications de type BRC et IFS !*

*Vous n'avez pas encore établi de description de fonction et souhaitez en faire ? Contactez le conseiller ALIMENTO de votre région pour vous aider !*



*Point d'attention : un danger, en particulier pour les PME, est de créer des dispositifs lourds et rigides, des DF qui enfermeraient les collaborateurs dans des cadres trop rigides. Néanmoins, chaque collaborateur doit avoir une image claire de ce que l'on attend de son travail. C'est pourquoi, dans une PME, nous recommandons d'établir des DF assez générales qui décrivent les missions attendues de manière ouverte, en mettant surtout l'accent sur les contributions principales attendues du collaborateur.*