

Points de vue & Perspectives

Comment aligner les compétences des collaborateurs avec les objectifs stratégiques de l'entreprise ?

Dans une économie de la connaissance, où le capital humain joue un rôle toujours plus important, la mise en place d'une véritable stratégie RH devient essentielle. Cette stratégie a pour objectif de constituer et gérer le meilleur patrimoine de compétences pour la réussite globale de l'organisation. Concrètement, cette stratégie RH consiste mettre en place des actions de gestion de compétences pour faire correspondre les compétences disponibles avec celles requises pour assurer à la fois le fonctionnement actuel et le développement futur de l'organisation.

Ce défi d'alignement est d'autant plus important que les évolutions de l'environnement des entreprises sont de plus en plus rapides, notamment celles liées aux nouvelles technologies, et nécessitent donc une constante adaptation des compétences des collaborateurs.



85 % des emplois de 2030 n'existent pas aujourd'hui
*selon un rapport de Dell et de l'Institut pour le futur
(« Human/Machine Partnerships »)*

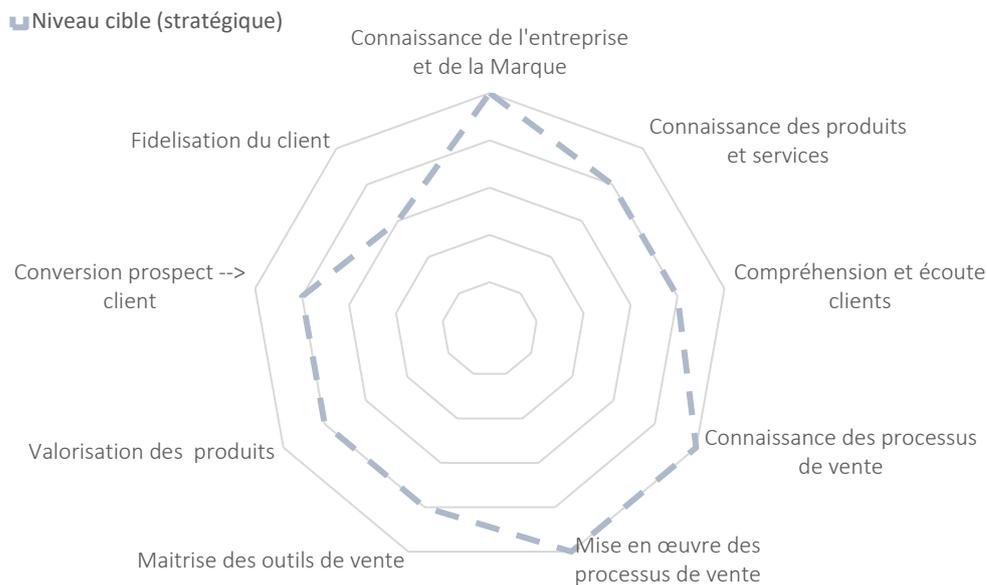
Pour relever ce défi, il est essentiel d'identifier les compétences critiques, c'est-à-dire celles qui génèrent un avantage concurrentiel pour l'entreprise et lui permettent d'atteindre ses objectifs stratégiques. Par exemple, les modifications du comportement client à l'ère du digital, rendent critique la maîtrise de savoirs (connaissances) et de savoir-faire (pratiques) plus pointus, mais également la maîtrise d'un savoir-être (comportements relationnels) pour les collaborateurs en contact direct avec le client. C'est en effet ce dernier aspect que beaucoup d'entreprises tentent de développer afin d'apporter, dans un parcours client de plus en plus digital, plus de valeur à des clients souvent très bien informés et autonomes.

Une fois ces compétences identifiées, il sera alors possible de mesurer les écarts avec les ressources existantes et définir une stratégie développement des compétences manquantes. Ce document présente plus en détail une telle approche, schématisée ci-après.



1. Définir une cartographie de compétences

Fig1 : Exemple de radar de compétences pour l'activité « Ventes »



Pour faire de la gestion des compétences le cœur de la stratégie RH, il est essentiel de définir les besoins en compétences de l'entreprise. Pour établir une cartographie adaptée de ces besoins, il est nécessaire de combiner deux éléments :

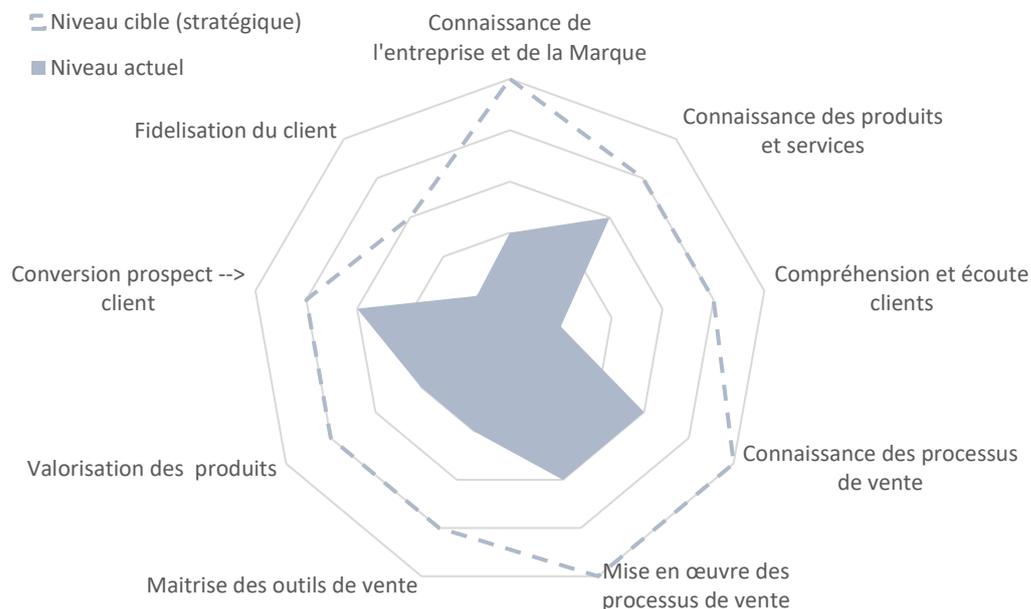
- le besoin métier, qui définit les compétences requises par les tâches (compétences stables)
- le plan stratégique de l'entreprise, qui définit les compétences requises par les objectifs (compétences critiques)

Cette démarche permet de confronter une vision top-down et une vision bottom-up, afin de peser au mieux la réalité terrain sans perdre de vue la direction vers laquelle l'entreprise se dirige à terme.

Il est essentiel d'intégrer que ces compétences sont dynamiques. Il serait très dommageable de rester sur une cartographie statique des besoins en compétences alors même que l'environnement les pousse à évoluer. Ainsi, les nouvelles technologies entraînent à la fois la création de nouveaux métiers (exploitation des données, conception ou la maintenance de logiciels) et la modification des métiers existants (communication, marketing et vente sont de plus en plus liés au digital avec le webmarketing, le SEO...). L'industrie des jeux vidéo est un bon exemple : les consoles changent tous les 5 ans, donc il faut renouveler les compétences en design et en programmation des jeux tous les 5 ans.

2. Evaluer les compétences existantes et mesurer les écarts

Fig. 2 : Exemple d'évaluation des écarts de compétences pour l'activité « Ventes »



Une fois la cartographie des besoins en compétences établie, l'enjeu consiste à mesurer l'écart entre compétences nécessaires à l'ambition et leurs niveaux de maîtrise actuels dans l'entreprise.

Concrètement, cela consiste à évaluer les compétences individuelles des salariés en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être.

Comment évaluer les compétences des salariés et mesurer les écarts :

Cette mesure de compétences peut s'effectuer via deux modalités principales :

- Méthode déclarative : autodiagnostic du collaborateur sur la base d'un questionnaire et d'échelles de niveau précises ou co-diagnostic entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique, à partir d'une analyse des pratiques professionnelles et des résultats obtenus,
- Méthodes d'évaluation : tests, QCM, mises en situation, étude de cas, entretiens de compétences... ; plusieurs experts participent alors à l'évaluation des résultats atteints et des compétences mises en œuvre.

Ces modalités peuvent être utilement combinées en fonction du contexte, d'autant que leur mise en place a été fortement simplifiée par la digitalisation des méthodes d'évaluation. Ainsi chez Nestlé, les employés reçoivent des « appréciations régulières sur leurs performances et leurs aspirations professionnelles » par le biais de différents outils et processus tels que l'évaluation des performances (Performance Evaluation, PE), le guide de progrès et de développement (Progress and Development Guide, PDG) et des évaluations 360 degrés¹.

Une référence doit également être fixée pour les différents niveaux d'acquisition d'une compétence donnée.

3. Analyser les résultats, inventorier et prioriser les besoins de montée en compétences

Après ce recensement, l'entreprise devra inventorier, analyser et prioriser les besoins de montée en compétence : écarts entre les compétences existantes et les compétences nécessaires au développement de l'entreprise. Cette phase nécessite généralement de s'appuyer sur des logiciels de traitement de données portant sur une large population et extrapolant leur évolution dans le temps.

Il est alors possible de hiérarchiser les besoins. En effet, à partir des besoins identifiés pour chaque salarié, il est indispensable de consolider les priorités de formation en termes de publics et d'objectifs pratiques.

De plus, il est important de distinguer trois grandes catégories de besoins en formation.

- Les besoins collectifs : En rapport avec les objectifs opérationnels de l'organisation. Il s'agit là d'une montée en compétences collectives d'une équipe ou d'un métier. Un besoin de formation est collectif lorsqu'il a été émis par un groupe de travail comme moyen d'atteindre un objectif opérationnel. Le regroupement de besoins individuels identiques peut produire un besoin collectif.
- Les besoins individuels : En rapport avec les postes occupés ou à occuper dans la même unité. C'est un besoin de formation que peut ressentir le salarié en vue d'une meilleure adaptation à la fonction occupée, d'une préparation à des changements à l'intérieur de sa fonction, ou d'un changement de fonction prévu avec sa hiérarchie à l'intérieur du même secteur.
- Les besoins personnels : Besoins nés d'une logique d'évolution et/ou de réorientation de carrière.

La synthèse de ces besoins va alors constituer le déclencheur indispensable à la formalisation d'orientations de formation et à la mise en place d'une stratégie RH opérationnelle.

4. Mettre en place une stratégie RH opérationnelle

Les orientations stratégiques de l'organisation peuvent constituer pour les métiers un défi conséquent : ruptures technologiques, ambitions commerciales, accélération des rythmes de développement produit, virage numérique... Dans ce contexte, la stratégie RH vise à accompagner la mise en œuvre du plan stratégique, en alignant ambitions stratégiques et savoir-faire métiers requis. Cet accompagnement se traduit par la mise en place d'actions de gestion de compétences permettant :

- le maintien des compétences stables (compétences pour lesquelles l'entreprise doit assurer la pérennité de son savoir-faire)
- la transition des compétences sensibles (compétences spécifiques à des métiers ou activités en déclin)
- et surtout, le développement des compétences critiques, porteuses de valeur pour l'entreprise et le client.

Il existe cinq types de stratégies RH permettant à une organisation de combler ses besoins pour l'avenir.

1. **La stratégie de recrutement** : Certaines compétences peuvent nécessiter des recrutements parce que les profils en interne ne peuvent pas les acquérir simplement. Le recrutement d'un expert peut favoriser le développement de ces compétences chez les collaborateurs internes.
2. **La stratégie d'impartition (sous-traitance)** : Cette stratégie doit se limiter à des compétences non critiques car elle présente le risque de perte de la compétence. Elle concerne en général des compétences éloignées du cœur de métier de l'entreprise, que celle-ci n'a pas vocation à développer. La sous-traitance ou l'acquisition de start-up sont des traductions concrètes de cette stratégie.
3. **La stratégie de collaboration** : Elle permet, par exemple, de faire face à une pénurie de main d'œuvre.
4. **Les stratégies de restructuration** : il s'agit des stratégies de réduction du personnel, regroupement des tâches, réorganisation des unités de travail.
5. **Les stratégies de formation et de développement professionnel** : Quand une compétence peut être acquise en interne et que les ressources disponibles sont suffisantes, les stratégies de formation peuvent permettre d'adapter les compétences des collaborateurs. Il s'agit donc d'un levier majeur identifié par la stratégie RH pour renforcer la capabilité, la capacité et la performance des acteurs métiers. D'après l'étude *"La Révolution des Métiers"* (EY, LinkedIn)¹, la formation est citée par l'ensemble des dirigeants interrogés comme le levier prioritaire pour adapter les compétences partout dans le monde et elle est perçue comme le levier prioritaire par 54 % d'entre eux.

Comment vous organisez-vous pour disposer des compétences que vous recherchez au sein de votre entreprise ou de votre organisation ?



Source : CSA.

Evolutions et tendances de la formation professionnelle

La formation professionnelle est traversée par des tendances de fond, traduisant de nouvelles orientations stratégiques des entreprises.

La mise en place de programmes de montée en compétences digitales

Communication, production, ressources humaines... la transformation digitale touche aujourd'hui tous les métiers de l'entreprise. Les entreprises s'organisent, s'adaptent et développent des écoles en interne. Au-delà de la maîtrise des outils et des réseaux sociaux, ces écoles et programmes ont pour

mission d'accompagner la transformation digitale de l'entreprise en diffusant largement une culture digitale auprès de leurs salariés.

Orange a lancé le mouvement en 2013 en créant la Digital Academyⁱⁱ, programme qui vise à apporter un socle commun de connaissances dans le domaine du digital à l'ensemble des 166 000 salariés du Groupe, quel que soit leur métier. La Digital Academy couvre trois dimensions :

- « la sensibilisation des collaborateurs aux enjeux de la digitalisation interne pour Orange,
- la formation à l'utilisation des innovations du Groupe (comme la 4G ou le Bloc) et des outils internes
- l'appropriation et la mise en perspective des réseaux sociaux et de leur rôle. »

D'autres grandes entreprises ont emboité le pas : Seb a lancé sa Digital Academy en 2015, Pernod Ricard son programme « Digifit » et en 2017, la SNCF a créé une « école du numérique » destinée à l'ensemble de leurs collaborateurs pour accompagner son plan de transformationⁱⁱⁱ.

L'individualisation des parcours de formation

De nouveaux types de formations répondent aux besoins de rapidité dans la formation continue des collaborateurs. En effet, face à des changements d'environnements toujours plus rapides, l'accès permanent aux connaissances requiert également de mettre à la disposition des salariés des ressources et des savoirs (informations, réglementations, tutoriel d'un usage...) librement consultables à distance à partir d'équipements numériques professionnels ou personnels. L'utilisation de e-learning ou de MOOC en libre accès via des plateformes de formation permet plus de flexibilité et de personnalisation dans le parcours de formation du collaborateur.

Face à constat, le Groupe BPCE a mis en place en 2018 une plateforme de formation en libre accès « B'digit »^{iv} qui enrichit l'offre pédagogique du Groupe, en proposant de nombreux contenus vidéo. Cette plateforme a notamment pour ambition d'accompagner les salariés en alignant leurs compétences sur les objectifs de transformation du Groupe.

La montée en puissance des formations comportementales, liée aux stratégies de différenciation par l'expérience client.

La montée du niveau d'exigence des clients est une tendance de fond commune à de nombreux secteurs. En concessions, boutiques ou agences les clients sont désormais mieux informés, possèdent un niveau de connaissance – voire d'expertise – élevé. Pour se différencier, l'entreprise devra apporter un service client sans couture et personnalisé.

Ce tournant a notamment été pris par les entreprises de l'industrie automobile, dont les classements de satisfaction client sont aujourd'hui un indicateur essentiel à améliorer pour gagner des parts de marché. Le changement de l'état d'esprit de leurs vendeurs est pour elles un point clé de réussite. Par exemple, Renault a mis en place un programme de formation centré sur les compétences comportementales, R-Behavior. Conçu par Renault Academy, l'école interne de formation du réseau, ce programme vise à développer les compétences liées au service client : écoute active, personnalisation de la relation, posture ... Destinées à la fois aux conseillers commerciaux aux conseillers après-vente mais aussi aux managers, les formations se déclinent en formats présentiels et en e-learning^v. Ici encore, la mise en place de ces formations vise à aligner les compétences des salariés

sur l'objectif stratégique de l'entreprise : l'excellence du réseau dans la relation avec le client de la marque^{vi}.

Pour déployer efficacement sa stratégie, l'entreprise doit s'assurer de disposer des compétences nécessaires. Cet alignement entre stratégie et compétences nécessite d'anticiper l'acquisition des compétences de demain, ce qui rend indispensable le pilotage dynamique de la stratégie RH.

Sources

ⁱ Politique des Ressources Humaines chez Nestlé :

http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/people/hr_policy_fr_pdf.pdf

ⁱⁱ Orange lance la Digital Academy :

<https://orange.jobs/site/fr-actualites/Orange-lance-la-Digital-Academy-un-programme-de-formation-au-digital-pour-tous-les-salaries-Orange.htm>

ⁱⁱⁱ E.SNCF lance l'école numérique :

<https://www.digital.sncf.com/actualites/esncf-lance-lecole-numerique>

^{iv} Accord relatif à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences du Groupe BPCE :

<https://www.unsabp.fr/wp-content/uploads/2018/03/accord-GPEC-déc.2017-1.pdf>

^v Chez Renault, la formation se focalise sur le client :

<https://business.lesechos.fr/directions-marketing/02155878508-chez-renault-la-formation-se-focalise-sur-le-client-111498.php>

^{vi} Renault 2016 : Drive the change :

<https://media.group.renault.com/global/fr-fr/media/pressreleases/27137/renault-2016-drive-the-change1>

Pagamon, cabinet de conseil en Stratégie et Organisation fondé en mars 2013, accompagne les acteurs de l'industrie afin de structurer leur vision stratégique, améliorer la performance opérationnelle de leur entreprise et pérenniser le changement dans les organisations.



Nos interventions se situent principalement dans les secteurs automobile, agroalimentaire, sciences de la vie, et aéronautique. Elles couvrent les domaines d'expertise suivants :

- Stratégie et Organisation
- Marketing et Expérience Client
- Innovation et Développement
- Transformation Digitale et Big Data

En savoir plus – Contact Pagamon : contact@pagamon.com