

**Le modèle de compétence piloté par la demande DDSM *Demand Driven Skills Model***

[www.themissinglinks.info](http://www.themissinglinks.info)

Par Caroline MONDON

La protection des flux d'entreprises en compétition dans un monde VUCA (Volatile, Incertain, Complexe, Ambigu) grâce à des buffers de stock, délai et capacité, a été largement décrite. Qu'en est-il des compétences des femmes et des hommes nécessaires à la mise en œuvre, au soutien et à la maintenance du modèle opératoire piloté par la demande *Demand Driven Operating Model* DDOM ?

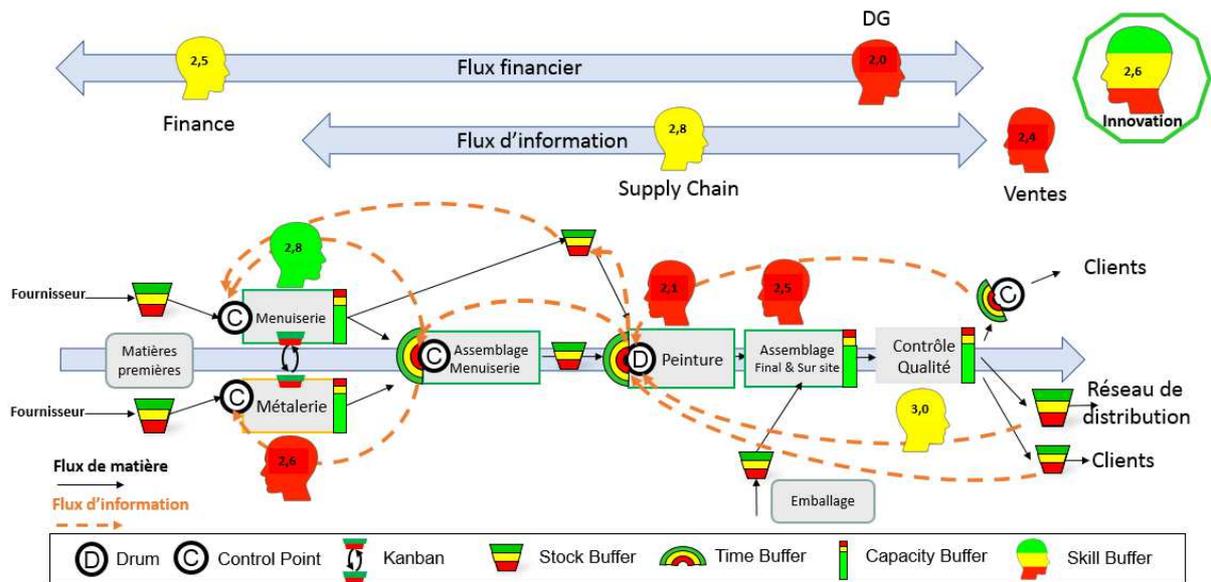
Trop d'entreprises sont confrontées à des ruptures de flux causées par des manques de compétences à des moments critiques. Si ces compétences font régulièrement défaut et si les solutions alternatives sont fastidieuses à mettre en place, ces manques constituent des goulets d'étranglement qui font obstacle à la rentabilité, au développement et à la capacité d'innovation de l'entreprise.

C'est au niveau stratégique que se prennent les décisions de recruter ou de financer de la formation afin d'anticiper les ralentissements du flux dus à une compétence manquante. Au niveau tactique, les boucles de retour d'information permettent d'assurer leur mise en place. Une approche visuelle similaire à celle des autres buffers permet de juger des priorités. L'évaluation des progrès pour manager le changement se fait avec un buffer de compétence global pour l'entreprise.

**Le modèle de compétence piloté par la demande : *Demand Driven Skills Model* DDSM**

En combinaison avec le DDOM, le DDSM illustre les investissements nécessaires pour protéger les flux dans le système complexe de départements et d'ateliers de l'entreprise (Fig.1).

Le 4<sup>e</sup> type de buffer, le buffer de compétence, combiné avec les autres types de buffer du DDOM permet de visualiser où se situent les priorités pour ce qui est d'acquérir et de conserver les ressources en compétences essentielles.



**Fig.1 :** DDSM associé à un DDOM contenant un *Drum Buffer Rope*, pendant les formations DDI

## Le symbole du buffer de compétence : Skill Buffer

Il s'agit d'une tête vue de profil, de couleur rouge, jaune ou verte, tournée vers la gauche en l'absence de formation en cours, ou vers la droite dans le cas contraire, qui contient un chiffre entre 1,0 et 4,0. Rouge signifie un risque à court terme pour le flux parce qu'un.e seul.e employé.e peut exercer 100% de la compétence. Jaune signale un risque potentiel en cas de variabilité. Vert indique que tout va bien.

C'est la première étape pour visualiser quelles compétences manquantes sont à acquérir dans quel département. Ensuite, quand l'entreprise a progressé dans la protection des flux, les couleurs peuvent servir à repérer la disponibilité de formateur.es internes pour enseigner les innovations favorisant le flux dans chacun des processus clefs de l'entreprise.

## La matrice des compétences : Multiskills Matrix

Les chiffres inscrits dans les têtes colorées proviennent d'un calcul simple extrait de la matrice des compétences (Fig.2). Ils indiquent le niveau de compétence de chaque employé.e dans telle ou telle fonction. Toutes les fonctions sont listées de façon à englober tous les processus de l'entreprise.

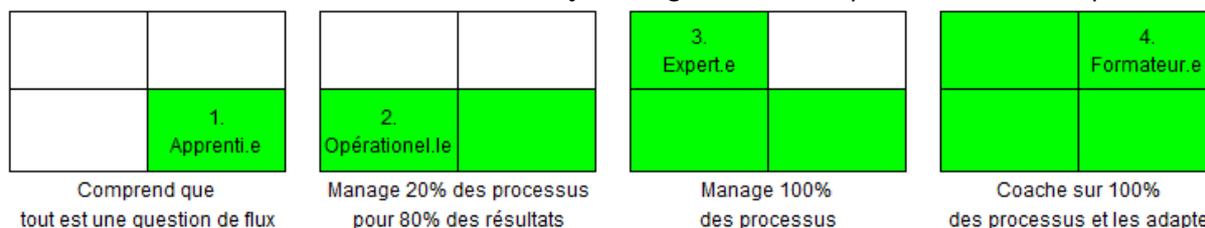


Fig.2 : Les 4 niveaux de compétence de la matrice des compétences

Les exigences de chaque niveau sont adaptées avec l'activité et la maturité de l'entreprise. Le chiffre inscrit sur le symbole du buffer de compétence est calculé à partir du nombre de cases vertes. Il permet d'indiquer le niveau de compétence moyen du personnel dans un groupe de compétences, une fonction donnée ou dans un département en particulier. De même que pour tous les buffers pilotés par la demande, on tient d'abord compte de la couleur puis du chiffre le plus faible pour décider des priorités stratégiques concernant le plan de formation et de gestion des compétences.

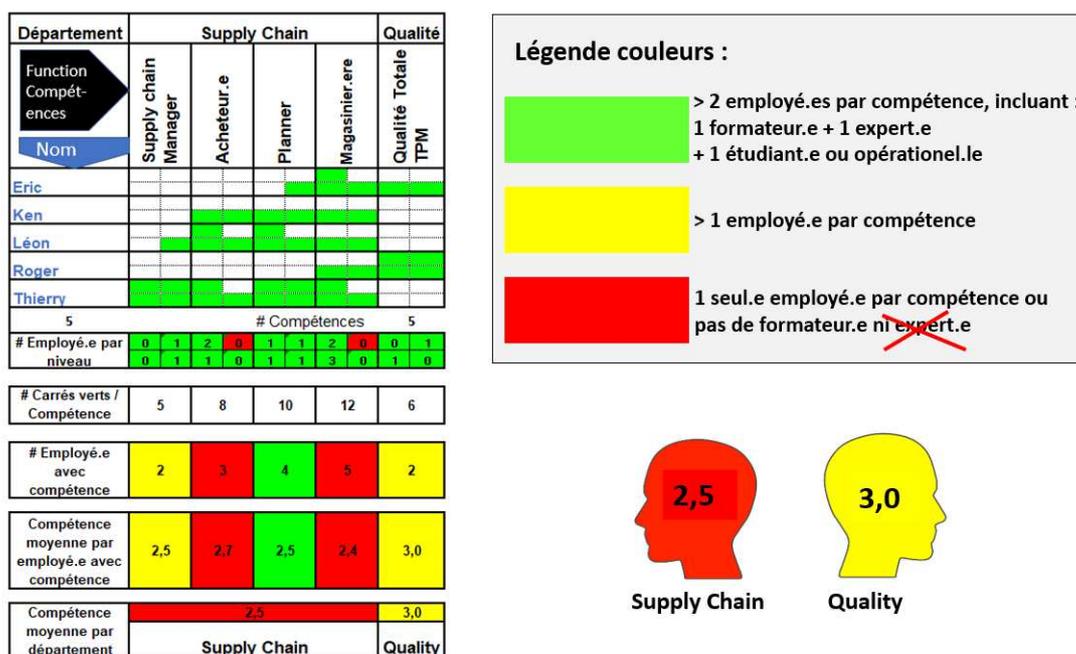


Fig.3 : DDSM de promotion de l'innovation : calcul pour deux départements de la Fig.1 avant les formations DDI