



GÉRER LES COMPÉTENCES AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

12 JUILLET 2024 - LYON

Retranscrit par :





INTRODUCTION

Dans un environnement professionnel en constante évolution, la gestion des compétences est un enjeu crucial pour la fidélisation et l'attractivité d'une entreprise. Dans la volonté de retrouver une certaine forme de souveraineté industrielle en France, cet enjeu est particulièrement important pour les entreprises industrielles. Si elle veut répondre à l'objectif de représenter 12 % du PIB en 2035, l'industrie doit ajouter entre 50 et 60 000 postes aux plus de 35 000 qui sont créés chaque année. Or, aujourd'hui, l'appareil de formation fournit 120 000 candidats par an, dont 60 % seulement mènent leur carrière dans l'industrie. Les entreprises ont donc fort à faire pour organiser la montée en compétences de leurs effectifs, dans un contexte où le cycle de vie des compétences est de plus en plus court.

Face à ces constats et enjeux, trois types de compétences sont nécessaires.



Hard skills : le décalage entre formation académique et besoins de l'entreprise

Les hard skills, ou compétences techniques métier, sont celles dont le cycle de vie est le plus court. Sous l'effet de l'évolution des technologies et des méthodes de travail, elles deviennent en effet de plus en plus vite obsolètes. L'OCDE, il y a 20 ans, évaluait la durée de vie d'une compétence à 30 ans. Aujourd'hui, on estime cette durée de vie à 18 mois. Or le temps nécessaire pour adapter les formations académiques est long. Les entreprises s'organisent donc de plus en plus pour créer leurs propres parcours de formation, qui ne sont toutefois pas forcément soutenus par les pouvoirs publics. En créant leurs propres formations, les entreprises tentent de minimiser ce décalage, mais également de proposer une préparation au poste, souvent absente de la formation initiale et source de dépréciation du métier.

De plus en plus d'entreprises mettent donc en place des filières internes, seules ou en se rassemblant dans certains secteurs.



COMPTE-RENDU : CERCLE DRH EDITION #2

Soft skills : incontournables dans un monde incertain et complexe

On parle souvent des quatre C pour définir les soft skills indispensables : communication, créativité, esprit critique et coopération. On peut aussi y ajouter la notion de résilience, qui a pris une place de plus en plus importante depuis la crise du covid-19. Depuis plusieurs années, les grilles de notation du recrutement semblent avoir inversé les hard et les soft skills. Plus complexes à acquérir et d'une durée de vie plus longue, les soft skills sont en effet de plus en plus recherchées.

Compétences managériales et gestion de projet : le maillon essentiel

Incontournables dans une organisation pour déployer une stratégie, embarquer, mobiliser, recruter ou fidéliser, les compétences managériales viennent s'ajouter au tandem hard/soft skills. Elles impliquent le fameux tandem RH/manager, et intègrent aussi bien la gestion de projet que le management des ressources externes à l'organisation.

Pour développer au mieux ces trois types de compétences, quatre questions se posent :

- Comment identifier les besoins de montée en compétences dans ces trois catégories ?
- Comment évaluer le niveau à atteindre ?
- Quelles sont les modalités d'accompagnement à mettre en place ?
- Quels sont les prérequis pour construire des parcours ?

IDENTIFIER LES BESOINS DE MONTÉE EN COMPÉTENCES

Pour les collaborateurs managers

Pour déterminer les besoins, il faut partir de la stratégie. Ces besoins peuvent être structurés en filières et emplois, qui doivent être régulièrement mis à jour. Selon la nature de l'emploi, les besoins peuvent être à court, moyen ou long terme.

Autre préalable : répondre à la question « c'est quoi un manager ? ». La définition peut en effet varier en fonction de l'ADN de l'entreprise, de la nature du public, de ses activités, etc.

À partir de là, on peut définir les compétences managériales attendues.



COMPTE-RENDU : CERCLE DRH EDITION #2

On évite aussi de se lancer tête baissée dans les effets de mode. Il faut bien connaître l'ADN de l'entreprise pour bien identifier le type de gouvernance dont elle a besoin. Dans une petite entreprise du secteur digital, les compétences attendues pour un manager ne vont pas être les mêmes que dans une grande entreprise industrielle, à l'organisation plus « classique ». Il faut aussi accepter que le curseur se place à différents endroits en fonction des sujets et des entreprises.

Si la formulation évolue d'une entreprise à une autre, certaines compétences sont toutefois incontournables, comme la communication. Il faut aussi prendre en compte les attentes des salariés, et faire en sorte d'observer une symétrie des attentions, en accordant aux salariés la même attention que l'on porte à nos clients.



De nombreux autres éléments peuvent alimenter la liste des besoins :

- Les attentes des clients et des usages.
- Les retours des managers.
- Les entretiens avec les équipes, les bilans à froid des formations, des EAP, des évaluations 360°.
- Les baromètres, enquêtes de satisfaction internes, sur des sujets comme la thématique du leadership ou le niveau managérial des équipes, etc. Avec un bémol toutefois : des résultats parfois très positifs ne sont pas forcément en phase avec la réalité. Il faut aussi savoir tempérer ces enquêtes, veiller aux biais, etc.
- Les feedbacks continus qu'il faut proposer pour interroger régulièrement les équipes sur les attentes du manager.
- Les requêtes qualitatives terrain : faire un point sur le terrain sur ce qu'il manque aujourd'hui pour avoir/être un bon manager.
- Les signaux liés aux risques psychosociaux des équipes, mais également les signes physiques (absentéisme, TMS, accidents du travail, turn-over, etc.).



COMPTE-RENDU : CERCLE DRH EDITION #2

Pour les collaborateurs non-managers

Là encore, on définit la stratégie à moyen et long terme et les attentes de nos clients pour définir nos besoins. Une fois les fiches de postes rédigées et les recrutements réalisés, on met aussi l'accent sur l'intégration, notamment pour voir, pendant la période d'essai, si les compétences sont en phase avec les besoins.

De la même manière que pour les managers, de nombreux outils constituent un vivier d'informations important pour les managers et les ressources humaines afin d'identifier les compétences à acquérir ou améliorer :

- Les évaluations 360°.
- L'expression individuelle du collaborateur de manière générale, pour entendre ses difficultés.
- L'absentéisme au poste, le mal-être ou encore l'accidentologie sont aussi des signes pour identifier un manque de compétence.
- L'observation sur le terrain et la sensibilisation des équipes à cette observation pour capter ensemble les gestes et postures déficients.
- EAA, EAP, en organisant des réunions de retour avec les managers pour voir s'ils disposent des outils nécessaires pour évaluer la performance des collaborateurs.

L'action de formation en situation de travail (AFEST) est également un dispositif intéressant pour identifier les besoins de montée en compétences. Il permet en effet d'organiser un entretien réflexif pour chaque mission, à l'occasion duquel toutes les tâches sont revues pour valider les compétences requises et faire progresser le salarié.

Si le processus est relativement lourd, il peut être financé en partie par un OPCO par le biais du dispositif PRODIAT, qui permet de subventionner cette montée en compétence, mais également de faciliter son architecture grâce à l'accompagnement du tuteur, mais également du tuteur et des managers.



ÉVALUER LE NIVEAU DE COMPÉTENCES À ACQUÉRIR

Soft skills

Pour évaluer le niveau à atteindre, l'observation du manager est évidemment primordiale, d'où la nécessité d'être très présent sur le terrain, de se rendre en immersion régulièrement.

Au préalable, il est nécessaire d'avoir bien décrit le comportement attendu, de manière très explicite, afin de le comparer aux compétences présentes.

L'entretien annuel représente le moment idéal pour échanger en profondeur autour de l'écart qui peut exister entre les compétences attendues et les compétences dont fait preuve le salarié.

Les outils qui aident à évaluer les compétences doivent aussi évoluer en fonction des changements, même si les soft skills ont moins besoin d'actualisation.

Tout comme pour les hard skills, il paraît important de bien identifier les attendus, mais il est également primordial de restituer l'évaluation. Une restitution qui est utile dans l'objectif de rendre les collaborateurs acteurs de leur parcours. Les collaborateurs doivent connaître leur évaluation, les compétences sur lesquelles on les attend, celles sur lesquelles ils peuvent évoluer, etc. Cette restitution est généralement largement pratiquée pour les hard skills, mais bien moins sur les soft skills.

Le système des feedbacks continus peut permettre de réaliser des restitutions régulières et d'éclairer des soft skills. Il paraît donc également nécessaire de monter en compétence sur les feedbacks continus pour mieux les capter, et mieux identifier les freins à dépasser et la culture à mettre en œuvre.

Hard skills

L'objectif est ici d'utiliser des grilles précises, afin de pouvoir positionner le salarié sur différents niveaux en fonction des compétences.

Il convient également de procéder à une veille sur les nouvelles modalités de travail, technologies ou compétences afin de suivre leur évolution.

Mettre en place des indicateurs de pilotages paraît intéressant pour mieux piloter les écarts ou les évolutions d'une année sur l'autre. Pour les métiers de production, les indicateurs chiffrés sont d'autant plus importants.





COMPTE-RENDU : CERCLE DRH EDITION #2



Les entretiens professionnels, eux, ne doivent pas être orientés sur des tâches, mais sur des compétences, avec un niveau à atteindre clairement exprimé. Il convient donc de valoriser la compétence dans l'évaluation, en montrant que la manière dont le collaborateur travaille va entrer dans son évaluation. La généralisation de la digitalisation génère un écart entre deux types de populations : ceux qui s'en emparent et vont plus vite, et ceux qui y sont plus réfractaires. Si cet écart peut être problématique sur certains postes critiques, il le sera moins sur d'autres. D'où la nécessité de définir clairement les attendus pour chaque poste dans ce volet également.

QUELLES SOLUTIONS DIGITALES POUR GÉRER LES COMPÉTENCES AU SEIN DE L'ORGANISATION ?

Plusieurs solutions existent pour accompagner les équipes RH dans la gestion des compétences.

Les premières sont des solutions Core RH qui comprennent des modules de gestion des compétences et GPEC : Workday, Oracle, SAP pour les plus connus. D'autres dispositifs émergents ont l'avantage d'apporter plus de souplesse dans l'expérience utilisateur, comme Skill Up ou Elevo.

D'autres solutions sont davantage spécialisées dans la gestion des compétences et GPEC, et viennent compléter la solution Core RH. Neobrain, 365Talents, Boosters et 360Learning font par exemple partie de cette catégorie.

Elles permettent notamment de créer un référentiel emploi, de définir des profils de compétences, etc. Une intelligence artificielle peut également suggérer des compétences, identifier l'écart avec les compétences existantes, suggérer des formations pour acquérir les compétences, etc. Ces solutions permettent réellement de mettre en place une GPEC dynamique.

Neobrain capte aussi par exemple les aptitudes et prend en compte la curiosité naturelle des collaborateurs.

Performanse propose des assessments et tests psychométriques pour objectiver l'évaluation des soft skills.

SkillsBoard valorise et transforme toute activité d'apprentissage en données de compétences.

Emage.me, société lyonnaise, produit un outil digital pour évaluer les compétences, soft skills essentiellement, et recevoir du feedback. Elle propose des recommandations personnalisées en temps réel, crée des passerelles entre écoles et entreprises et permet une évaluation par les pairs.



LES MODALITÉS D'ACCOMPAGNEMENT PERMETTANT DE DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

Différentes modalités sont plébiscitées pour favoriser le développement des compétences :

- Tutorat, mentorat, coaching, codéveloppement.
- Méthode 70/20/10 : 70 % de l'apprentissage est basé sur la pratique, 20 % sur l'échange avec d'autres pairs et 10 % sur la formation théorique.
- Mises en situation, découverte de métier, immersion.
- Donner du temps à une personne en phase de changement pour réaliser des missions.
- Expliquer les méthodes à disposition des collaborateurs et impliquer les managers pour intégrer cette culture du développement.

LES PRÉREQUIS

Mettre en place ces modalités suppose toutefois qu'un certain nombre de prérequis soient validés :

- Former des formateurs internes, au tutorat, au mentorat. Avant même la formation : évaluer les prérequis pour être formateur.
- Évaluer et s'assurer qu'on dispose du budget et du temps nécessaire.
- Sensibiliser les managers.
- Définir clairement ce qu'on attend d'un tuteur et mentor. Certains tuteurs peuvent en effet parfois ne pas trouver leur place entre la RH et les managers.
- Donner du temps pour mener à bien la mission de tuteur et valoriser la fonction.
- Diminuer les attendus pour les tuteurs si nécessaires. Bien cadrer ces éléments en formation.
- Désigner des ambassadeurs pour porter la démarche.
- Aligner la stratégie avec le Comex, sponsoriser la démarche.
- Identifier les indicateurs nécessaires à l'évaluation d'un changement.
- Mettre en place un suivi rapproché.
- En coaching, définir le rôle du manager coach.
- Imaginer des illustrations comportementales.
- Embarquer les managers pour qu'ils identifient les compétences attendues.
- Définir des attendus lisibles et compréhensibles par tous, choisir des mots simples.



CONCLUSION

Les managers sont les plus à même d'identifier les besoins des salariés sur le plan des compétences, et l'on retrouve donc l'importance du binôme RH/manager pour montrer les différents chemins possibles et valider régulièrement les différents indicateurs pour mesurer l'évolution.

À l'échelle de l'entreprise, doit aussi se mettre en place une dynamique au service des parcours individuels. C'est ainsi qu'à l'image de Malakoff Humanis, un système de parcours de filières rend possible une évolution par la mobilité ou la transversalité, et le champ des possibles s'en trouve ainsi étendu. En l'absence de filières, l'évolution se fait en effet uniquement par la promotion vers le management.

Orienter les collaborateurs vers d'autres métiers et faire des passerelles suppose une certaine agilité opérationnelle, la préparation des éléments statutaires, du package de rémunération, la pesée des postes, etc. Mais la flexibilité suppose également l'acceptation de l'erreur et la possibilité de revenir en arrière.

Et si on devenait une entreprise apprenante ?

Dans cet objectif, le rôle du RH est d'inscrire l'organisation et le collaborateur dans une logique apprenante. Plusieurs questions se posent alors : comment se mettre à la digitalisation, comment lever certains freins et peurs, etc. ? Le manager comme le RH doivent se mettre dans une posture d'écoute pour traiter les freins individuels.

Comment j'apprends à apprendre ? On a tous des manières d'apprendre différentes. L'objectif est donc d'aider les collaborateurs à identifier leur manière singulière d'apprendre pour que les tuteurs s'y adaptent.

La manière de structurer une organisation qui va permettre d'intensifier ce côté apprenant représente certainement le sujet clé des entreprises de demain.

