



# Fiche N° I 03

## Compétences individuelles

### Définition

La compétence individuelle est la capacité d'un individu à combiner ses propres ressources et celles de son environnement de travail pour atteindre des résultats prédéterminés en situation professionnelle.

La compétence individuelle relève d'une responsabilité partagée entre l'individu et son environnement (hiérarchie et collectifs de travail).

La compétence individuelle se construit également à partir d'une aspiration personnelle de l'agent pour mettre en œuvre un projet professionnel individuel, indépendamment de son environnement professionnel immédiat.

### Caractéristiques

Le professionnel s'appuie sur ses propres savoirs et savoir-faire ainsi que sur les ressources de son environnement professionnel :

- ◆ savoirs : culture et expériences professionnelles et personnelles acquises ;
- ◆ savoir-faire opératoires et relationnels : ils sont liés à sa capacité à atteindre les objectifs attendus en communiquant avec les parties prenantes et en travaillant en équipe ;
- ◆ ressources de l'environnement : par exemple l'accompagnement hiérarchique pour le développement et la valorisation de la compétence individuelle autant que pour son intégration dans des collectifs de travail et des situations professionnalisantes.

### Enjeux

- ◆ Maintenir et développer les compétences considérées comme critiques pour la mise en œuvre des politiques publiques et des activités transverses ou support ;
- ◆ Maintenir une diversité de compétences pointues et une pluralité de profils pour des approches pluridisciplinaires ;
- ◆ Valoriser, dans le management des équipes, la diversité des compétences et des parcours.

De plus, le développement des compétences individuelles doit s'inscrire dans le cadre du portage des politiques publiques du développement durable.

La mobilisation des compétences individuelles permet, à un service, de déployer sa compétence collective pour assurer les missions qui lui sont confiées. Le cadre de proximité doit avoir la préoccupation de mettre les agents en situation de développer leurs compétences individuelles, dans l'intérêt de leur développement professionnel et dans celui du service.

Le développement des compétences individuelles a des effets positifs pour la structure comme pour l'agent. Elle permet à l'agent de diversifier et d'approfondir les possibilités de son parcours professionnel ou personnel et de s'insérer efficacement dans des collectifs de travail. Cela repose notamment sur la capacité de l'individu à se professionnaliser de manière continue.

## Le développement des compétences collectives :

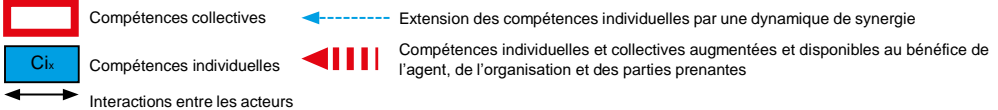
une responsabilité partagée entre l'organisation et les individus

Les compétences individuelles sont comprises dans un ensemble plus vaste, structuré et structurant pour atteindre les compétences collectives.

Dans cet espace, les interactions entre les acteurs vont aboutir à une mise en synergie des compétences individuelles.

Les compétences collectives et individuelles sont par conséquent augmentées et disponibles au bénéfice de l'agent, de l'organisation et des parties prenantes.

### Légende :



## Dispositifs

Les dispositifs mobilisables pour développer les compétences individuelles sont de natures distinctes. Ces dernières peuvent être institutionnelle, statutaire et opérationnelle :

■ **institutionnelle** : le ministère dispose d'un réseau de professionnalisation (écoles, CMVRH, IFORE) à disposition des agents qui ont, en outre, la possibilité de recourir aux organismes interministériels (réseau formation du MAA, plates-formes SGAR des préfetures de région, IGPDE, IRA) ou académiques comme les universités. D'autres organismes existent également dans le secteur privé. Les directions générales mettent à disposition de la documentation professionnelle. Sur le plan du recrutement, la mise en adéquation entre les profils recherchés et les postes à pourvoir est nécessaire. Dans cet esprit, et le cas échéant, cela peut s'appliquer pour la composition de jurys de recrutement, en vue d'apprécier au mieux les compétences individuelles attendues.

■ **statutaire** : à l'occasion de son entretien annuel de formation avec son supérieur hiérarchique, l'agent a la possibilité, à son initiative ou à celle de son supérieur hiérarchique, de réfléchir aux formations dont il a besoin. Il peut demander la mobilisation de son compte personnel de formation (CPF) et/ou de son congé de formation professionnelle ou encore bénéficier d'une procédure de valorisation des acquis de l'expérience (VAE). Les agents peuvent aussi bénéficier, avec un conseiller mobilité carrière (CMC) de leur CVRH, d'entretiens personnalisés (entretien de carrière, bilan de carrière, entretien thématique) qu'ils peuvent valoriser lors de leur entretien professionnel et de formation.

■ **opérationnelle** : le cadre de proximité joue ici un rôle déterminant par la mise en place des conditions favorables au développement des compétences individuelles et de leur mise en synergie. Ce peut être l'organisation de points réguliers avec les collaborateurs, l'actualisation des fiches de poste, la tenue et la notification des entretiens professionnels et de formation, le déploiement et la participation à un dispositif d'amélioration continue ou encore une base documentaire accessible aux agents. En outre le cadre de proximité veillera à partager l'information dont il dispose.

De plus, le recours aux situations professionnalisantes facilite l'intégration de l'agent dans les communautés de travail. Par exemple, l'élaboration de parcours professionnalisants (« ad hoc » le cas échéant), est de nature à rendre l'agent opérationnel au bénéfice de la compétence collective. Ces parcours peuvent s'envisager notamment lors d'une prise de fonction ou, mieux, en amont de celle-ci. Tout agent a, lui-même, la capacité de se professionnaliser en accédant à des ressources en ligne et en développant son propre réseau.

### Pour aller plus loin :

- « De la compétence », Guy le Boterf, 1994 ;
- « Construire les compétences individuelles et collectives », Guy Le Boterf, 2015 (7<sup>e</sup> édition) ;
- « Repenser la compétence », Guy Le Boterf, 2010 (2<sup>e</sup> édition).