

# MAGRHR

Le premier média multimodal de l'écosystème RH • n° 5 • Mars 2019 • 9€

## **Serial Learner : un talent à développer**

> page 16

Par Soufyane Frimousse,  
IAE de Corse et Jean-Marie Peretti,  
ESSEC Business School

## **Entretien avec Laetitia Niaudeau**

> page 87

Directrice Emploi, formation  
et diversité, Air France

# La révolution des compétences

## **La réalité virtuelle à la conquête de la formation**

> page 174

Par Emilie Gobin Mignot et Bertrand Wolff,  
fondateurs d'Antilogy

## **Gestion des compétences : tout dépend de la qualité et de la quantité des données !**

> page 180

Par Pierre-Antoine Roy, CEO Crafty





Mutuelle  
Prévifrance

# FIA

Parce qu'être là  
pour vous est **NOTRE  
RESPONSABILITÉ  
DE CHAQUE INSTANT.**

# BLE

0 800 31 0800 Service & appel  
gratuits

[WWW.PREVIFRANCE.FR](http://WWW.PREVIFRANCE.FR)

# Avant-propos

André Perret, rédacteur en chef

Le numéro précédent du Mag traitait de la formation...un véritable 360° de la Formation. Dans la droite ligne de ce dossier, il était inévitable de traiter la notion de compétence. La loi elle-même n'a-t-elle pas transformé la notion de plan de formation en plan de développement des compétences ? Mais de quoi parle-t-on au juste ? Et si une mauvaise interprétation sémantique ouvrait la porte à des déviances, à des erreurs de parcours ? Nous prenons donc, comme à l'habitude, le pari de vous apporter des éléments pour enrichir votre réflexion, à travers des articles, des billets, des vidéos, des apports pratiques en provenance d'experts, de spécialistes learning, d'universitaires et de chercheurs, de DRH et d'autres encore.

Et puis, ce numéro est le premier d'une nouvelle série, celle d'un Mag RH qui se professionnalise. Deux transformations notoires :

- D'abord, chaque numéro numérique gratuit sera doublé d'une version papier, sur abonnement. Rassurez-vous, le prix de l'abonnement est supportable : 25€ annuel. Mais il vous offre ainsi le moyen de conserver trace des articles qui vous semblent devoir être à portée de main, et aussi de faire circuler peut-être plus facilement entre collègue un dossier qui vous parle.
- Ensuite nous ouvrons un site très documenté qui permet d'avoir accès aux anciens numéros, aux articles classés par rubriques, à des vidéos spécifiques comme celles des Tribunaux des Flagrants Délires RH. Ce site autorise aussi les échanges et le contact avec les équipes de rédaction. [www.magrh.fr](http://www.magrh.fr)

Pour nous permettre de financer ces nouveaux outils, nous avons décidé d'accepter le principe de la documentation publicitaire. Sur le site et sur les numéros numériques et « print », mais sans à aucun moment renier deux fondamentaux : l'indépendance de la rédaction, et la transparence pour le lecteur. C'est pour cette raison que nous nous faisons accompagner d'une régie (La FFE) qui nous assure le respect de ce cahier des charges, correspondant à notre ADN.

Soucieux de permettre, sur de grands dossiers de fonds, la transmission des visions diversifiées, parfois contradictoires, de promouvoir la réflexion collaborative, de favoriser la co-construction, et surtout d'être conscient que vous, lecteurs-partenaires, êtes suffisamment matures et responsables pour porter vos jugements, vos appréciations, après avoir analysé toutes les faces d'un problème, nous continuons de nous entourer des meilleurs. Dans les nombreuses remontées positives sur le numéro précédent, l'une d'entre elle m'a beaucoup touché : *« votre magazine c'est comme un Mooc, c'est de la formation gratuite qui nous fait grandir... »*

Cette évolution, et c'est à vous que nous la devons, qui nous fait osciller selon les numéros entre 50 et 90 000 téléchargements, attire les rédacteurs prestigieux, donne de la crédibilité aux organisations officielles qui nous ouvrent leurs portes, et nous engage à une recherche permanente, celle de la qualité et de l'innovation. ◆



# Stimulus

## SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL *Depuis 1989*

Stimulus est le cabinet de référence en matière de santé psychologique au travail. Notre vocation est de prévenir les risques psychosociaux dans l'entreprise, renforcer l'engagement et le plaisir au travail, améliorer la performance économique et sociale de nos clients et mobiliser tous les acteurs de l'entreprise autour des projets de santé et de qualité de vie au travail.

[www.stimulus-conseil.com](http://www.stimulus-conseil.com)

PARIS • LYON • AIX-EN-PROVENCE • MADRID







# Sommaire

## Dossier La révolution des compétences

### Partie 1 | Compétence Les éclairages des experts

- 11 Entretien avec Guy Le Boterf**  
*Expert en management*
- 16 Serial Learner : un talent à développer**  
*Par Soufyane Frimousse, IAE de Corse  
et Jean-Marie Peretti, ESSEC Business School*
- 20 Vous avez dit «compétence» ?**  
*Par Patrick Bouvard, Rédacteur en chef  
de RH info, le média RH d'ADP*
- 25 Les compétences : d'une illusion  
à un engagement bien nécessaire !**  
*Par Serge Casasus, Docteur Sciences  
de Gestion, CNAM*
- 30 Quand les réseaux sociaux  
sont sur le banc des accusés...**  
*Le tribunal des flagrants délires RH*
- 31 Comment identifier et développer les soft skills ?**  
*Par Jérémy Lamry*
- 35 Décrypter le monde de demain  
et son impact sur les compétences**  
*Entretien avec Olivier Lajous, Président de BPI*
- 37 Repenser la transformation des compétences**  
*Par Gilles Verrier, Directeur général d'Identité RH*
- 41 Développement des compétences :  
de l'homo faber à l'homo sapiens.**  
*Par Hubert Landier*
- 45 L'apprentissage : une voie royale  
de l'acquisition de compétences**  
*Par Sylvie Brunet, Présidente de la section  
Travail et Emploi du CESE*
- 47 Encadrement : rien ne se perd, rien ne se crée,  
tout se transforme ?** *Par Pierre Lamblin, Directeur  
du Département Etudes & Recherches, APEC*
- 51 Du désir de Métier à la compétence  
des pratiques du Métier : la transition  
reste à construire !**  
*Par Elisabeth Provost Vanhecke,  
Consultante chez Humanity concept*
- 55 L'approche par les compétences,  
dans une organisation qui valorise  
le métier complet.** *Par Olivier du Roy,  
Docteur en théologie et philosophie*
- 59 Et si les compétences entrepreneuriales  
construisaient une nouvelle employabilité ?**  
*Sylvie Merran Ifrah, spécialiste dans l'accompagnement  
du rebond entrepreneurial, We Are Blue Moon*
- 63 L'avis de l'expert juridique,  
Maître vous avez la parole !**  
*Par Sophie Pelicier-Loevenbruck,  
avocat associé, cabinet Fromont Briens*
- 72 Rénover la GPEC dans l'intérêt commun  
des entreprises et des salariés**  
*Par Jean-François Foucard, Secrétaire national  
CFE-CGC en charge de l'emploi, de la formation  
et de l'égalité professionnelle*
- 75 La formation, premier atout pour accroître  
l'efficacité globale de l'entreprise**  
*Par Jean-Luc Molins, Secrétaire national  
de l'UGICT-CGT*
- 81 Le nouveau monde du travail  
selon Madame SKILLS**  
*Par Alain Tedaldi, Directeur général,  
Institut Esprit Service*

### Partie 2.1 | Cas d'entreprise | GPEC/Workforce planning

- 87 La démarche « prospective métiers »  
pour enrichir une GPEC**  
*Entretien avec Laetitia Niaudeau  
Directrice Emploi, formation et diversité, Air France*
- 92 Mutuelle Air France**  
*Un positionnement atypique  
sur le marché de la complémentaire santé*
- 93 Le Workforce planning au service  
de la création d'emploi...**  
*Entretien avec Franck Aimé, DG des RH, Atalian*
- 97 I have a dream**  
*Entretien avec Laure Demain-Martinet,  
Chief talent & transformation officer, Publicis Media*

« Quand tu te sens en situation d'échec, souviens-toi que le grand chêne, lui aussi, a été un gland ! » Michel Audiard



### 101 La GPEC n'a plus rien d'une usine à gaz

Entretien avec Franck Thibault,  
Head of Global Talent, Sanofi

### 105 La data au service du Workforce planning

Entretien avec An Rycek, Strategic Workforce  
Planning Manager, Global Virtual Sales  
& Engineering, Cisco

### 109 «Une approche de Workforce planning dans une ETI doit être pragmatique »

Entretien avec Jeremy Mussilier,  
Group Compensation & Benefits,  
Reporting & HR projects, Linedata

### 113 Viser l'efficacité dans une dynamique globale d'Entreprise apprenante

Entretien avec Sophie Jallabert,  
Directrice de l'Académie Generali France

### 117 La SNIE : une ETI dont on peut dire... Elle a tout d'une grande...

Par Laurent Crief, Directeur général,  
Directeur du pôle social, administratif et financier  
et François Carmeille, adjoint au DRH

### 124 La GPEC en réseau

Par Fanta Berete, Responsable Pôle  
Développement Ressources Humaines et  
formation, CCI France

## Partie 2.2 | Cas d'entreprise

Gérer et développer les compétences

### 128 Nous savons quels sont les blocs de compétences qui seront nécessaires

Entretien avec Valérie Belhassen,  
DRH de BNP Paribas Compliance

### 132 Tranche de vie : une illustration au quotidien...

Par Guy Jayne, Consultant, Association Condorcet  
pour l'Innovation Manageriale

### 149 «Un candidat qui nous rejoint veut savoir si son employabilité va croître... »

Entretien avec Franck La Pinta, Responsable  
innovation et digital learning, Société Générale

### 152 Audencia Executive Education

accompagne les talents dans la durée

### 154 Docendi : comment développer des compétences durables à l'ère du digital ?

### 156 EM Lyon : l'IA au service de l'éducation, ce n'est plus de la science-fiction

### 158 EM Normandie : des formations adaptées à tous les besoins et attentes

### 160 Fidal Formations - Réforme de la formation professionnelle : enjeux et perspectives

### 162 Opcalia : un acteur au cœur de la digitalisation de la formation et des nouvelles compétences

### 164 Université de Strasbourg : E-learning, EAD, FOD, FOAD, ... Désormais parlons F.C.A.D

## Partie 3 | Start-up tech

### 168 4 pré-requis avant de lancer une cartographie de compétences

Par Vincent Lebunetel,  
CEO de la startup Boost.rs

### 170 Maîtriser ses compétences, c'est maîtriser son Strategic Workforce Planning !

Par Olivier Rohou, CEO de l'elamp

### 172 Entreprises, prenez votre plein rôle dans l'orientation des jeunes !

Par Adrien Ledoux, co-fondateur de JobTeaser

### 174 La réalité virtuelle à la conquête de la formation

Par Emilie Gobin Mignot et Bertrand Wolff,  
fondateurs d'Antilogy

### 178 Strategic workforce planning, les mutations du monde du travail et leur impact sur les compétences des collaborateurs

Par Evgenia Sopochkina et Jean-Christophe Roche,  
fondateurs de xLearn

### 180 Gestion des compétences : tout dépend de la qualité et de la quantité des données !

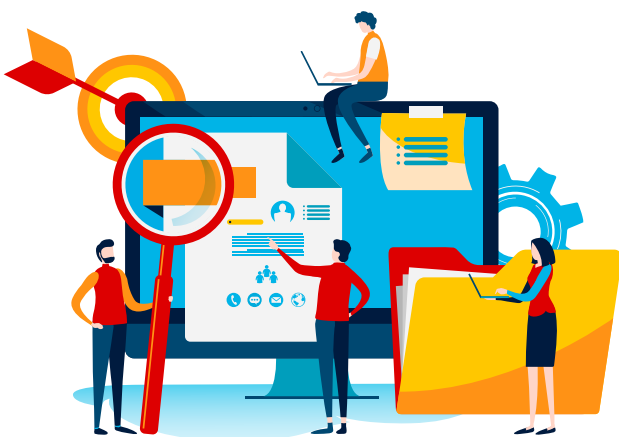
Par Pierre-Antoine Roy, CEO Crafty

### 182 Workforce Planning : comment l'Intelligence Artificielle va révolutionner cette pratique ?

Par Nicolas Morel (CEO You-Trust Monkey Tie)



- 184** Gestion des compétences : pourquoi vous ne pourrez pas vous passer d'Intelligence Artificielle  
Par Jean-Philippe Couturier (CEO Whoz)
- 186** Comment permettre aux entreprises et aux individus de se préparer aux mutations du travail  
Par Carole Menguy, CEO WisersKILLS
- 188** Le référentiel est mort, vive le référentiel  
Par Loïc Michel, CEO 365 Talents
- 191** Solutions RH Elearning Expo  
Le salon des Tendances, Nouveautés et Perspectives
- 192** Bodet Software  
Voyez plus grand pour vos RH !
- 194** ExperQuiz  
Une solution ergonomique et facile à utiliser dédiée à l'évaluation des connaissances
- 196** PréviFrance  
Choisir sa mutuelle d'entreprise : proximité et services
- 198** Neopost  
Vers la dématérialisation progressive du dossier RH
- 200** TOD  
Révolution des compétences ou révolution des DRH ?



## Rubrique-à-brac

- 204** Gazogène  
Par Philippe Canonne
- 208** L'avenir des RH : le marketing !  
Par Geoffroy de Lestrang, Directeur Associé Marketing Produit, Cornerstone OnDemand
- 211** Mooc de l'année...
- 212** La poussée ultime de l'évaluation du personnel : l'autoévaluation.  
Par Chantal Hemard & Gérard Reyre
- 222** IA is coming  
Vitriol, arsenic et vieilles dentelles.  
Par Francois Geuze
- 227** Lawsen avocats  
Négociation réussie et CSE
- 228** Regard en coin  
Business, show-business, même combat ?  
Matt Houston, propos recueillis par Nabil Lasfer
- 230** Psya : 20 ans d'expertise au service du bien-être des salariés et de la performance des entreprises
- 232** Portrait  
Samuel Dewitte, DRH mais pas que...  
Portrait croqué par Philippe Cannone
- 235** L'entreprise inclusive avec l'ANDRH Ile-de-France  
Par André Perret
- 236** Entretien avec Nicolas Durand-Gasselin  
Avocat, TNDA
- 240** Préparer les dirigeants à l'IA  
Par Thomas Houdaille, fondateur de Catalix, l'école de l'IA pour le business
- 242** L'interview schizo...Tronches de vie  
Par Patrick Storhaye, CEO Flexity
- 244** International  
Les compétences et l'évolution du marché du travail, le cas de la Roumanie  
Par Adriana Record, Directrice exécutive CCIFER
- 252** Un dernier pour la route ?  
Faire de la compétence collective un levier de développement des compétences individuelles  
Catherine Becquelin, Dirigeante DLSA



# Formez aujourd'hui vos collaborateurs aux compétences de demain

PROGRAMMES SUR-MESURE  
ET INTRA-ENTREPRISES

early  
makers

em  
lyon  
business  
school

LYON . SHANGHAI . SAINT-ETIENNE . CASABLANCA . PARIS . BHUBANESWAR

**Votre contact :**

Romuald GALLET  
Directeur Développement Executive Education  
+33 (0)1 53 34 23 97 | +33 (0)6 07 95 65 42  
gallet@eml-executive.com





Partie 1

# Compétence

Les éclairages  
des experts





## Édito

**Par André Perret**, co-fondateur et rédacteur en chef du Mag RH, ex-DRH, vice-président du Groupe DEVER, spécialiste de la formation des encadrants de proximité. Vice-Président du Groupe Alésia Nation de l'ANDRH Île de France, il est également enseignant à l'IGS sur des filières en alternance RH, mais aussi à l'Enoes et à Sciences Pô Paris où il forme des DRH d'Afrique sub-saharienne sur site.<sup>1</sup>

**C**omme nous le rappelle Guy Le Boterf dans son interview : *avant 1973 la compétence n'était pas un « objet de travail »* ... et elle est encore aujourd'hui objet de débat. Que doit-on entendre par « compétence » ? Les « experts » réunis dans ce dossier vont apporter leurs visions, leurs travaux, leurs aspirations aussi. Les révolutions technologiques que vivent les RH avec le numérique ne sont qu'un accélérateur, pas une fin en soi, mais elles exigent une précision y compris sémantique pour être certain de parler des mêmes choses.

Les compétences font parties des « data » qui vont alimenter les domaines du recrutement, de la formation, de la mobilité, de la gestion des carrières, mais plus opérationnellement de la réussite ou non des objectifs stratégiques de l'entreprise... et de la réussite, ou non, de l'employabilité de la personne.

Passer de la GPEC dont la réputation est pour le moins aléatoire, au Strategic Workforce Planning, volet humain du plan stratégique de l'entreprise, est-ce l'outil « miracle ». Faut-il préparer le terrain en repensant les éléments constitutifs des « métiers », des « cartographies », des transversalités ? Les notions de hard ou soft skills sont elles parties prenantes des interrogations ?

Et l'organisation dans tout ça ? Elle se doit, pour survivre, de devenir une fabrique de talents de « serial learner », rien de moins... Jean-Marie Peretti le confirme.

Et si l'on va plus loin, l'apprentissage, source d'acquisition de compétences s'il en est, se structure en imaginant des classes « prépa » pour permettre aux plus éloignés du dispositif de se construire un chemin de vie professionnelle en pouvant se mettre à niveau en amont. Sylvie Brunet appuie cette mise en place.

Et les autres experts, c'est certainement là une spécificité de ce sujet, apportent des visions complémentaires qui permettent de comprendre le chamboulement que nous sommes en train de vivre.

S'il faut retenir une chose, ces mises à plat de l'approche compétence par des personnalités de premier plan, des influenceurs reconnus, des spécialistes avérés, se fait avec pragmatisme et modestie. Gage certainement d'une lucidité retrouvée en adéquation avec les évolutions sociétales. ♦



<sup>1</sup> Il est auteur ou co-auteur de quelques ouvrages sur les RH, chez Dunod et Studyrama. Auteur du blog : passionsRH.



Entretien avec

# Guy Le Boterf

Expert en management

Propos recueilli par MagRH



**Pionnier de l'approche compétences dans les entreprises et les organisations, créateur dès avant les années 2000 de la définition de la compétence en termes de « savoir agir en situation », Guy Le Boterf a encore fait évoluer plus récemment la notion de compétence en la caractérisant par une définition « duale » qu'il met en œuvre dans les entreprises et les organisations qu'il conseille en France et à l'international<sup>1</sup>.**

**Nous avons pensé que son témoignage sur la façon dont il avait fait évoluer la notion de compétence pouvait être une excellente façon d'introduire notre dossier sur ce thème.**

## À partir de quel moment la notion de compétence a-t-elle pris place dans les politiques de gestion des ressources humaines et de formation en France ?

**A**u début des années 70. Il faut se rappeler qu'avant 1973 la compétence n'était pas un « objet de travail ». Dans le domaine de la formation et dans les entreprises on raisonnait en termes d'objectifs de formation ou d'objectifs pédagogiques. La notion de compétence est devenue essentielle sous l'influence de deux événements majeurs : la loi Delors de 1971 sur la formation professionnelle continue et le choc pétrolier de 1973.

Des ressources financières étant disponibles avec la nouvelle législation sur la formation continue, la question s'est posée de savoir comment non plus faire de la formation une dépense sociale mais un investissement. Comment alors identifier le résultat attendu de cet investissement ? Que doit produire la formation ? *La réponse fut : des compétences.*

Par ailleurs, le choc pétrolier marquait le terme des années de croissance assurée, des « trente glorieuses », pour reprendre l'appellation de l'économiste Jean Fourastié. Affrontées à des conjonctures instables, fonctionnant dans un contexte où la croissance régulière n'était plus assurée, il devenait nécessaire pour les entreprises de mettre en place ce qui s'est appelée et s'appelle encore une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » (GPEC). *Comment alors identifier et décrire les compétences requises actuelles et anticiper et gérer à temps leur évolution prévisible ?* Dans ce contexte, les risques de perte d'emplois se multipliant, il devenait essentiel pour les salariés de pouvoir faire état d'un « portefeuille de compétences » pour pouvoir argumenter de leur employabilité sur le marché du travail.

C'est dans ce contexte que la compétence est devenue un « objet de travail ». J'y ai travaillé en particulier avec le cabinet Quatenaire Education qui devint leader en ce domaine.

<sup>1</sup> Directeur de le Boterf Conseil (France) et professeur à l'université de Sherbrooke (Canada), Consultant et auteur de nombreux ouvrages sur les compétences et la professionnalisation. A publié récemment *Développer et mettre en œuvre la compétence. Comment investir dans les compétences et le professionnalisme*, Paris, Eyrolles, 2018. [www.guyleboterf-conseil.com](http://www.guyleboterf-conseil.com)



### Quelle a été alors au départ votre définition du concept de compétence ?

Avec d'autres consultants et responsables de ressources humaines, et dans la continuation des travaux de pionnier de Bertrand Schwartz, nous avons adopté dès le début des années 70 la définition devenue classique distinguant les savoirs, **les savoir-faire et les savoir être**.

A cette époque, cette définition représentait un progrès important. Elle permettait de mieux définir ce qui était requis ou à anticiper dans l'exercice d'un métier ou d'un emploi, de formuler de façon opérationnelle des objectifs de formation et de les évaluer avec davantage d'objectivité, d'entrer dans une démarche d'investissement appliquée à la formation professionnelle continue. La notion de savoir-faire exprimée en termes de « être capable de... » permettait de sortir du raisonnement alors dominant en termes de contenus disciplinaires. La notion de savoir être mettait l'accent sur l'importance des comportements professionnels nécessaires pour travailler dans une entreprise ou une organisation. Par ailleurs, il s'agissait d'une notion facile à comprendre et à mémoriser.

### Jusqu'à quand avez-vous alors utilisé cette définition en termes de savoir, savoir-faire et savoir être ?

Jusqu'à la moitié des années 1990. Un petit retour sur l'histoire permet d'expliquer les raisons de cette date. Parallèlement à cette notion de compétence, s'étaient multipliés des recherches, des colloques, des publications visant à mieux cerner et fonder cette notion de compétence. Fallait-il la définir par exemple comme un « savoir mis en acte », un « comportement observable », une « capacité mise en œuvre », un « savoir d'action », un « savoir procédural », une « compétence en acte », « un savoir-faire opérationnel validé », une « unité intégrative », « un comportement observable » ? Quelle différence avec la performance, avec l'activité, avec le talent ? Un constat s'imposait : avec ce foisonnement conceptuel la compétence devenait un objet incompréhensible. Qualifiée de « concept valise », de notion « éponge », de concept « flou », la compétence semblait indéfinissable et tous ces débats théoriques finissaient par n'entraîner que de la lassitude dans les entreprises et les organisations. Devant une telle confusion, je décidais en 1994 de publier l'ouvrage *De la compétence* avec comme sous-titre *Essai sur un attracteur étrange*<sup>2</sup>. Ce sous-titre mettait en évidence cette situation où plus

on cherchait à définir ce concept, plus il semblait s'échapper, plus un accord sur une définition consensuelle devenait impossible. Il faut croire que cet ouvrage et son titre correspondait aux préoccupations de l'époque, compte tenu du retentissement qu'il a eu : il obtint la mention spéciale du Grand Prix du Livre de management et de stratégie et fut l'objet de tirages répétés.

Le fil directeur que je proposais était de proposer une sortie de l'impasse de ces confusions en définissant la compétence comme un « savoir agir en situation » Cette définition a représenté une véritable rupture par rapport aux définitions ou aux essais de définitions en cours à cette époque.

### Comment présentiez-vous alors cette définition de la compétence en termes de « savoir agir en situation » ?

J'ai développé et appliqué cette approche de la compétence dans divers ouvrages parus entre 1994 et 2000 tels que *Compétence et navigation professionnelle*<sup>3</sup>, *L'ingénierie et l'évaluation des compétences*<sup>4</sup>, *Construire les compétences individuelles et collectives*<sup>5</sup>.

La définition que je créais alors de la compétence était la suivante « un savoir agir en situation (dans une famille de situations) mobilisant une combinatoire appropriée de ressources internes (personnelles) et externes (de son environnement) »

C'était à cette époque, avant l'année 2000, très nouveau :

- toutes les approches existantes étaient alors fondées sur un raisonnement en termes d'attributs ou d'états alors que j'introduisais un modèle dynamique de la compétence en considérant que le savoir agir était un processus que l'on pouvait décrire, acquérir, développer, évaluer.
- la notion de pratique professionnelle, totalement absente des définitions classiques de la compétence, était définie comme « un déroulé de décisions, d'actions et d'interactions » effectivement mis en œuvre par un professionnel et prenait place. Je proposais une analogie musicale permettant de l'expliquer : le savoir agir requis était à la partition ce que la pratique professionnelle était à l'interprétation de la partition.
- la notion de « ressources personnelles (ou internes) » permettait d'inclure une variété de ressources (connaissances, savoir-faire divers, comportements, ressources émotionnelles, culture, leçons de l'expérience, ressources physiologiques...) et celle de

<sup>2</sup> *De la Compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Paris, Les Editions d'Organisation, Paris, 1994.

<sup>3</sup> *Compétence et navigation professionnelle*, Paris, les Editions d'Organisation, 1997.

<sup>4</sup> *L'ingénierie et l'évaluation des compétences*, Editions d'Organisation, 1998.

<sup>5</sup> *Construire les compétences individuelles et collectives*, Eyrolles, 2000.





«ressources de l'environnement (ou externes)» mettaient en évidence la nécessité pour savoir agir de faire appel à des connaissances ou savoir-faire d'autres personnes ressources ou de savoirs capitalisés dans des banques de données. J'insistais beaucoup sur l'importance à considérer qu'un professionnel peut de moins en moins être compétent tout seul avec uniquement ses propres ressources.

- le recours aux ressources personnelles ou externes n'était pas envisagé comme une addition de ressources à mobiliser mais comme une combinaison à créer et à mobiliser.

**Votre dernier ouvrage *Développer et mettre en œuvre la compétence*, paru récemment en 2018, propose ce que vous appelez «une définition duale de la compétence»<sup>6</sup>. Comment en êtes-vous arrivé à cette définition ? En quoi consiste-telle ?**

Dès le début des années 2000, il m'est apparu, au cours de mes diverses et nombreuses activités de conseil et d'accompagnement, que ma définition de la compétence en termes de savoir agir en situation, me conduisait à ce qu'on appelle un changement de paradigme : *ne plus avoir comme objet de raisonnement les compétences mais le professionnel compétent.*

### Le défi du professionnalisme

Cette évolution est née d'un constat : il existe dans nos sociétés une demande croissante de qualité et de sécurité de la part des clients, des patients, des usagers qui posent de plus en plus des questions du type suivant : Dans quelle mesure peut-on faire confiance dans la qualité des produits et de services, dans la sûreté des installations industrielles, dans la qualité des soins des hôpitaux, dans les prestations des services publics... Certes des procédures de qualité et des systèmes d'aide automatisés de sécurité peuvent être mise en place et ont permis de faire des progrès mais elles rencontrent des limites : trop de procédures devient contre-productif en bloquant les initiatives des professionnels face aux imprévus et inédits, et la généralisation des systèmes d'aides automatisés peut provoquer des risques d'hypovigilance. Au-delà des limites de ces procédures et dispositifs, *il apparaît de plus en plus nécessaire de pouvoir faire confiance à des professionnels compétents.*

Devant ces exigences du professionnalisme, la question essentielle qui est posée et à laquelle je considère qu'il faut répondre est donc «qu'est-ce qu'un professionnel compétent ?» et non pas

«qu'est-ce qu'une compétence» ? Ce n'est qu'une fois que l'on a répondu à cette question qu'il est possible de proposer une définition de la notion de compétence.

### Distinguer «être compétent» et «avoir des compétences»

Cette question de m'a conduit à tirer les conséquences de la distinction essentielle que je faisais entre «être compétent» et «avoir des compétences». On peut avoir beaucoup de compétences mais n'être pas compétent. Avoir des compétences est une condition nécessaire mais non suffisante pour être compétent.

Tous les projets et dispositifs actuels comme les projets ou plan d'investissement dans les compétences, l'anticipation des besoins de compétences, les objectifs de cursus de formation en termes de blocs de compétences, la réforme de la formation professionnelle mettant au premier plan le développement des compétences, la finalisation de cursus de formation sur des blocs de compétences sont indispensables.

Mais sont-ils suffisants face à la demande de professionnalisme ?

**Être compétent**, c'est savoir agir c'est-à-dire mettre en œuvre une pratique professionnelle pertinente pour gérer une situation en mobilisant dans cette pratique une combinatoire appropriée de ressources internes (ou personnelles) et externes (banques de données, personnes ressources...)

**Avoir des compétences**, c'est avoir des ressources (connaissances, habiletés, aptitudes, capacités émotionnelles...) pour agir avec compétence.

### Le nouveau paradigme : une définition duale de la compétence<sup>7</sup>

Autant cette distinction se révélait utile et pertinente dans les interventions de conseil ou d'accompagnement que je réalisais, autant un «flou» persistait sur la définition du concept de compétence : désignait-il le processus du savoir agir en situation ou désignait-il les ressources à combiner et mobiliser ? Choisir l'un ou l'autre terme de l'alternative était à chaque fois insatisfaisant.

C'est alors que m'est apparue la nécessité pour sortir de cette impasse, de **changer de raisonnement** en m'inspirant de la façon de raisonner dans la physique quantique avec le principe de dualité. C'est ce que j'explique dans mon dernier ouvrage : de même qu'un objet quantique comme quanta de

<sup>6</sup> *Développer et mettre en œuvre la compétence*, Paris, Eyrolles, 2018.

<sup>7</sup> Cette définition est précisée avec ses conséquences pratiques dans *Développer et mettre en œuvre la compétence*, Paris, Eyrolles, 2018



### La définition « duale » de la compétence\*



**Du point de vue «être compétent»**, on peut la définir comme un «**processus**» consistant à «**savoir agir en situation professionnelle**».



**Du point de vue «avoir des compétences»**, on peut la définir comme une «**ressource**» personnelle ou une combinaison de ressources personnelles mobilisables pour «**savoir agir en situation professionnelle**».

\* © Définition Le Bortef Conseil. « Construire les compétences individuelles et collectives », Eyrolles, 2000, « Développer et mettre en œuvre la compétence » Eyrolles, 2018. Tous droits réservés.

lumière une compétence peut se définir comme une onde ou comme un corpuscule selon le dispositif d'observation que l'on utilise, de même il est possible de définir de façon duale la compétence selon le point de vue où l'on se situe.

Cela m'a conduit à créer la définition « duale » de la compétence Le tableau suivant en précise à la fois le contenu et la façon de raisonner qui le sous-tend.<sup>8</sup> Une telle définition avec le paradigme où elle prend place possède divers avantages et conséquences pratiques que je développe dans mon récent ouvrage :

- **la notion de travail** est prise en compte dans le processus du savoir agir en situation. Savoir agir c'est être capable de mettre en œuvre une « pratique professionnelle » pertinente en situation. *Une pratique professionnelle* ne se réduit pas à une activité à réaliser, à mobiliser des compétences, mais caractérise la façon de réaliser cette activité, sa façon d'agir. Le savoir agir c'est le *savoir travailler*. Il me semble qu'il est grand temps de réintroduire la notion de travail que les approches par compétences ont fini par oublier. Je ne ferai pas confiance à un professionnel qui ne sait pas travailler ;
- **les référentiels métiers et compétences** peuvent être construits sur la base des familles de situations professionnelles où il faut agir avec pertinence et compétence ;
- **une des fonctions principales du management de proximité** est de construire l'environnement nécessaire pour que les professionnels concernés puissent agir avec pertinence et compétence en situation ;
- **la formation professionnelle** initiale ou continue peut être finalisée et organisée pour préparer les apprenants à devenir des professionnels compétents ou à progresser dans leur professionnalisme ;
- le raisonnement en termes de savoir agir permet de prendre en compte **la notion de décision et l'initiative**, largement absente des raisonnements

en termes de listes de savoirs, de savoir-faire et de savoir être ou, plus généralement, en termes de listes de compétences. J'attends d'un professionnel compétent qu'il sache prendre des initiatives et des décisions pertinentes et en temps opportun dans les situations qu'il doit traiter?

**Beaucoup d'organisations utilisent encore une définition de la compétence en termes de «savoirs, savoir-faire et savoir être» et y sont attachées. De plus, comme vous le disiez au début de cet entretien, elle est facile à comprendre. Votre nouveau paradigme sur la définition duale de la compétence vous conduit-elle à la conclusion qu'il faut définitivement abandonner cette définition classique ?**

Assurément non. De mon point de vue il ne s'agit pas de remplacer un paradigme par un autre mais d'insérer ce paradigme dans un paradigme plus large qui est celui du « professionnel compétent ». Raisonner en termes de savoirs, savoir-faire et savoir être, même si on change le vocabulaire), reste un raisonnement en termes de ressources. Il peut être nécessaire mais il ne saurait être suffisant.

**Au terme de cet entretien, quel message final aimeriez-vous transmettre à nos lecteurs ?**

En vous remerciant de cet entretien, j'aimerais conclure en mettant en avant que raisonner en termes de « professionnels compétents » permet certes de répondre à la demande croissante de professionnalisme mais aussi de sortir de raisonnements abstraits sur les compétences : les compétences n'existent pas en soi. Je n'ai jamais rencontré ou vu des compétences. Vous non plus certainement. Seuls existent dans les entreprises et les organisations des professionnels plus ou moins compétents. *On ne manage pas des compétences mais des personnes plus ou moins compétentes...* ♦

<sup>8</sup> Cette définition et ses conséquences pratiques sont présentées dans mon ouvrage *Développer et mettre en œuvre la compétence. Comment investir dans les compétences et le professionnalisme*, Paris, Eyrolles, 2018

<sup>9</sup> Le cadre limité de ce bref article ne permet pas d'entrer dans la méthode de description du savoir agir attendu devant donner lieu à une pratique professionnelle à mettre en œuvre.





RCS PARIS B 432 512 978 - Création AKATOA - Crédit photo: Getty Images

## LA FORMULE DOCENDI

Un accompagnement au-delà du présentiel



À l'ère de l'ultrapersonnalisation, trouver une formation qui réponde à ses problématiques individuelles est un objectif majeur. Avec un parcours digital avant et après les 2 jours de formation, la formule docendi garantit cet accompagnement personnalisé au-delà du présentiel.

M	Management
P	Gestion de projet
DS	Développement de soi
EP	Efficacité et productivité
A	Apprenance
C	Commercial

---

Basée sur une pédagogie innovante, interactive et progressive, elle permet à ceux qui ont fait le choix d'avancer d'acquérir durablement des compétences stratégiques.

---

[www.docendi.com](http://www.docendi.com)

01 53 20 44 44  
contact@docendi.fr

# Serial Learner : un talent à développer

Par Soufyane Frimousse, IAE de Corse  
et Jean-Marie Peretti, ESSEC Business School

**F**ace aux transformations et au souhait d'agilité des entreprises, les collaborateurs doivent être capable de développer continuellement de nouvelles compétences. Etre un «Serial Learner» devient un talent essentiel. Le Serial Learner est celui qui possède la capacité de se former et d'apprendre en sortant des sentiers battus (Anglade, 2015). Il est attentif aux évolutions qui affectent son métier et anticipe les nouvelles compétences à développer. Il devient acteur du développement de son employabilité. Pour acquérir de façon continue les nouvelles compétences pertinentes, le *serial learner* s'appuie sur le modèle d'apprentissage 70-20-10 (McCall, 1996).

## Le modèle 70/20/10

Ce modèle est le résultat d'une recherche sur le processus d'apprentissage et l'acquisition des compétences menés par McCall, Eichinger et Lombardo du Center for Creative Leadership (1996). Le modèle découpe en trois domaines distincts notre façon d'apprendre et de nous former. 70% de notre apprentissage se fait au travers de nos expériences et pratiques, 20% au travers de nos interactions sociales et 10% provient d'un mécanisme formel au travers des canaux traditionnels de formation.

L'intérêt du modèle est de prendre en compte l'environnement ainsi que l'appétence des salariés pour la formation. Les formations en situation de travail et la formation-action, au croisement des formes anciennes d'apprentissage «sur le tas», insèrent peu à peu l'idée de développement des compétences dans la trame du travail quotidien.

## L'ère de l'apprenance

Le modèle 70/20/10 sensibilise les organisations sur l'obsolescence des méthodes de formation qui ne prennent pas en compte l'environnement ainsi que l'appétence des salariés pour la formation et sur la nécessité d'une nouvelle approche du développement des compétences : l'apprenance.

Le terme d'apprenance se définit par la place et le rôle dévolus aux usagers dans le pilotage des processus et par la nature radicalement inversée - «learner-centered» - du postulat d'apprenance. La notion d'apprenance développée par Philippe Carré correspond à l'ensemble durable de dispositions favorables à l'action d'apprendre dans toutes les situations formelles ou informelles, de façon expérimentielle ou didactique, autodirigée ou non, intentionnelle ou fortuite. L'apprenance repose sur l'idée de l'apprentissage tout au long de la vie (*Lifelong Learning*) en mettant en avant le rôle du «sujet social apprenant» dans le développement des compétences individuelles et collectives (Carré, 2018).

L'apprenance rapproche la formation et le travail, jusqu'à les fusionner. Les formations en situation de travail et la formation-action, au croisement des formes anciennes d'apprentissage «sur le tas», insèrent peu à peu l'idée de développement des compétences dans la trame du travail quotidien.

## «Learn or die»

Apprendre plus vite que la concurrence, est indispensable pour demeurer compétitif. Dans une organisation apprenante, tous les membres apprennent les uns des autres. Les apprentissages des uns favorisent ceux des autres. Les personnes comme le collectif sont invités à apprendre à apprendre. L'essentiel est de créer les conditions pour que chacun apprenne. La question n'est plus de savoir quoi apprendre, mais comment susciter une dynamique d'apprentissage permanent. Comment faire pour que chaque situation de travail devienne apprenante ?

L'organisation doit créer les conditions de l'apprenance pour favoriser les apprentissages à partir d'interactions systémiques. Le collaborateur est considéré comme un sujet potentiellement proactif et responsable de ses apprentissages plutôt que comme acteur réactif aux intentions de formation d'autrui, comme «apprenant» plutôt que comme «formé».





La motivation des apprenants, la proposition de méthodes d'auto-formation pour identifier les données nécessaires et l'environnement qui met les salariés en situation d'apprendre sont les piliers de l'apprenance. Les notions de confiance, de responsabilisation, d'accompagnement au développement professionnel des collaborateurs, de réflexion sur les problèmes rencontrés dans le travail, de droit à l'erreur, de valorisation et de reconnaissance, de prise d'initiative, d'autonomie sont des notions valorisées et l'entreprise apprenante les développe. L'organisation est ainsi appelée à devenir « apprenante », « capacitante » et non seulement « qualifiante ».

### De la qualification à l'apprenance : du « face-à-face » au « côte-à-côte »

L'organisation qualifiante développe les compétences individuelles et collectives par des actions de formation classiques (séminaires, conférence...). L'organisation apprenante se démarque d'une logique de qualification et repose sur la dimension formatrice du travail via des démarches expérientielles et les ressources locales (retours d'expériences, tutorat, coaching...). Les personnes se forment dans les situations variées où elles sont, pour trouver des réponses à leurs questions, à leurs problèmes, à leurs enjeux. Le formateur tuteur a un rôle de facilitateur d'apprenance, chargé de l'accompagnement de projets au triple plan du contenu, de la méthode et de la relation. Le formateur-tuteur passe « du face-à-face » au « côte-à-côte » avec l'apprenant.

### Le serial learning pour une employabilité durable

Les entreprises dans le cadre d'une politique de développement professionnel continu modifient en profondeur leur modèle de formation pour développer les capacités à apprendre de chaque collaborateur. Elles adoptent le *Serial Learning* qui repose sur la proactivité des apprenants et le partage de la fonction formation. L'enjeu est la transformation des collaborateurs dans leur rapport quotidien à leur activité professionnelle, à la connaissance et à l'ajustement continu de leurs compétences.

Le *Serial Learning* contribue à renforcer la flexibilité, la capacité d'adaptation et la capacité d'innovation grâce à son impact sur toute la chaîne de valeur de la formation (l'identification du besoin, l'élaboration d'un dispositif de montée en compétences, la mise en œuvre et enfin l'évaluation des acquis...).

Le *Serial Learning* implique l'envie d'apprendre, au quotidien. La formation au quotidien devient un mot d'ordre (« One learning a day »). La formation ne se planifie plus, elle est intégrée au travail quotidien. Faire de ses collaborateurs des *Serial Learners*, c'est

les aider à développer leurs compétences et donc à assurer une employabilité durable. L'apprentissage devient continu, collaboratif, informel. Le *Serial Learning* impacte les trois formes d'apprentissages: l'apprentissage par l'expérience, par le travail collaboratif, et enfin les formations formelles. Il permet à l'organisation de répondre de façon beaucoup plus efficiente aux défis de son environnement et de ses marchés.

Réussir la transformation impose à l'organisation de se réinventer en permanence et à l'ensemble des collaborateurs de développer continuellement de nouvelles compétences. Le *Serial Learning* repose sur une culture de l'apprenance tournée vers la multiplication des occasions d'apprendre. Cette maîtrise de l'art d'apprendre partout, tout le temps et de toutes les sources de connaissance possibles, de s'adapter continuellement à son environnement repose sur la construction d'un écosystème d'apprenance.

### Faire de l'organisation un « écosystème d'apprenance »

Pour créer un véritable écosystème d'apprenance, l'entreprise développe systématiquement certaines approches. Elle développe le partage de compétences, les formations expérientielles, crée des communautés d'apprentissage et mets en place des ateliers de codéveloppement, utilise les MOOC et le « blended learning », optimise le tutorat, le mentorat et le coaching et veille à certifier les compétences acquises et à les mettre en œuvre.

La manière dont le travail est organisé et dont les interactions sont encouragées demeurent des éléments clés pour stimuler l'apprenance. L'entreprise insuffle des transformations « apprenantes » des modalités de communication et de travail collectif, des attitudes et techniques managériales, des dispositifs pédagogiques et des ressources d'apprentissage. Elle promeut l'apprentissage permanent comme valeur centrale visible en termes d'évaluation des pratiques, de reconnaissance et de valorisation des compétences.

L'entreprise devient ainsi une fabrique de talent de *Serial Learners*, gage d'amélioration continue, d'excellence opérationnelle et de pérennité. ♦

#### Bibliographie

- 1 Anglade A. (2015), *Les serial Learners*, RH Info, 31/08/2015
- 1 Carré P. (2018), « Apprenance : Sens, Contresens, Performance ? » in Frimousse S., Peretti J.M., *L'apprenance au service de la performance*, EMS.
- 1 Frimousse S., Peretti J.M. (2018), « Tous apprenants : Serial learner et rebel talent » in Frimousse S., Peretti J.M., *L'apprenance au service de la performance*, EMS.
- 1 McCall M., Eichinger R., Lombardo M. (1996), "The career architect development planner" Lominger Limited.
- 1 Véro J. et B. Zimmermann. (2018). « À la recherche de l'organisation capacitante : quelle part de liberté dans le travail salarié ? », *Savoirs* 2018/2 (N° 47), p. 131-150.



**Les bénéfices  
de la formation  
sont immédiatement  
perceptibles.  
Mon entreprise m'a  
proposé au bout de 6  
mois de cours le poste  
de DRH.**

**Nathalie B.**, diplômée de l'Executive Master Ressources  
humaines de Sciences Po



**SciencesPo**  
EXECUTIVE EDUCATION

# EXPLORE *Get* MORE



## FORMATIONS EN PRÉSENTIEL OU E-LEARNING



- FORMATIONS DIPLOMANTES ET VAE
- FORMATIONS CERTIFIANTES
- FORMATIONS SUR MESURE

Management et leadership, RH, GPEC, Gestion, Finance, Centre de profit, Marketing commercial, Entrepreneuriat



Traduction : Explore, obtient plus - École historique, esprit jeune - \*Compte Personnel de Formation

**EM**  
NORMANDIE  
EXECUTIVE  
EDUCATION

### OLD SCHOOL · YOUNG MIND

Il ne sait pas encore qu'il va guider son entreprise vers le succès. À travers les programmes de formations diplômantes, qualifiantes et certifiantes de l'EM Normandie, en présentiel ou à distance, salariés et dirigeants obtiendront les clés pour fixer le cap vers la réussite et amener leur carrière à bon port.





Le mot  
« compétence »  
vient d'un composé  
latin qui signifie :  
« ce qui convient à...,  
ce qui va bien... »

# Vous avez dit « compétence » ?

Par Patrick Bouvard, Rédacteur en chef  
de RH info, le média RH d'ADP

L'évolution de la gestion des ressources humaines conduit à considérer : non pas que les hommes "sont" des ressources - c'est à dire qu'on peut les traiter comme des choses -, mais qu'ils "ont" des ressources ; et qu'il faut les convaincre d'orienter ces ressources au service de l'entreprise, de la manière la plus adéquate possible, dans des conditions de temps et de lieu définies, dans un contexte et des environnements circonstanciés.

La première notion qui vient à l'esprit, lorsqu'on parle de ressource humaine, est la compétence, puisqu'elle est condition nécessaire - et non suffisante - de la performance. La vocation originelle de la fonction RH est en effet de fournir, maintenir et accompagner, en quantité et en qualité, les besoins en compétence d'une organisation autour d'un projet, pour satisfaire à la totalité des missions, objectifs et tâches nécessaires.





Il fut un temps où il faisait bon être un « professionnel » ; puis il a fallu devenir un « haut potentiel » ; aujourd'hui on ne parle que des « talents »... ainsi vont les modes. Mais le moins que l'on puisse dire, c'est qu'en tout état de cause aucun vocabulaire employé ne saurait faire l'impasse sur la « compétence » !

Quelques remarques élémentaires s'imposent tout d'abord, car en France nous avons trop tendance à assimiler la compétence : d'une part au diplôme ; d'autre part à la fameuse trilogie savoir/savoir-faire/savoir être.

### Le diplôme : un atavisme aristocratique

Le diplôme ne garantit – au mieux ! – qu'une formation initiale, et il faut vraiment vivre dans un vieux pays de réseaux aristocratiques et de privilèges pour lui accorder du crédit indépendamment de la valeur réelle de la personne qui le possède. Si l'on observe bien, en effet, il est aisé de comprendre que les « diplômés » sont les « biens nés » de l'ancien régime, et que l'énoncé du « titre » vaut finalement bien la particule ! Ce n'est plus une question de chapeaux, mais de tournure d'esprit ; qu'importe : l'agiter devant soi en faisant des courbettes ouvre bien des portes... mais ne donne pas un gage de compétence effective.

Sans doute ces propos font-ils grincer quelques dents : c'est qu'il faut bien s'entendre sur le terme de compétence. Revenons donc sur le savoir/savoir-faire/savoir être. Ce n'est pas que cette trilogie soit sans rapport avec la compétence : elle en touche plusieurs aspects ; c'est plutôt qu'elle rejette dans l'opacité le point névralgique de ce qui la constitue, en maintenant à l'esprit plusieurs confusions :

**La confusion entre  
compétence et connaissance :  
avoir lu « la natation en dix leçons »  
n'apprend pas à nager**

La compétence ne saurait se résoudre à la seule détention de connaissances ; elle implique une performance pratique que seule l'expérience permet d'acquérir. Quels que soient le métier et le domaine – qu'il soit technique ou qu'il relève d'une des professions dites « du savoir » – la distinction entre les connaissances théoriques et les performances pratiques demeure très importante.

S'il faut d'un certain côté privilégier l'expérience sur la connaissance, ce n'est pas sans raison : c'est bien l'expérience qui permet en effet, par la mise en œuvre répétée d'actions professionnelles instaurant une disposition permanente, d'effectuer un travail avec facilité et pertinence, d'en mesurer et contrôler les divers contextes et environnements. Le savoir-faire permet indubitablement une nécessaire et importante économie de la réflexion : nous pouvons accomplir des tâches sans reproduire à chaque fois l'itinéraire intellectuel qui serait nécessaire à son explicitation, à sa justification, à son argumentation.

**La confusion entre  
compétence et maîtrise technique :  
répéter à la perfection les gestes de la brasse  
ne suffit pas à nager loin et vite**

Il nous faut nous garder d'un autre excès : à travers la cristallisation de l'expérience en habitudes, un professionnel peut devenir moins conscient de la façon dont il travaille. Le savoir-faire devient alors répétition ; l'habitude empêche la compétence de s'exprimer et de se réaliser pleinement dans un dialogue avec les autres et dans une recherche constante des adaptations à réaliser.

Il est communément constatable que dominer une activité, effectuer un travail avec grande expérience, conduit souvent à ne plus s'interroger sur ses difficultés, à ne plus observer le contexte où il s'exécute, à négliger les évolutions d'environnements qui en conditionnent en partie le succès. On comprend mal les problèmes rencontrés par les autres – collaborateurs, partenaires, clients, fournisseurs – pour aborder le même travail, et l'on évalue difficilement les évolutions qu'il conviendrait éventuellement de prendre en compte. L'absence de tout questionnement, de toute remise en cause devient alors le frein principal à la dynamique d'innovation qui fait normalement partie du professionnalisme attendu.

Il est frappant de constater à quel point des années de pratique « pure », si elles ont pu permettre – du moins dans la plupart des cas – d'acquérir une certaine expérience de terrain, ont néanmoins fait perdre, peu à peu, la conscience des connaissances qui en sous-tendent la véritable maîtrise. La pauvreté culturelle et le manque de réactivité qui en résultent sont parfois déconcertants, même chez des gens qui possédaient, au départ, un très haut niveau de connaissance.



TOUTES VOS COMPÉTENCES  
SONT OBSOLÈTES !  
IL VA FALLOIR MÉNARDEAU  
VOUS RÉINVENTER .



Sans développement de l'action, la connaissance demeure inutile ; sans développement de la connaissance, l'action devient stéréotypée et vite stérile. Si les deux efforts sont inverses, et réclament des qualités presque contraires, il n'en reste pas moins qu'ils maintiennent des exigences respectives tout à fait propices à la créativité et à l'innovation.

**La confusion entre  
compétence et comportement :  
s'épuiser en efforts constants ne permet  
pas au nageur d'arriver le premier**

Certes, la compétence s'appuie sur des connaissances, requiert une maîtrise technique et suppose de savoir s'y prendre avec les autres et avec soi-même ! Mais tout ceci ne nous donne pas encore la notion la plus fondamentale, plus au cœur de ce qu'est la compétence. Elle repose toute entière, en fait, sur une adéquation, à un moment donné du temps et un lieu particulier de l'espace, entre une capacité concrète de mise en œuvre et un besoin particulier et circonstancié.

La nature du comportement, tout comme celle du tempérament, est sans nul doute une composante importante de la compétence. Mais ce que l'on a coutume de désigner sous le nom de « savoir être » fait rarement l'objet d'un apprentissage professionnel. Et si certaines formations ou certaines actions de coaching tentent d'en élucider les ressorts individuels, elles ont la fâcheuse tendance à tourner davantage à la psychothérapie initiatique qu'à l'acquisition d'une véritable maîtrise. Non qu'un travail sur notre psychologie ne soit pas utile, mais il est insuffisant :

l'introspection doit également trouver son terme et son dépassement dans la relation aux autres. Entrer en soi-même est à la portée de beaucoup ; en sortir pour véritablement « rencontrer » l'autre est plus rare. Fonder une collaboration effective, sur la base de cette rencontre, en établissant de façon partagée les règles de son développement, est rarissime.

La compétence relationnelle ne repose donc pas d'abord sur un comportementalisme piloté par les circonstances, les contextes et les environnements, ni sur l'individualisme d'une image valorisante. Elle s'appuie sur une démarche volontaire de construction d'une collaboration et d'un partage que l'on développe avec soin au fil du temps, au sein d'un collectif de travail.

### Une étymologie inspirante

Le mot même de « compétence » vient d'un composé latin qui signifie : « ce qui convient à..., ce qui va bien... ». En ce sens, par exemple, nous dirons d'un costume qu'il nous est « compétent » s'il est à notre taille et qu'il nous « tombe » bien, compte tenu de notre corpulence, de notre complexion et de notre état du moment. L'idéal serait même de pouvoir le retailler régulièrement. Mais s'il ne nous va pas, alors ni la richesse de sa matière, ni son prix, ni sa marque (son diplôme en quelque sorte), ni le fait qu'il va si bien à un autre... ne pourront nous sauver du ridicule !

### C'est l'incompétence qui est motrice

Autrement dit, on ne peut pas dire que quelqu'un est compétent comme si c'était une vérité ou une qualité « en-soi ». Chacun évolue sans cesse de l'incompétence à la compétence en s'adaptant à une situation concrète.



Sous ce rapport, nous pourrions dire que, paradoxalement, ce n'est pas la compétence qui est le principal moteur d'un professionnel, mais bien l'incompétence : elle est le facteur qui motive et engendre l'évolution et l'adaptation. Et la valeur de quelqu'un - dans la si difficile question du « choix des hommes », par exemple - se mesure davantage à la manière dont il réagit à ses incompétences, qu'aux compétences acquises dont il peut faire montre.

La compétence repose ainsi sur une maîtrise des relations entre les causes et les effets d'une action, qui en garantit la reproductibilité et le perfectionnement dans le temps. Les causes en question recouvrent évidemment des compétences techniques, mais aussi financières, humaines, organisationnelles, conjoncturelles et contextuelles. Autrement dit, l'exercice d'une compétence repose sur un professionnalisme avéré, c'est-à-dire conscient de lui-même, exprimable, justifiable, communicable.

### Et les fameuses « compétences clés » ?

On ne le répètera jamais assez : les compétences clés ne se décrètent pas, elles s'élaborent et se définissent dans un aller-retour fécond entre les orientations, la stratégie de l'entreprise et l'expérience des professionnels.

En effet, la notion de « compétences clés » ne relève pas d'une spécialisation accrue dans un domaine particulier - sauf à parler de compétence strictement technique -, définie par l'entreprise en une formule stéréotypée et immuable ; mais elle est au service d'une performance qui se construit de la synergie de multiples dimensions (pour donner une image : ce sont quelques passe-partout et non un gros trousseau de clés... qui finit toujours par trouver les poches). La spécialisation à outrance - hormis les cas de compétences hyper techniques, encore une fois - a toujours pour effet de privilégier un aspect des choses aux dépens des autres, créant des proportions néfastes à la performance ; or de plus en plus, c'est la capacité à saisir un problème dans son ensemble et à le traiter sous ses différents biais, en fonction de la position et du rôle propre d'un professionnel, qui garantit une réactivité appropriée.

Peut-être même n'y a-t-il qu'une « compétence « clé » : celle qui, comme son nom l'indique, « ouvre » les autres - consiste à mettre en œuvre les connaissances, les actions et les attitudes qui permettent une telle adaptation en temps réel. C'est une méta-compétence, en quelque sorte, pour employer un jargon de spécialiste : une compétence servant à demeurer compétent et à développer ses potentiels.

Au sur-homme saturé, sans doute vaut-il mieux préférer « l'honnête homme » responsable, c'est à dire celui qui est suffisamment conscient de ses défauts, manques et carences pour tâcher de s'adapter au mieux à l'objectif qu'il vise, en faisant preuve d'imagination et de créativité pour compenser les défauts, manques et carences en question.

### Pas de compétence durable sans management réel

En tant que dirigeant ou manager, il faut y penser lorsque nous inaugurons une collaboration : nous avons élaboré une proposition bien définie de la contribution que nous attendons, de notre côté. Mais c'est « quelqu'un » que nous recrutons ! Pas seulement une ressource pour satisfaire les besoins en question ! Voilà une problématique originale, souvent négligée par les recruteurs : choisir « quelqu'un » pour répondre à « quelque chose » est un acte qui introduit toujours de l'entropie dans l'entreprise. C'est passer d'un besoin d'objet - réalité matérielle, fonctionnelle, opérationnelle - au désir d'un sujet personnel : on introduit là du vivant, de l'organique, de la valeur humaine ; il s'immisce à ce point une intention qui dépasse largement le besoin froidement analysé. Ceci suppose évidemment de ne pas considérer les êtres humains comme des choses ou des consommables... mais de les mettre en situation de confiance, d'autonomie et de responsabilité.

Le management est l'établissement de règles claires et communes qui définissent les rapports et les comportements que sont censés développer des professionnels dans l'exercice de leurs activités respectives. Il établit une structure stable, capable de supporter les variations d'environnement et les adaptations organisationnelles nécessaires. Ces règles répondent à une formalisation explicite, permettant à chacun d'apprécier avec justesse sa marge de manœuvre, son pouvoir d'initiative et les limites de ses responsabilités.

Établir ces règles de telle sorte qu'elles ne formalisent ni trop ni trop peu les rapports et les comportements des individus et des équipes relève d'un art, parfois fort délicat. Trop de formalisation produit un effet inhibant et une passivité ; trop peu de formalisation conduit du flottement, de la démotivation et de l'insatisfaction. On pourrait presque dire que la problématique du management peut se réduire au fait de savoir ce qu'il faut formaliser et ce qu'il ne faut pas formaliser pour permettre à chacun et à tous d'exprimer pleinement... leurs compétences. ♦



biochimie

ingénierie

microbiologie

mathématiques

énergétique

biologie moléculaire

robotique

histologie  
& imagerie

cyber sécurité

expérimentation  
animale

biosciences

biologie  
cellulaire

actuariat

physique

informatique

environnement

immunologie

photonique

géosciences

chimie

géochimie

électronique

bioinformatique

mécanique

santé

# Formation continue

Un univers de connaissances à transformer en performances

Une offre complète  
qui s'adapte à vos besoins

- ▶ Formations qualifiantes inter entreprises
- ▶ Prestations sur-mesure, formations intra entreprises
- ▶ Parcours individualisés
- ▶ Accompagnement à la VAE individuelle et collective



**SORBONNE  
UNIVERSITÉ**

CRÉATEURS DE FUTURS  
DEPUIS 1257



CONTACT  
FORMATION CONTINUE

01 44 27 82 82

formation.continue@sorbonne-universite.fr  
www.fc.sorbonne-universite.fr  
stages-courts.sorbonne-universite.fr





# COMPÉTENCES

d'une illusion à un engagement bien nécessaire !

Par Serge Casasus, Docteur Sciences de Gestion, CNAM

**L'idée qu'il faut entrer dans la «gestion des compétences», a suscité bien des interrogations, des hésitations, des détractations, depuis que les approches compétences ont été théorisées dans les années 1980. On peut débattre sans fin sur le concept de compétence lui-même et sur la méthodologie de gestion qu'il requiert...**





# Les compétences : d'une illusion à un engagement bien nécessaire !

**Serge casasus**, CNAM  
Docteur Sciences de Gestion

## Biographie

Consultant indépendant en dispositifs/méthodes RH : ex. cartographies des emplois et des compétences avec le soutien de la plateforme 2REC, conduite de projets SIRH, projets de transformation Enseignant vacataire au CNAM Paris depuis 2008 et Membre de la Commission numérique et SIRH de l'ANDRH, Serge CASASUS vient de soutenir sa thèse de doctorat sur le sujet : **De nouveaux artefacts pour la gestion des compétences, l'émergence de «la cartographie**

**Certains pointent un travail démesuré avec des attendus fragiles ; d'autres, plus récemment, vantent les mérites des solutions algorithmiques de deep learning, d'intelligence artificielle, qui permettraient de dépasser toutes les difficultés. J'ai tenté, avec la posture du chercheur qui expérimente, de mieux approcher le sujet et d'apporter une réponse à la fois théorique et pratique à tous ces questionnements.**

**M**on entrée dans la fonction RH a parfaitement correspondu avec l'arrivée des outils informatiques. Curieux et technophile de nature, j'ai toujours cherché à comprendre comment ces outils pouvaient mieux m'aider dans les activités et les tâches qui étaient les miennes. D'abord dans le souci d'alléger le fardeau administratif d'un responsable de formation : supprimer autant que possible les tâches sans valeur ajoutée et éviter de perdre son temps dans les totalisations et les ventilations de multiples reportings. Ensuite, en voulant mieux percevoir les missions et responsabilités dans les équipes dont j'avais le suivi comme RH. Enfin en cherchant à appréhender et énoncer les points précis spécifiant l'adéquation au besoin (mission confiée) et ce que les collaborateurs pourraient valablement envisager ou ambitionner, formulé avec méthode

et rigueur, sous une forme systémique. Pour ce faire, il faut faire appel à ces objets que sont les emplois et les compétences : des «étiquettes» à apposer sur chacun, les cartes d'un jeu que chacun a en mains ou qu'il doit ou pourrait avoir.

L'origine de ma recherche vient de l'évidence qui m'a accompagné depuis plus d'une décennie, bien gérer des objets abstraits requiert leur compréhension préalable et partagée à partir de concepts clairs et de définitions précises. Si les systèmes d'information et TIC permettent de collecter et de traiter des données toujours plus nombreuses, la rigueur du chef de projet que j'ai été, oblige à penser le format, les valeurs, la définition, la finalité et l'utilisation de chaque donnée collectée par le système d'information : cela vaut pour des données aussi objectives qu'une date ou une durée et, a fortiori, cela importe tout autant, si ce n'est plus, dans le cas de données totalement abstraites qui demandent pour être «manipulées» valablement que les différents acteurs partagent les mêmes définitions pour les concepts et pour chaque valeur.

En parallèle, la transformation numérique accélérée remet en question les organisations avec des arbitrages difficiles pour les dirigeants, pour les managers, comme pour les travailleurs, encouragés à être les acteurs autonomes de leur devenir professionnel. Avec la montée en puissance des plateformes en ligne et les dispositifs innovants de la data science, les démarches compétences, critiquées et souvent avortées des années 1990-2000, trouvent désormais une nouvelle voire urgente acuité pour la pérennité des entreprises et au service de l'employabilité des salariés. De très nombreux et grands enjeux, du niveau micro - que devient mon job ? - au niveau macro, sociétal, se trouvent donc dépendre de ces objets abstraits mal cernés que sont les compétences et qui laissent dubitatifs les initiés plus que les non-initiés.

On peut d'ailleurs observer que les usages portés par des plateformes comme LinkedIn peuvent progressivement en stabiliser les concepts et éteindre les questionnements. Ma posture à la fois intellectuelle mais aussi de

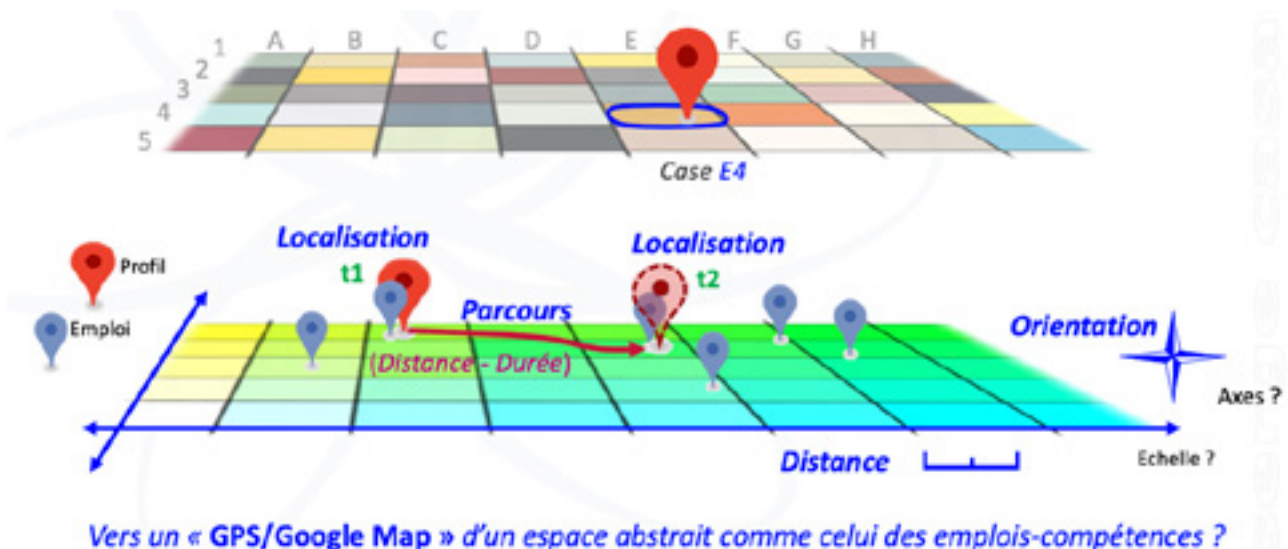


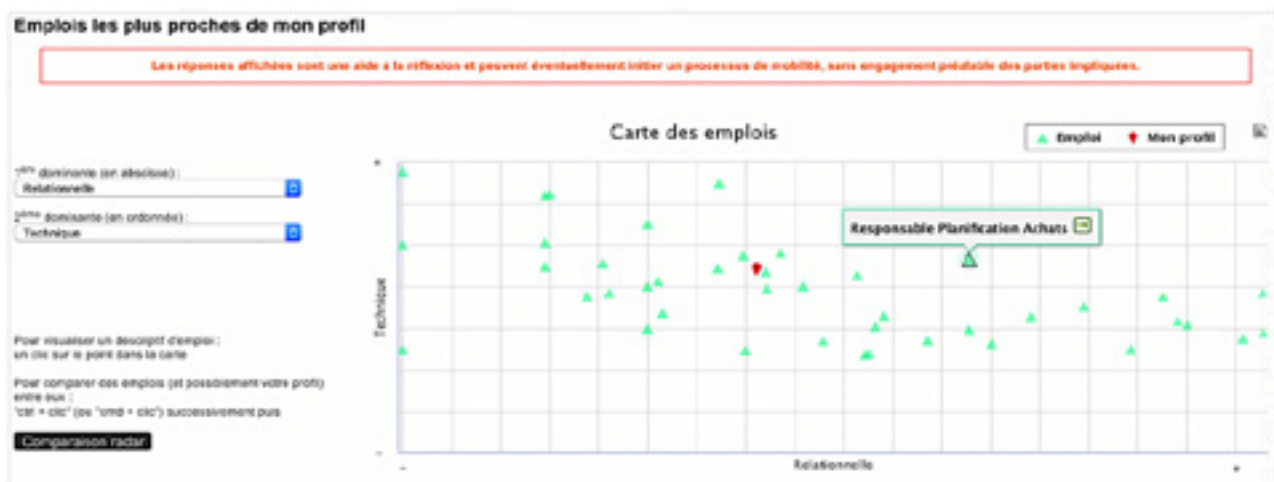
praticien RH a été de ne pas m'égarer dans ces questionnements et de prendre en considération les différents objets «compétentiels» utiles et requis, ceux qui, réunis, permettent de statuer sur la compétence dans le sens de l'adéquation entre la personne et la mission à laquelle elle postule ou qu'on lui assigne ou lui assignera. Cette adéquation - matching - étant pour moi le «cœur» même de la mission à valeur ajoutée de la fonction RH ! Comment se résoudre à traiter ce cœur comme quelque chose d'accessoire ? La logique de correspondance est centrale quels que soient les objets et la précision qu'ils portent. Ces objets «compétentiels» s'agrègent en d'autres objets - postes, emplois, métiers. Ils constituent donc un cadre transactionnel et décisionnel, un espace abstrait constitué d'objets, de nature et type différents, mis en relation les uns avec les autres. Un espace qui se transforme à la vitesse de la technologie. Et une technologie qui pousse aussi à toujours plus de vitesse, de réactivité, de précision, d'anticipation. Le domaine de la RH n'échappe pas à ces pressions qui doit aussi s'approprier la technologie pour faire face à tant de complexité : qui s'est intéressé à la production d'indicateurs clefs (KPI) sait l'impossibilité de rassembler toutes les données et produire les indicateurs sans un bon outillage informatique (le recours à la business intelligence). Or depuis quelques années, les progrès spectaculaires des algorithmes de traitement sémantique, de la data science, peuvent autoriser à penser que l'inventaire des compétences va se faire tout seul et que les RH n'auront plus à en bâtir le cadre référentiel. Le patron d'une start-up n'hésite pas à dire : «bâtir un référentiel de compétences relève de la cartomancie» ! Ce n'est pas du tout ce que j'ai perçu tout au long de mon parcours, RH et conseil, et des différentes rencontres liées à ma recherche. Au contraire, on ne saurait trouver efficacement les personnes compétentes que ce si l'on sait bien préciser ce qu'on attend d'elles. La centralité d'un dispositif cartographique des

emplois et des compétences pour la fonction RH impose l'examen d'une hypothèse triple.

### La mise au net de cet espace abstrait

Premièrement, le besoin impérieux d'un repérage, explicite, partagé, communiqué, approprié de cet espace abstrait dans lequel les salariés doivent s'orienter, se décider et se mouvoir, dans lequel le RH doit apporter son conseil et son support, dans lequel les managers doivent arbitrer et que les stratèges doivent veiller à faire évoluer conformément aux ambitions des dirigeants. Pour valider ce point, de nombreux arguments peuvent être développés. D'abord, une logique épistémologique, l'histoire humaine, culturelle et scientifique, a progressé en cherchant à catégoriser et référencer les choses, les situations et les personnes de périmètres donnés. Pour ces dernières, cela touche à un besoin existentiel et social de pouvoir à la fois se singulariser tout en pouvant revendiquer une appartenance à un groupe. Ces catégories, à différents niveaux de maille, doivent donc être perceptibles par autrui, la façon de les signifier doit aussi lui être familière et il lui faut disposer ou pouvoir disposer d'un entendement minimal partagé. Au plan RH, c'est à ces conditions que la communication, la reconnaissance, la transaction autour de la rencontre d'une offre et d'une demande peuvent se réaliser. Pour toute gestion, depuis l'expression d'un besoin (ex. conduire une négociation en anglais) jusqu'à la faculté de dénombrer (ex. combien de nos managers possèdent l'anglais à un tel niveau et la capacité de négocier), il faut disposer des catégories et des objets nécessaires à ces fins. D'autant plus que la logique des systèmes d'information impose des tables pour collecter et structurer l'information. Et comme le dit Jack Goody : «chaque place du tableau doit être remplie ; le schème ne tolère aucune case blanche». Enfin toute stratégie, tout scénario prospectif ou toute prévision ont





besoin de s'appuyer sur des notions, des intitulés et des contenus, avant de pouvoir élaborer des ciblage quantitatifs. Si l'on prend comme exemple le métier récent de la data science, il faut savoir en préciser les contenus «compétentiels» pour passer au stade opérationnel du recrutement. La complexité de nos organisations et l'accélération et la fragmentation du temps, les situations d'urgence, tout renforce le besoin d'un repérage d'autant plus explicite, mieux partagé, mieux communiqué, que chacun puisse se l'approprier, pour conduire toute action et politique et arrêter les bonnes décisions.

### Le recours indispensable à un artefact médiateur technologique

Deuxièmement, la complexité de l'abstraction et la restitution de l'information, non plus sous une forme textuelle, mais sous une forme intuitive et fonctionnelle, pour aider le collectif comme la personne, à se repérer, décider, évoluer et se mouvoir dans cet espace impose de recourir aux technologies de l'information et de la communication. Le monde de l'entreprise, qu'on le veuille ou pas, n'est pas celui du texte et de la littérature : décrire les emplois sous une forme rédactionnelle est un exercice qui permet de clarifier les situations, de partager la connaissance mais cela n'est pas une forme facilement exploitable pour faire des comparaisons, pour identifier «au premier coup d'œil» les similitudes et des différences entre deux emplois, entre un emploi et le profil d'un candidat. Il m'est apparu qu'un format plus modulaire et relationnel, sous la forme de listes d'attributs, offrait des avantages indéniables : mise en place d'un dictionnaire commun d'une précision homogène, mise au net de la conception dynamique des objets en amont, comparaison automatique en aval. La base de données relationnelles offrait tous ces avantages malgré ses contraintes (format strict imposé, moins de liberté pour décrire les emplois). A partir de là, l'idée d'un outil médiateur a germé. Un outil qui trouve toute sa pertinence en amont des SIRH classiques puisqu'il aide à

concevoir ce dont les SIRH ont besoin pour supporter les work-flow et les décisions qui en découlent. Un outil qui n'est donc pas redondant avec les SIRH et qui n'entre pas en compétition avec eux. Un outil qui trouve aussi une pertinence pour donner à comprendre les catégorisations et les signifiants-signifiés des objets abstraits qu'il faut «manipuler». Et, pour donner à entendre, dans la civilisation de l'image et de l'efficacité, il faut mieux donner à voir. D'où l'intérêt d'un dispositif relationnel qui puisse alimenter des programmes d'affichage graphique : des tableaux de comparaison, des diagrammes circulaires colorés, des nuages de points qui figurent une spatialisation de ces objets et de leurs relations abstraites, des diagrammes radars qui préparent une analyse des écarts entre les dimensions «computées» des différents objets. Ces constats ont permis la conception d'un démonstrateur de leur faisabilité : une plateforme proposée en mode SaaS (Software as a Service), outil (baptisé 2REC pour Répertoire Relationnel des Emplois et des Compétences) de conception et de restitution cartographique pour faciliter l'émergence d'une culture et d'une vision communes et la réflexion en amont des outils de processus et de décision usuels.

Cette logique de catégories et d'objets pensés et mobilisés, se trouve de facto confrontée aux nouveaux outils mettant en œuvre des algorithmes d'analyse sémantique qui scrutent, à partir d'un corpus de textes (pour ce qui nous intéresse, des viviers de curriculum vitae ou des annonces d'emploi), la fréquence des proximités entre les mots pour établir des arborescences thématiques. Des outils dont les arbres de connaissances développés par Michel Authier furent les précurseurs dans les années 1990. Ces analyses renvoient une image précise d'une réalité de terrain. Si elles peuvent aussi éclairer l'avenir en faisant ressortir des tendances, elles ne sont pas de l'ordre de la proposition, ne reflètent pas une vision spécifique et volontaire qu'une organisation entend donner d'elle-même, pour le présent et a fortiori pour l'avenir. Au-delà d'alimenter une réflexion sur les



	 Situation	 Orientation	 Distance	 Parcours
Questions d'ordre cartographique	<p>Où je me situe sur le terrain des emplois et compétences de l'entreprise ?</p> <p>A quel carrefour ?</p> <p>Quelles sont les tendances sur les emplois, sur les compétences ?</p>	<p>Quelles directions s'offrent à moi ?</p> <p>selon l'évolution générale, selon mes aptitudes ?</p>	<p>Quelles sont les opportunités de développement ou de mobilité les plus proches, les plus accessibles ?</p>	<p>Si je choisis une destination, quelles sont les étapes et moyens pour y parvenir ?</p>

objets emplois et compétences, il restera toujours à arbitrer, à faire des choix, à différencier les prestations d'une organisation de ses rivales : au final, rien qui n'invalide la réflexion indispensable sur les métiers, les emplois dont l'entreprise s'est dotée ou veut se doter, la distribution des missions, responsabilités et activités de l'entreprise avec, en vis-à-vis, les compétences à mobiliser. Une plateforme médiatrice comme 2REC permet aussi l'utilisation de toutes les possibilités offertes par la data visualisation qui ouvrent de nouveaux horizons pédagogiques et graphiques pour l'accès simplifié à l'information et son exploitation.

C'est alors qu'intervient une observation pourtant assez triviale, le vocabulaire de la fonction RH emprunte beaucoup à la géographie : ne parle-t-on pas abondamment de mobilité, de parcours, de passerelles, de carrière, d'orientation ? Il arrive aussi que l'expression « cartographie » soit employée... Un nouveau champ d'investigation s'ouvre alors : que traduisent ces analogies ? Qu'est-ce qu'une cartographie ? Comment pousser plus loin la logique de l'analogie ? Il s'agit donc de croiser les besoins et méthodes de la fonction RH, les besoins de ses clients, relatifs aux notions des emplois et compétences vus comme un espace abstrait, avec les apports de la cartographie moderne auprès d'un large public. C'est alors que nous avons pu faire ressortir les quatre critères fonctionnels attachés à une carte : la nécessité d'une orientation pour donner un sens à l'espace en déterminant des dimensions cardinales là où la géographie dispose des axes Nord-Sud, Est-Ouest ; la faculté de transcrire graphiquement la notion de distance entre les objets qui correspond à l'échelle de la carte géographique ; le besoin que l'utilisateur de la carte a de situer et de se situer, donc des coordonnées de localisation ; enfin, la possibilité d'envisager des déplacements dans cet espace, des hypothèses de parcours professionnel. Ces quatre critères spécifient l'efficacité d'un dispositif cartographique qui doit embarquer, dès sa conception, l'objectif de répondre à ces critères et ainsi, de recueillir toutes les données permettant de proposer ce niveau de service. Et alors le recours à la data visualisation peut apporter, au plan de l'instrument médiateur, des fonctionnalités graphiques, à la fois pour les concepteurs du dispositif mais aussi pour les utilisateurs, à la manière, ambitieuse, d'un Google Map des emplois et compétences.

### Un rôle de pilote et de cartographe du dispositif pour la RH

Dans un troisième temps, il s'agit de montrer que la démarche de catégorisation, l'animation de la médiation technologique revient légitimement à la fonction RH et je n'ai rencontré personne pour le contester. D'abord, de ses objets abstraits dépend la pertinence de son matériau et de ses processus de gestion. L'humain et le social la prédisposent à la gestion de la complexité, de l'abstraction, du subjectif. C'est aussi la fonction, qui en support du management général, veille à la cohérence, au compromis, au respect de l'esprit d'entreprise et de l'éthique. De plus, elle tient avec les notions d'emploi et de compétence une porte d'accès au registre stratégique en fournissant des inputs à la réflexion stratégique (à commencer par un état des lieux) et en se posant comme l'acteur central de sa mise en œuvre, dans un esprit de régulation aidée en cela par la législation française sur la GPEC. Et si les techniques de l'information et de la communication gagnent encore en puissance, il restera toujours une part où il faudra injecter du spécifique liée à la complexité, aux situations et aux contextes particuliers. Certes le travail de cartographe du présent et du futur constitue une charge de travail à la fois qualitative et quantitative importante, un Chief Skills Officer pourrait prendre le pas sur le responsable du développement RH traditionnel. Pour la fonction RH, ce rôle répond tout à la fois à ses revendications de support opérationnel, de strategic business partner et de pilote du changement, prescriptrice ou gardienne institutionnelle d'un certain « régime de vérité » évoqué par Foucault, en surplomb des autres fonctions.

Au final, au-delà de la centralité cartographique émerge alors une méthodologie « la cartographique » pour expliciter un espace abstrait comme une démarche constructive collective, autour de dispositifs mobilisant des plusieurs couches d'artefacts, de fond (objets « compétentiels »), médiateurs de forme (outillage informatique et communicationnel) et dispositif médiateur (mission de pilotage) dans un esprit et avec des fonctionnalités cartographiques, qui conjuguent les quatre critères qu'un clin d'œil nous autorise à qualifier de cardinaux : l'orientation, la distance, la localisation et le parcours. Ces critères qui dessinent une qualité de service sont des objectifs que la démarche embarque dès l'amont et que l'outillage restitue comme fonctionnalités graphiques. ◆





# Quand les réseaux sociaux sont sur le banc des accusés...



Le tribunal des flagrants délires RH consiste, tout en rendant hommage à l'impertinence de son illustre prédécesseur, à traiter d'un sujet sérieux, avec des experts. Deux tribunaux sont généralement organisés par an. Ils s'attachent à susciter réflexions et remise en cause des évidences pour que chacun puisse décider en conséquence de cause...

## Alors, prêt(e) à participer ?

Vous trouverez ci-contre les vidéos réalisées à l'occasion du troisième tribunal «L'intelligence Artificielle et les Robots» ainsi que du récent tribunal sur le thème des «réseaux sociaux»

A vous de jouer et nous rejoindre pour le prochain tribunal sur la Qualité de Vie au Travail, inscriptions et informations complémentaires sur [www.reconquete-rh.org](http://www.reconquete-rh.org)







# SOFT SKILLS

## Comment repérer et développer les soft skills ?

Jérémy Lamry

*Jérémy Lamri est un entrepreneur, cofondateur de Monkey tie et du Lab RH. Il dirige actuellement le pôle Recherche & Innovation chez JobTeaser, leader européen de l'emploi des jeunes. Il a notamment étudié à l'Université d'Oxford et HEC Paris, et possède une douzaine d'années d'expérience. Il termine actuellement un doctorat en sciences cognitives à Paris Descartes. Auteur et conférencier sur les sujets du futur du travail, des RH, des organisations et écosystèmes, il enseigne également, notamment à HEC Paris, ESCP Europe et Mines Telecom. Il publie en 2018 un ouvrage sur la redéfinition et le lien entre compétences, intelligences et performance : "Les compétences du XXIème siècle"*



# Comment identifier et développer les soft skills ?

## C'est quoi les soft skills ?

Depuis quelques mois, c'est devenu l'action à la mode : lancer un programme de développement des soft skills. Dans l'univers RH, difficile désormais de passer une semaine sans entendre parler des soft skills, ces compétences qui... ou plutôt ces comportements, ces aptitudes, enfin, ces trucs qu'on n'apprend pas en cours quoi. Voilà, le sujet est posé. On entend beaucoup parler des soft skills, mais elles semblent plutôt difficiles à décrire, à tel point que pour les nommer, nous utilisons un terme américain ! Et pourtant, même de l'autre côté de l'Atlantique, la notion de soft skills n'est pas très ancienne.

C'est le Commandement des Forces Armées Américaines qui consacre et définit en 1972 les soft skills, comme «les compétences professionnelles importantes qui impliquent peu ou pas d'interaction avec les machines et dont l'application sur le lieu de travail est assez généralisée». Assez vague me direz-vous, c'est certain. En fait, c'est à peu près du niveau de ce que l'on peut entendre en France en ce moment. Avec près de 40 ans d'avance sur la France, l'Oncle Sam a eu le temps de raffiner progressivement le concept. Aujourd'hui, les américains décrivent les soft skills comme un ensemble d'aptitudes et de traits de personnalité productifs qui caractérisent les relations dans un milieu. Et ils les classent en trois catégories : compétences sociales, compétences citoyennes, compétences cognitives. La notion de soft skills serait donc étroitement liée aux interactions et à la réflexion.

C'est à la fin des années 1990 que des entreprises ont décidé de prendre le sujet à cœur. Cisco, IBM et Microsoft ont alors financé un think tank chargé de définir les soft skills déterminantes pour la productivité dans les années à venir. Ils les ont naturellement appelées les Compétences du 21ème Siècle. Les travaux ont ensuite été repris par de nombreux chercheurs, l'OCDE, et plus récemment par le World Economic Forum. Tous s'accordent depuis sur 4 soft skills considérées comme critiques pour la performance professionnelle. Ils appellent ces compétences les 4C : Créativité, Esprit Critique (Critical Thinking), Communication, Coopération. D'autres

sont régulièrement évoquées, sans toutefois faire consensus : flexibilité, curiosité, sens de l'initiative, leadership, etc.

## Comment peut-on identifier les soft skills ?

Il semble donc primordial de développer chez chacun les soft skills, et a minima les 4C. Mais on n'améliore durablement que ce que l'on mesure, et l'on ne peut établir de mesure que pour ce que l'on comprend. Je suggère donc de partir sur ce qui fait consensus et a été le plus largement étudié, à savoir les 4C évoquées plus tôt. La créativité, par exemple, est la capacité à générer des idées originales, variées et pertinentes en quantité, ainsi que la capacité à les améliorer pour élaborer des solutions complexes.

Pour identifier le niveau de créativité d'un individu, il est ainsi possible d'opérer une mesure de quatre items spécifiques :

- L'originalité, qui correspond à la capacité à générer des idées inhabituelles, voire rares dans un contexte donné. Par exemple, pour résoudre les problèmes liés au lancement des fusées, il est original d'imaginer un câble reliant le sol à un objet en orbite dans l'espace, créant ainsi un ascenseur spatial. Par ailleurs, il s'agit d'un projet réellement à l'étude depuis les années 1950 !
- La flexibilité, qui montre la variété et la richesse des idées, autrement dit le nombre de catégories identifiables pour les idées générées sur un même sujet.
- La fluidité, qui traduit la quantité d'idées produites, indépendamment de leur pertinence ou de leur originalité.
- L'élaboration, qui montre la pertinence et le niveau de complexité des idées générées pour résoudre le problème en cours.

Ainsi, pour 'mesurer' la créativité de manière générale chez un individu, il est possible de poser un problème à cet individu, et d'analyser ses réponses



au travers des quatre dimensions citées ci-dessus. Il en va de même pour l'esprit critique, la communication et la coopération. Chaque fois, il s'agit en fait d'agrégats d'éléments relevant de notre capacité et notre motivation à apprendre, à réfléchir et à interagir. Autrement dit, des éléments liés à nos aptitudes cognitives et notre personnalité. Une idée originale pour les recruteurs serait d'inclure systématiquement l'identification des 4C dans les processus de recrutement. En effet, c'est une idée originale car encore très rare et inhabituelle pour cette industrie. Pour y parvenir, pas de miracle, il y a trois grands moyens : les évaluations psychométriques, les entretiens spécialisés, les études de cas.

Dans le premier cas, on parle de tests cognitifs avancés. Il existe des multitudes de tests pour chacune des 4C, mais il n'existe à ce jour aucun test permettant d'évaluer de front les 4C. Le marché est encore très peu mature sur le sujet du cognitif, en France notamment où le rejet de la psychométrie a longtemps été culturel. Les tests cognitifs existants sont encore chers, peu automatisés et complexes. Très souvent surtout, ils sont biaisés et tout simplement faux, car ne prennent en compte qu'une infime partie du sujet. Heureusement il existe une Charte des Éditeurs de Tests, en mesure de séparer le bon grain de l'ivraie !

Concernant les entretiens spécialisés et les études de cas, c'est la même chose : très peu de professionnels sont en mesure d'analyser et interpréter correctement les facteurs cognitifs d'un individu dans une situation donnée. Tout simplement parce que les formations en la matière sont très rares et souvent confidentielles. De nombreux recruteurs jouent aux apprentis sorciers sur ces sujets, en prétendant 'déceler' les aptitudes grâce à une expérience et une sensibilité forte. Et pour certains, c'est la réalité. Mais dans la très grande majorité des cas, c'est tout simplement faux. Le ressenti est une chose, mais sans structure ni définitions à mettre sur ces concepts, impossible de savoir de quoi on parle réellement. Les experts en évaluation cognitive sont donc à challenger sur les référentiels et les techniques utilisées. Le marché français est donc très pauvre sur le sujet du cognitif.

Pourtant, nous l'avons vu, les 4C sont nécessaires (mais pas suffisantes) pour la performance. Elles sont la base de l'employabilité dans notre société moderne. C'est donc tout un marché à faire émerger dans notre pays : l'identification et le développement cognitifs. Ma recommandation, pour les entreprises qui le peuvent, est de se doter en interne d'experts et de tests cognitifs spécifiquement adaptés pour leurs besoins. Les tests et études de cas peuvent être construits avec des laboratoires de recherche ou des experts avérés en psychologie cognitive, et les experts peuvent être recrutés sur base de leur doctorat ou autre preuve spécifique de leur expertise en sciences cognitives.

Et non, le fait de simplement se déclarer expert ne suffit pas. Car attention, les pseudo-experts en neurosciences sont désormais légion.

De nombreux recruteurs jouent aux apprentis sorciers sur ces sujets, en prétendant 'déceler' les aptitudes grâce à une expérience et une sensibilité forte.

### Comment peut-on développer les soft skills ?

Développer les soft skills revient à développer de manière générale les capacités à apprendre, à réfléchir et à interagir. Ce qui devrait être l'une des missions essentielles de l'école, devient aujourd'hui la responsabilité des entreprises qui sont soucieuses de la performance et de la stabilité dans le temps

de leurs équipes. Il n'existe pas une technique miraculeuse pour développer les soft skills. La solution réside plutôt dans une multitude d'initiatives répétées dans le temps, et injectées dans tous les aspects du travail : les équipements et outils de travail, le management, les formations, la culture, et même la gouvernance. Les recommandations ci-dessous s'entendent plutôt pour des activités de bureau et non isolées. Elles ne sont ni exhaustives ni absolues, et nécessitent de prendre en compte le contexte.

### Développer les soft skills par les outils et équipements :

- **Espaces de travail :** Un espace de travail doit combiner les justes proportions d'interactions et d'intimité, de lumière et de niveau sonore, qui sont différentes pour chacun. C'est en principe la logique derrière le flex office, lorsqu'il est appliqué avec soin.





- **Ordinateurs** : dans la même logique d'adaptation, il est bénéfique de permettre à chacun de choisir son type d'ordinateur pour travailler (portable ou non, Mac ou Windows, tactile ou non...).
- **Logiciels** : favoriser les logiciels intuitifs, qui n'abrutissent pas et favorisent l'interaction et le travail collaboratif (Slack, Trello, Zenkit). Un logiciel ergonomique ne demande pas de formation ou très peu pour être utilisé, et réduit au minimum le nombre de tâches répétitives.

apprentissage de techniques à appliquer dans son quotidien (ex : techniques de créativité). Il existe très peu de formations et de formateurs de qualité sur le sujet des soft skills.

- **En temps masqué** : adapter les formations techniques pour y inclure les éléments d'outils et de management cités ci-dessus. Le débat et la construction collaborative de solutions sont notamment à privilégier, pour en finir avec l'aspect trop directif et passif des formations classiques.

### Développer les soft skills par le management et les process :

- **Conduite de réunions** : limiter les réunions aux travaux créatifs ou d'alignement stratégique et culturel. Tout le reste (structuration de matière, passage d'infos) peut être fait en asynchrone par messagerie instantanée ou individuellement.
- **Prise de décisions** : définir un processus collaboratif avec des critères clairs et des options possibles, avec un débat structuré entre les parties prenantes, et le choix d'un leader clair en charge de traiter, synthétiser et décider.
- **Identification et résolution de problèmes** : faire en sorte que les collaborateurs identifient eux-mêmes les problèmes, et identifient les solutions et leur pertinence.
- **Reconnaissance** : valoriser systématiquement les bonnes actions et recommander des pistes d'excellence.
- **Feedback positif** : debriefier systématiquement les erreurs et inefficiences, en les faisant formaliser par le collaborateur, et en lui faisant proposer les solutions.
- **Feedback inversé** : en tant que manager, demander régulièrement aux collaborateurs de donner leur avis sur le management et les améliorations possibles.
- **Symétrie des attentions** : considérer tout le monde avec la même empathie et bienveillance, et exiger les mêmes comportements en retour.

### Développer les soft skills par les formations :

- **Spécifiques** : formations aux soft skills, avec

## Management, Formation et Gouvernance

### Par la culture et la gouvernance :

- **Exemplarité des leaders** : les comportements des leaders doivent inciter à se dépasser et à rester ouverts sur le monde.
- **Souplesse** : la tolérance et l'acceptation des spécificités de chacun (horaires, styles, habitudes, etc.) doivent être des fondements de la culture de l'entreprise.
- **Moments dédiés** : des créneaux doivent être dédiés à l'apprentissage et à l'échange (MOOC, visites de lieux innovants, débats, challenges, hackathon, etc.).
- **Mouvement** : créer des consignes permettant à chacun de se rencontrer, par exemple imposer que les réunions soient généralement tenues à un autre étage que le sien.
- **Inclusion artistique** : prévoir des ateliers pratiques. L'art est un levier puissant d'expression et de développement des soft skills (cours de cuisine, d'arts plastiques...).

Les soft skills, on en parle beaucoup, mais mal. On sait encore mal les définir, encore moins les identifier, et encore moins les développer de manière structurée et planifiée. Tant que la psychologie sociale et cognitive ne sera pas intégrée dans le cœur de la fonction RH, le sujet restera un ensemble de croyances et de légendes, qui s'avéreront de plus en plus limitantes et préjudiciables pour le développement de l'apprentissage et de l'intelligence collective dans les organisations. Alors, plutôt que de jouer aux apprentis sorciers, par exemple en matière d'identification des talents, et s'en remettre à une intelligence qui n'en présente aucun signe, gageons que la fonction RH se réconciliera rapidement avec ces domaines qui représentent leur cœur d'expertise de demain ♦



Entretien avec

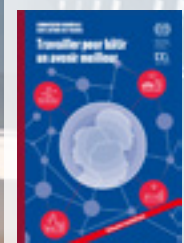
# Olivier Lajous

## Président de BPI

Propos recueilli par Michel Barabel



*Olivier Lajous débute sa carrière comme matelot du service national et la termine comme Amiral. En 2009, il est nommé DRH de la Marine Nationale et est élu DRH de l'année. Il est aujourd'hui le Président du Directoire de BPI group, cabinet de conseil en stratégie humaine. Olivier Lajous est l'auteur de nombreux ouvrages dont notamment : L'art de diriger ? (l'Harmattan), L'Art du temps (l'Harmattan), L'Art de l'équilibre (l'Harmattan).*



**Téléchargez gratuitement le pdf :**  
IOT /Commission mondiale sur l'avenir du travail  
Travailler pour bâtir un avenir meilleur

## Décrypter le monde de demain et son impact sur les compétences

**V**ous avez mis en place un observatoire du travail et un baromètre de l'employabilité au sein de BPI, quelles mutations du monde du travail identifiez-vous et quels sont les impacts ?

Nous nous sommes intéressés à 3 grandes transformations de l'emploi et aux défis du monde du travail d'aujourd'hui et de demain. Nous avons interrogé les salariés sur la mutation rapide des métiers et des compétences, la formation et l'égalité des genres dans l'entreprise. Parmi les tendances fortes, on retient notamment que la moitié des salariés se sentent bien préparés à l'évolution de leurs métiers,

alors que seuls 4 sur 10 connaissent le contenu de la réforme de la formation. Des résultats qui doivent interroger les dirigeants des entreprises autant que les salariés ! Pour être au rendez-vous des évolutions de son métier, ou pour en changer, chacun doit se former tout au long de sa vie, développer les expériences professionnelles. La transformation des métiers suppose que chacun développe son employabilité, comme on développe un capital. Les salariés français doivent saisir les opportunités qui leur sont proposées : mobilité interne, externe, formation en ligne, etc. Les solutions existent mais





sont mal connues, et c'est autant le rôle des entreprises qu'un bénéfice pour elles que d'accompagner leurs collaborateurs à s'emparer du déroulement de leur propre carrière. Enfin, le dernier enjeu, et non des moindres, porte sur l'égalité des genres, la parité homme/femme dans l'entreprise : beaucoup de progrès restent à réaliser en la matière ! Et pourtant, de nombreuses études prouvent que les entreprises mixtes sont plus performantes, plus innovantes et plus attractives. Pour finir, le sujet de la mutation du travail est un enjeu considérable. Pas un jour ne passe sans qu'on ne lise des articles sur la recherche de sens au travail, l'expérience collaborateur, le fonctionnement ouvert de l'entreprise étendue et inclusive, l'essor de l'entrepreneuriat et notamment du microentrepreneuriat, le co working, le collaboratif, etc. pour n'en citer que quelques-unes. La mutation du travail se manifeste aussi par la transformation profonde des relations employeur-employé : le nouveau contrat social doit être au cœur des préoccupations des dirigeants et notamment des DRH.

#### **Avez-vous fait évoluer votre dispositif d'accompagnement des individus pour leur permettre de réussir leur repositionnement professionnel ?**

La philosophie de BPI Group a toujours été d'accompagner le plus en amont possible le projet des collaborateurs en transition professionnelle, leur permettre de bâtir un projet réaliste et réalisable. Comme nous savons que les trajectoires professionnelles sont de moins en moins linéaires, nous avons développé une nouvelle forme d'accompagnement qui s'appuie sur une solution digitale. Lancée en 2018, le Hub Carrières est la première solution de gestion privée de carrière, visant à assurer une employabilité immédiate et durable. Elle fonctionne par module, ciblé en fonction du besoin du collaborateur afin de lui permettre d'être « employable à vie » : accroître son portefeuille de compétences, développer ses réseaux professionnels, exister sur les réseaux sociaux, etc.

#### **Toutes les organisations sont engagées dans leur transformation (nouveaux business, nouvelle organisation du travail, nouvelle façon de travail...) sous l'impulsion des nouvelles technologies. Quelles sont les principaux enjeux à prendre en compte ? Et comment accompagner les entreprises dans ces mutations ?**

L'entreprise doit impérativement développer la fluidité entre ses métiers et pour cela casser les silos existants. Elle doit se mettre en mouvement collectivement et individuellement. L'entreprise doit elle-même mesurer son niveau d'employabilité collective : est-elle une organisation apprenante ? Favorise-t-elle suffisamment l'employabilité de ses collaborateurs ?

Autant de points de départ pour développer prises de conscience et actions. Individuellement, elle doit donner les moyens à chaque salarié d'être acteur de son employabilité. L'entreprise doit aussi considérer les défis que représente la mobilité internationale autant comme levier de carrière individuel, que comme outil de gestion collectif de ses talents dans ce jeu de bascule brain drain/brain gain à l'échelle mondiale.

#### **Quelle est la place et le rôle de la fonction RH sur ces questions ?**

Avec les progrès de l'IA et du data mining, l'entreprise dispose d'une mine d'information qu'elle est en mesure d'exploiter. Que ce soit pour piloter le développement des compétences, évaluer les besoins en recrutement en fonction de la stratégie de l'entreprise ou encore identifier les facteurs de risques, les équipes RH ont aujourd'hui l'opportunité de passer d'une posture réactive à une action prédictive grâce aux outils digitaux. La fonction RH tient un rôle essentiel dans l'impulsion d'une nouvelle organisation du travail. Elle doit notamment aider les managers dans leur rôle d'accompagnement de leurs collaborateurs dans le développement de leur employabilité. Par exemple, l'entretien professionnel obligatoire tous les deux ans, quelle que soit la taille de l'organisation, permet de réfléchir avec le collaborateur à son projet professionnel, et donc de caractériser les formations qu'il pourrait suivre. Ce rendez-vous peut être l'occasion de rappeler au salarié les nouvelles modalités du CPF et d'identifier ses envies et besoins.

#### **A quoi ressemblera le monde du travail en 2025 ?**

Il y a une citation d'Antoine de St Exupéry qui me semble tout indiquée : « *L'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir mais de le rendre possible* ». Les clés du succès pour les années futures ? Sans cesse apprendre à apprendre, établir et entretenir une confiance réciproque, individuelle et collective, oser se renouveler en permanence. Alors que les experts estiment que plus de 50% des métiers vont être profondément transformés d'ici 5 ans, nous sommes convaincus chez BPI group que la réflexion sur le devenir de son métier est incontournable. Certaines études montrent que les actifs consacreront 10 à 20% de leur temps de travail à la formation en 2030 ! On peut tabler sur la modification de la nature de chaque emploi avec une proportion plus ou moins importante de tâches automatisables selon les secteurs d'activité et la nécessité pour les individus de se recentrer sur des tâches non automatisables, à savoir celles sollicitant les compétences humaines d'imagination, de création et de relation. Les emplois de la révolution numérique combineront « digital » et « social », autrement dit « cerveau » et « cœur ». ♦





# Repenser la transformation des compétences

Par Gilles Verrier, Directeur général d'Identité RH

**P**artons d'un constat : secteur après secteur, métier après métier, les entreprises sont confrontées à la nécessité et à l'urgence d'un gigantesque effort de reconversion. Il s'agit à la fois d'intégrer l'impact qualitatif que les technologies vont avoir sur les métiers, de faire face à la rapidité de transformation des compétences requises et de parvenir à développer celles qui, du fait de leur rareté, sont critiques et source d'avantage concurrentiel. Pour adresser cet enjeu, l'entreprise doit traiter deux questions :

## 1/ Comment anticiper les compétences à acquérir et à développer ?

La GPEC traditionnelle est devenue source de défiance pour de nombreuses entreprises parce que spontanément associée à une approche bureaucratique, à une démarche longue et complexe, type «usine à gaz», bref un projet éloigné des enjeux business immédiats. Il est vrai que la production normative intense du législateur en la matière, associée à certaines pratiques, a conduit à décrédibi-



liser une approche pourtant indispensable, puisque visant à identifier les compétences et les effectifs nécessaires à moyen terme.

Apparu il y a une dizaine d'années, le *Strategic Workforce Planning* est une démarche alternative qui permet de dépasser les limites de la GPEC tout en répondant aux mêmes enjeux complexes : identifier les impacts des évolutions des activités de l'entreprise sur les ressources humaines, leur nombre et leurs compétences.

### Les atouts de cette démarche

Le *Strategic Workforce Planning* constitue une approche plus ciblée et plus simple que la GPEC, entièrement focalisée sur les enjeux concrets des différentes activités de l'entreprise. Ce processus systématique permet d'identifier et de répondre aux écarts entre les ressources disponibles et les besoins, aujourd'hui et dans le futur. Ainsi, l'entreprise peut s'assurer en continu que les bonnes personnes et les bonnes compétences sont au bon endroit, au bon moment et au juste coût.

L'intérêt de la démarche réside notamment dans son articulation avec la stratégie de l'entreprise. Celle-ci peut être appréhendée au travers d'interviews structurées des responsables des *business units* de l'entreprise, afin d'aller au-delà de ce qui est indiqué dans le plan stratégique.

De plus, certains objectifs sont parfois difficiles à formaliser (comme l'évolution de la culture, des postures, des comportements) et il s'agit d'identifier les conséquences très précises de ces dimensions sur les différents métiers de l'entreprise.

Les 5 piliers du *Strategic Workforce Planning* :

1. Il s'agit tout d'abord de positionner le *Strategic Workforce Planning* comme domaine de responsabilité partagée entre la fonction RH et les managers est un facteur déterminant dans le succès de ce projet.
2. Incontournable pour garantir la faisabilité pratique de la démarche, un outillage prédictif devra être mobilisé. Celui-ci doit permettre de faire glisser les pyramides des âges en y intégrant les différentes variables (mobilités, promotions, turnover, etc.).
3. Les arbitrages et équilibres ciblés doivent être clairs entre les trois options possibles pour combler les écarts entre les ressources existantes

et celles nécessitées par les projets de l'entreprise : le développement des compétences (make), le recrutement en externe (buy) ou la mobilité interne (redeploy).

4. La valorisation monétaire de ces différentes options va constituer une des données clés pour réaliser cet arbitrage. Par exemple, pour développer une équipe de *data scientists*, comment pondérer ces trois options ? Leur faisabilité joue, bien sûr, mais leur valorisation monétaire est aussi un des déterminants centraux.
5. Le pilotage régulier par les dirigeants, en considérant le *Strategic Workforce Planning* comme le volet humain du plan stratégique de l'entreprise.

### Pour aller au-delà

À cette approche logique, peut être ajoutée une étape contre-intuitive : partir des compétences différenciantes disponibles dans l'entreprise pour identifier de nouvelles activités à développer. Cette approche de type *resource based view* a permis à certaines entreprises de générer une croissance additionnelle.

Ainsi, en matière de thés aromatisés et d'infusions, Unilever a constaté qu'il avait une maîtrise du processus industriel d'aromatisation inégalée chez ses concurrents. Ce qui l'a conduit à décider de se développer en priorité sur ce marché et pour cela, de renforcer cet avantage en recrutant des aromatisateurs, en développant les compétences dans ce domaine et en investissant dans l'outil industriel sur l'aromatisation. C'est ainsi que ce groupe a gagné 5 points de parts de marché en 5 ans en Europe. Une approche de *Strategic Workforce Planning* bien menée peut aussi avoir ces effets-là.

Avoir identifié, caractérisé et quantifié les compétences requises revient à avoir défini la cible. Reste à voir comment l'atteindre, notamment en actionnant le levier *make*.

### 2/ Comment développer les compétences requises ?\*

Dans de nombreuses entreprises, la façon d'approcher la formation professionnelle est restée très traditionnelle. Quelques approches complémentaires s'y sont greffées (cas pratiques, simulations, dispositifs ad hoc, e-learning, etc.). Mais elle est conçue sur les mêmes bases que le modèle scolaire : l'exposition au savoir est la source de l'ap-

\* Toute cette partie s'appuie sur les projets que nous menons avec Sandra Enlart, ancienne Directrice générale d'Entreprise&Personnel, et sur son dernier ouvrage *De la formation à la learning company*, (Dunod, 2018).



prentissage, qui reste externe au travail effectif du quotidien. Est-ce vraiment là le meilleur moyen de transformer les pratiques professionnelles ?

### La rupture à engager

La vraie rupture pour le collaborateur serait d'apprendre en faisant et en comprenant comment et pourquoi il l'a fait ainsi. Ici, le travail lui-même est repensé et réorganisé comme activité apprenante. L'entreprise œuvre à engager ses collaborateurs dans des situations professionnelles où ils vont se développer. La formation classique est déplacée vers l'apprentissage au sein de l'activité, enrichie par la mise à disposition de ressources.

Les travaux sur l'organisation apprenante avaient paru apporter une vraie rupture dans cette direction. Soyons objectifs : ils sont restés marginaux en termes de mise en pratique. Mais la donne est en train de changer. Il est temps de reconsidérer le concept d'entreprise apprenante à l'aune de la situation actuelle et future liée à la digitalisation de notre monde. L'entreprise doit définir comment, en s'appuyant sur les technologies digitales, elle peut repenser :

- Le développement des compétences au cœur des situations de travail, qui doivent donc devenir apprenantes ;
- L'organisation du travail pour qu'elle embarque cette possibilité au quotidien ;
- Le management pour qu'il soutienne ces processus d'apprentissage de leurs collaborateurs.

### Reconfigurer la situation de travail

Par situation de travail, nous entendons l'ensemble des éléments, physiques ou non, qui permettent de réaliser l'activité. Ce qui inclut poste de travail, objectifs attendus, contraintes, interactions, etc.

C'est bien la situation de travail qui est la pièce centrale, puisque :

- Ce qui intéresse l'entreprise, c'est que ses collaborateurs soient le plus compétent en situation de travail ;
- Si l'objectif de transfert est fondamental, autant s'en rapprocher le plus possible pendant la formation ;
- L'entreprise aura de plus en plus les moyens de doter la situation de travail d'informations propices au processus d'apprentissage continu, via les technologies ;
- Ce qui se passe dans l'activité elle-même est déterminant en termes d'engagement, d'appropriation et donc d'ef-

ficacité de l'apprentissage, de transfert réussi et d'intelligence des situations.

### Rendre les environnements capacitants

Pour apprendre, ces situations de travail reconfigurées produisent en elles-mêmes des informations à intégrer au fur et à mesure. Mais elles doivent être enrichies par l'environnement organisationnel qui comprend alors :

- L'accès en temps réel aux informations nouvelles indispensables à l'activité : tout changement dans le contenu du travail est livré sur le poste lui-même ;
- Des ressources d'apprentissage mises à disposition par l'entreprise, avec des contenus variés et facilement accessibles ;
- Des réseaux apprenants et des apprentissages par les pairs, avec une vraie influence des communautés ;
- Un accompagnement pédagogique personnalisé, prenant en compte les différences dans la capacité d'apprentissage ;
- Une culture de l'apprenance, véritable volonté d'apprendre et d'apprendre ensemble.

Quant aux managers, leur responsabilité de gérer les compétences de leurs collaborateurs, donc leurs apprentissages, devient première dans ce contexte. L'attention est portée sur les individus, mais aussi sur leurs interactions, en organisant les apprentissages collectifs et organisationnels.

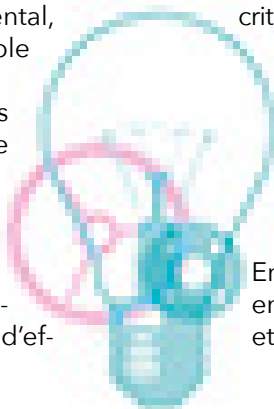
### Engager la transition

Transformer l'approche de l'entreprise en matière de développement des compétences suppose dans un premier temps de faire comprendre à l'ensemble des acteurs (collaborateurs, managers, dirigeants) que la formation doit être intégrée dans les situations et les contextes de travail.

Il s'agira ensuite pour le DRH pleinement conscient de l'enjeu de démontrer concrètement, en assurant la mise en pratique de cette approche sur quelques métiers critiques, avec une logique de *test & learn*.

L'entreprise devra identifier en parallèle les systèmes informatiques nécessaires. Si l'impact du digital permet enfin à l'entreprise d'entrer dans cette ère de l'apprenance, encore faut-il matérialiser ce potentiel.

En œuvrant dans cette direction, l'entreprise engagera à la fois une transformation culturelle et une rupture dans ses méthodes. ♦





# Développer votre compétitivité

Formation Continue

Université de Strasbourg

## Sécuriser les parcours de vos salariés

Expert en ingénierie de formation  
et en construction de parcours de formation

**Une solution globale  
pour votre entreprises.**

Conception de contenus

Prestations adaptées

Pilotage de parcours

Evaluation et validation

**CONSTRUISONS ENSEMBLE VOS COMPÉTENCES DE DEMAIN !**







# DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

de l'homo-faber à l'homo sapiens

Hubert Landier

**C'est de la coordination que résulte l'harmonie...**

# Développement des compétences : de l'homo faber à l'homo sapiens

## Hubert Landier

Vice Président de l'Institut International de l'Audit Social (IAS) et Secrétaire Général de l'association Condorcet pour l'Innovation Managériale

### Biographie

Hubert Landier est considéré comme un expert dans le domaine du management humain de l'entreprise et des relations sociales. Il intervient ainsi, en tant qu'expert indépendant, auprès de grandes entreprises françaises et étrangères, sur les problématiques liées au management du changement, au développement des ressources humaines, à l'évaluation du climat social, à l'évolution des rapports sociaux et des stratégies syndicales.

**I**l y a longtemps déjà, m'arrêtant à Hamamatsu, venant de Tokyo et me rendant à Kyoto, je tombai en arrêt, dans le hall de la gare, sur un spectacle à l'époque insolite. Un piano (bien entendu, un piano Yamaha puisque Hamamatsu en est le siège) qui jouait tout seul la Lettre à Elise. Ce n'était pas un simple enregistrement : les touches se levaient et s'abaissaient toutes seules, comme si elles avaient été actionnées par un pianiste invisible.

Spectacle qui peut paraître aujourd'hui banal. N'importe quel synthé peut être programmé de façon à jouer un air de musique. Et l'on pourrait donc imaginer que plusieurs synthés, programmés selon un même tempo, pourraient interpréter un air de musique de chambre. Steve Reich, le compositeur minimaliste (quoi qu'il dise) auquel on doit Music for 18 musicians, s'y est essayé. Hé bien, ça ne marche pas ! Quelle que soit la précision des algorithmes, les instruments ne parviennent pas à s'accorder. Il n'y a pas d'autre moyen que de rassembler des musiciens afin de parvenir à une véritable musique. C'est de leur coordination que résulte l'harmonie - et l'intelligence artificielle doit s'incliner devant l'intelligence humaine. Allons plus loin, la « musique relaxante »

américaine, automatiquement composée, dont les sons peuvent s'enchaîner durant des heures, ne vaudra jamais un prélude de Debussy. Au moins en l'état actuel de la technique. Et il n'y a aucune raison que ça change.

Encore faut-il que les musiciens sachent jouer. Cela suppose de leur part une parfaite maîtrise de leur instrument. Mais ce n'est pas suffisant. Il leur faut également s'accorder avec les autres musiciens qui composent l'orchestre. C'est ce qui s'appelle la compétence. La compétence a donc deux composantes. Une composante individuelle : la maîtrise de son art. Et une composante collective : se couler dans un ensemble. Et cette double compétence sera toujours supérieure au jeu des algorithmes. Reste à la préserver. Et pour la préserver, de savoir ce qui contribue à l'anéantir.

## Hannah Arendt et la condition de l'homme moderne

La grande philosophe allemande, élève de Heidegger et de Husserl, s'interroge sur l'homme moderne, à la fois comme consommateur et comme producteur. Son fil conducteur, c'est la crainte qu'il cesse d'être maître de sa destinée et le risque de voir se constituer un « soft totalitarianism ». De l'homme en tant que consommateur, son analyse rejoint celle de Günther Anders, dont elle fut d'ailleurs la première épouse. On se contentera ici de ses propos concernant l'homme en tant que producteur. Et d'abord, on en proposera deux larges citations qui, quoique écrites en 1958, ont gardé toute leur pertinence, qui s'est même accrue avec l'émergence du numérique :

«... Parmi les principales caractéristiques de l'époque moderne, depuis ses débuts jusqu'à nos jours, nous trouvons les attitudes typique de l'homo faber : l'instrumentalisation du monde, la confiance placée dans les outils et la productivité du fabricant d'objets artificiels ; la foi en la portée universelle de la catégorie de la fin-et-des-moyens, la conviction que l'on peut résoudre tous les problèmes et ramener toutes les motivations humaines au principe d'utilité ;



*la souveraineté qui regarde tout le donné comme un matériau et considère l'ensemble de la nature "comme une immense étoffe où nous pouvons tailler, pour le recoudre comme il nous plaira"; l'assimilation de l'intelligence à l'ingéniosité, c'est à dire le mépris de toute pensée... ».*

Et elle ajoute un peu plus loin : «... Dès à présent, le mot travail est trop noble, trop ambitieux, pour désigner ce que nous faisons ou croyons faire dans le monde où nous sommes. Le dernier stade de la société de travail, la société d'employés, exige de ses membres un pur fonctionnement automatique, comme si la vie individuelle était réellement submergée par le processus global de la vie de l'espèce, comme si la seule décision encore requise de l'individu était de lâcher, pour ainsi dire, d'abandonner son individualité, sa peine et son inquiétude de vivre encore individuellement senties, et d'acquiescer à un type de comportement, hébété, "tranquillisé" et fonctionnel ».

Reprenons : le travail, tel qu'il est le plus souvent organisé, réduit l'homme à n'être plus qu'un homo faber, faute de pouvoir se comporter en homo sapiens. Il est instrumentalisé et mis au service d'une démarche qui a pour effet de «tailler le monde» au nom du principe d'utilité ; quant à l'intelligence, faute de pouvoir se concentrer sur la finalité de l'action, elle se réduit à un pur algorithme, une simple «ingéniosité». Ce que Hannah Arendt dénonce, c'est le taylorisme, le travail réduit à la simple exécution machinale d'un geste répétitif, indépendamment du sens que peut lui donner l'homme au travail et dont la fin demeure extérieure et même souvent inconnue de lui. C'est sa subordination à des algorithmes, qui le réduisent à une marionnette que l'on manipule sans même l'en avertir. Mais, au-delà de ce taylorisme et de cette manipulation, ce qu'elle met en cause, c'est «l'instrumentalisation du monde», sa mise au service du projet démiurgique consistant à l'utiliser au service de sa reconstruction «telle qu'il nous plaira», ou plutôt, telle qu'il plaira aux détenteurs du pouvoir.

Ce que propose Hannah Arendt, c'est de dépasser cette conception aliénante du travail pour retrouver le mode d'activité qui permettra à l'intéressé de considérer ce qu'il a produit comme son œuvre, ou comme sa contribution à l'œuvre collective. Cela suppose un renversement de perspective. Le travailleur ne doit pas être un moyen au service d'un résultat qui lui

échappe. Son travail est d'abord un moyen par lequel il existe en tant qu'homme. «Je me suis construit en construisant des temples», fait dire Paul Valéry à Eupalinos, l'Architecte. Au-delà des mornes heures de travail qui lui donnent le sentiment de «perdre sa vie à la gagner», il doit pouvoir dire : «ceci est mon œuvre», ou mieux encore : «ceci est notre œuvre». C'est le personnel du chantier naval participant à la première sortie en mer du paquebot qui vient d'être achevé ou l'équipe de charpentiers venant d'achever le clocher et, dans une ambiance festive associant toute la population, commençant «la tournée du coq».

«Je me suis construit en construisant des temples»

Comment passer du travail subi («perdre sa vie à la gagner») au travail vécu comme une construction

de soi et comme contribution à une œuvre commune ? Tel est le problème posé à l'entreprise. On listera d'abord, sans prétendre à l'exhaustivité, les principales approches qui ont été mises en œuvre, souvent avec bonheur, au cours des ces trente dernières années :

- l'élargissement et l'enrichissement des tâches,
- la création de «groupes de progrès», de «groupes d'expression», de «cercles de qualité» et d'équipes autonomes,
- la direction par objectifs (DPO) et la direction participative par objectifs (DPPO) dans le cadre d'un «projet d'entreprise»,
- l'intéressement et la participation aux résultats,
- l'organisation de l'entreprise en tant que «entreprise apprenante» (ou «learning organization»),
- l'entretien annuel et les possibilités d'évolution professionnelle,
- la création d'une «université d'entreprise»,
- le «lean management».

C'est dans ce cadre que prend place la démarche en termes de développement des compétences. Il convient toutefois ici de lever une ambiguïté. La démarche en termes de développement des compétences ne consiste pas seulement en la possibilité, pour chaque salarié, de se former, de progresser dans son métier et, éventuellement, d'évoluer professionnellement, sur un plan hiérarchique ou non, dans un cadre pré-déterminé. Elle consiste également, pour l'entreprise, à concevoir son organisation en fonction des compétences disponibles, à aider chacun à les développer, et à modifier son organisation au fur et à mesure que son capital en compétences se sera développé. Cela suppose :

- la mise en œuvre d'une politique de subsidiarité ne consistant pas seulement à «déléguer» mais à garantir, à chaque niveau d'organisation et dans le

le travail, tel qu'il est le plus souvent organisé, réduit l'homme à n'être plus qu'un homo faber, faute de pouvoir se comporter en homo sapiens





cadre du projet commun, une autonomie correspondant aux compétences disponibles,

- l'exercice, venant de chacun, de la responsabilité correspondant aux tâches qui lui ont été confiées,
- le passage d'une somme de compétences individuelles à une compétence collective dans la cadre de l'équipe de travail premier niveau) et de la coordination entre les équipes (deuxième niveau).

Un tel dispositif vise à développer la performance globale et durable de l'entreprise. Mais il convient de tenir compte de ce que tous les salariés n'envisagent pas de la même manière leur contribution à l'oeuvre commune. Les uns, tout en s'acquittant avec diligence du travail qui leur est confié, n'y verront qu'un simple gagne pain parce qu'ils situent ailleurs ce qui compte vraiment dans leur existence ; d'autres se soucient d'abord de leur sécurité matérielle, d'autres encore de leurs possibilités d'évolution ; on en trouvera qui se montrent soucieux de l'utilité de ce qu'ils font en termes de service public, ou encore, qui aspirent à la perfection dans l'exercice de leur métier, ou qui souhaitent mettre en oeuvre des innovations de leur invention. Et d'autres enfin qui attendent de leurs conditions d'emploi un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. L'entreprise, autrement dit, doit se soucier de

la diversité des attentes à son égard et donc de ce qu'elle peut attendre de ses collaborateurs, chacun avec sa spécificité personnelle. La démarche en termes de compétences, autrement dit, ne saurait se fonder sur une vision uniforme, et très certainement irréaliste, de la façon dont chacun envisage sa participation à l'oeuvre commune.

Une telle uniformité serait revenir à l'illusion d'un algorithme qui s'appliquerait à toutes et à tous, ce que suggèrent les big data. Or, ce serait oublier qu'un fraiseur n'est pas l'équivalent humain d'un autre fraiseur et qu'il a sa dimension propre, ce qui le fait être homme, dans sa singularité. François Dalle, quand il était président de L'Oréal, soumettait les candidats à un poste important à une épreuve redoutable : commenter la peinture abstraite qui se trouvait derrière son bureau. Démarche autrement plus intelligente que celle qui consiste à sélectionner les candidats en fonction de critères compatibles avec un algorithme. Ce risque de réduire l'intelligence à une simple formule mathématique aux résultats reproductibles demande à être dénoncée comme une atteinte à l'identité humaine. Un algorithme dont Steve Reich nous rappelle le caractère illusoire, sans quoi il aurait appelé son oeuvre non pas Music for 18 musicians, mais «Music for 18 instruments» ♦





A portrait of Sylvie Brunet, a woman with short dark hair, wearing a dark blue pinstriped blazer over a white shirt. She is looking directly at the camera with a neutral expression. Her arms are crossed.

# L'apprentissage : une voie royale de l'acquisition de compétences

Par Sylvie Brunet, Présidente de la section  
Travail et Emploi du CESE



**Muriel Pénicaud, Ministre du Travail a lancé le 21 février la saison 2 de la campagne #Démarre Ta Story : une campagne faite par les apprentis pour les apprentis !**



La saison 2 repose sur un concept inédit car le ministère du Travail a confié les clés d'une campagne de communication en faveur de l'apprentissage, à trois apprentis. À bord d'un van aux couleurs de cette campagne, ils sillonnent la France pour recueillir des témoignages d'apprentis (les « stories ») qui sont diffusés sur les réseaux sociaux et servent d'exemples à d'autres jeunes qui ne connaissent pas forcément cette voie.

Dans le même temps la ministre du Travail a annoncé les excellents chiffres de l'apprentissage pour 2018 puisque le nombre de contrats signés a progressé de 7,7% pour frôler les 318 000. La ministre a également rappelé que « Le nombre de jeunes qui demandent à s'orienter vers l'apprentissage en troisième a augmenté de 40% ... preuve d'un début de changement culturel visé par la réforme de 2018 ».

La ministre a annoncé l'ouverture des premières classes prépa-apprentissages. Elles permettront à 28 000 jeunes vulnérables d'envisager un parcours d'apprenti et de construire leur avenir professionnel. Les Prépa-apprentissages sont un « sas » permettant aux jeunes en « rupture de ban » d'accéder à un parcours d'apprentissage par un accompagnement sécurisant.

Les projets lauréats proposeront aux jeunes peu qualifiés des activités et des parcours leur permettant de :

- découvrir des métiers, mûrir leur projet professionnel, pour choisir leur voie ;
- consolider leurs compétences de base et leurs savoir-être professionnels ;
- faciliter la signature d'un contrat d'apprentissage

« L'apprentissage est une voie de passion, d'excellence et d'autonomie. L'intégration dans le monde professionnel des jeunes, en particulier les plus vulnérables,

est un enjeu de premier plan pour leur réussite future », dicit Muriel Pénicaud.

Pour ma part, chargée par la ministre de diriger le comité de sélection, j'ai pu déclarer : « La concertation menée en amont de la réforme de l'apprentissage a fait émerger de manière unanime le besoin de préparation des jeunes à l'apprentissage. Je suis heureuse qu'une réponse leur soit apportée aujourd'hui. ».

Le comité de sélection a retenu une vingtaine de projets portés par 150 CFA qui offriront 28 000 places à des jeunes issus de 430 Quartiers Politique de la Ville qu'ils couvrent.

Voici quelques verbatims de ces jeunes :

« Avant cette transition, j'étais quelqu'un d'asocial et manquant de sérieux. Pourtant, j'avais de bons résultats scolaires. Etre considérée comme une adulte dès ma rentrée au CFA Stephenson m'a beaucoup aidée. En entreprise, j'ai dû travailler sur la communication et le travail en équipe. Me retrouver face à des personnes différentes chaque jour m'a permis d'être plus ouverte. J'ai compris que le respect était la chose la plus importante avant d'entreprendre une discussion avec quiconque ». Océane, en 2<sup>ème</sup> année de CAP Commerce au CFA Stephenson.

« Au CFA du BTP de Saint Benoit, nous pensons que l'échec n'est pas une fatalité. Même quand un apprenti rompt son contrat de travail avec l'entreprise qui l'a embauché. Ou quand un jeune, un peu paumé, vient nous voir pour se réorienter. C'est pour eux que nous avons créé différents programmes. La « prépa apprentissage » viendra compléter notre offre et sera un cordon ombilical pour sécuriser nos pré apprentis ». Sébastien, enseignant au CFA du BTP de Saint Benoit, Poitiers.

Des places dans ces « prépas apprentissage » seront disponibles sur tout le territoire français et permettront de donner aux futurs apprentis les connaissances et les compétences requises pour travailler en entreprise et réussir. Elles sont financées par le Plan d'Investissement dans les Compétences dont le déploiement a été confié à Jean-Marie Marx, Haut-Commissaire aux compétences et à l'inclusion par l'emploi. De nouveaux projets peuvent être soumis jusqu'au 15 mai 2019.

Lancées à titre expérimental dans un souci de rapidité et d'efficacité, les Prépa apprentissages seront pérennisées à la rentrée scolaire 2020 conformément à la loi pour la Liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018. Elles se substitueront au programme DIMA (Dispositif d'initiation aux métiers en alternance). ♦



# ENCADREMENT

rien ne se perd, rien ne se crée,  
tout se transforme ?

Pierre LAMBLIN

**Sous l'effet des évolutions technologiques, réglementaires mais aussi démographiques et sociales, les entreprises se dotent de compétences qualifiées et de cadres pour accompagner les innovations ainsi que les transformations, notamment numériques et organisationnelles. L'effectif cadre du privé a ainsi augmenté d'un tiers durant ces vingt dernières années pour s'approcher des 4 millions de cadres. Si beaucoup de métiers cadres de demain sont encore inconnus et en nombre difficiles à quantifier, la plupart des métiers cadres actuels vont continuer à se transformer en faisant évoluer les compétences recherchées. Expertise, management, autonomie et adaptabilité constituent aujourd'hui le socle de compétences marqueur de l'identité d'un cadre, mais, pour autant, certaines compétences, notamment comportementales, prennent de plus en plus d'importance aux yeux des managers et des recruteurs.**



# Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme ?

## Pierre Lamblin, APEC

Directeur du Département Etudes & Recherches

*Pierre LAMBLIN, titulaire d'un diplôme d'Ingénieur de l'ENSC de Lille et d'un 3ème cycle en marketing et en économie de l'IAE de Paris, a rejoint l'Apec en juin 2001 pour prendre la direction du département études et recherche. Dans sa mission d'observatoire du marché de l'emploi cadre, son département fort d'une quarantaine de collaborateurs décrypte et analyse les enjeux, tendances et pratiques au travers de travaux d'études, d'enquêtes et de veilles, afin d'aider les étudiants et les jeunes diplômés, les cadres et les entreprises à mieux comprendre le marché de l'emploi et ses évolutions.*

## Savoir-faire métiers, compétences transversales et comportementales : trois types de compétences recherchées chez les cadres

Il existe de multiples définitions de la notion de compétence<sup>1</sup>, le plus souvent considérée comme un savoir-agir, c'est-à-dire comme un ensemble de connaissances - savoir théorique, procédures, savoir-faire technique, savoir-être, expériences métiers... - que l'on peut mettre au service d'un poste précis dans une organisation.

Les offres d'emploi cadre publiées par les entreprises sur [apec.fr](http://apec.fr) révèlent trois types de compétences demandées par les recruteurs et mentionnées explicitement dans le profil recherché<sup>2</sup>. Le premier groupe de compétences techniques et de savoir-faire métiers, qui sont propres à un ou plusieurs métier(s), peuvent relever de savoirs scientifiques (par exemple en mécanique, statistiques, informatique, économie...), de techniques (comme la maîtrise de

certains logiciels) ou encore de savoir-faire liés à l'exercice du métier (connaissance de l'environnement réglementaire, administratif...). Le deuxième groupe de compétences, dites transversales, sont liées à un contexte professionnel et peuvent être mises en application sur un nombre varié de postes. C'est le cas par exemple de la maîtrise des langues étrangères, de la capacité à rédiger ou de l'esprit de synthèse. Tout comme les compétences techniques, elles se développent principalement via l'exercice du métier et/ou des formations. Le troisième groupe de compétences, dites comportementales ou de savoir-être, sont souvent qualifiées de soft skills ou de «compétences douces» en opposition aux hard skills, qui désignent les compétences plus techniques et académiques. Celles-ci relèvent avant tout d'aptitudes personnelles, telles que la créativité, la capacité à travailler en équipe, l'autonomie, le sens relationnel...

## Expertise, management, autonomie et adaptabilité constituent aujourd'hui le socle de compétences marqueur de l'identité d'un cadre

De par un niveau de qualification élevé (plus de la moitié des cadres possèdent un diplôme de niveau Bac +5 ou plus jusqu'à 70% pour ceux âgés de moins de 40 ans), les cadres sont des experts métier dans leur domaine, et ils renforcent cette expertise au fur et à mesure qu'ils gagnent en expérience.

Les cadres pilotent des équipes et / ou des projets - 40% des cadres sont responsables hiérarchiques et un quart encadrent en mode projet ou animent des équipes sans pour autant exercer un rôle d'encadrant<sup>3</sup> - et ils sont donc attendus sur leur capacité à orchestrer des compétences pour produire les résultats attendus. Leur expertise les positionne alors en tant qu'acteur légitime de leur activité, auprès des collaborateurs dont ils sont responsables.

Le travail des cadres peut être qualifié<sup>4</sup> de «travail

1 Apec, Guide méthodologique : traduction du diplôme en compétences, 2012

2 Apec, «Tendances métiers dans l'industrie et le bâtiment : l'importance des soft skills», juin 2017

3 Apec, «Évolution de la rémunération des cadres», septembre 2018

4 Pôle Emploi / France Stratégie, «Mobilité entre les métiers et situations de travail transversales», février 2018





autonome qualifié régulé par les objectifs», 7 cadres sur 10 affirmant être «tout à fait» autonomes<sup>5</sup> dans leur entreprise et la réalisation de leur travail au quotidien. Cette autonomie implique des compétences très spécifiques, comme la capacité à résoudre seul des problèmes, celle à gérer temps long et temps court ou à interagir avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise pour articuler son action aux enjeux stratégiques de l'entreprise.

Face aux transformations structurelles auxquelles font face les entreprises (transformation numérique et digitale, transition énergétique, évolutions réglementaires...), les cadres sont convaincus de devoir s'adapter en permanence et faire preuve de polyvalence, la «polycompétence» constituant un atout décisif à leurs yeux pour réussir<sup>6</sup>.

Rigueur, créativité et force de proposition sont enfin des compétences dites comportementales incontournables pour tout poste cadre comme celle de maîtriser l'anglais voire d'autres langues étrangères.

### Les transformations plus rapides en entreprise se traduisent par des compétences transverses indispensables pour les cadres

La gestion de projets de plus en plus collaboratifs et complexes - en mode managérial de moins en moins hiérarchique - nécessite de savoir piloter des équipes transverses, multidisciplinaires voire multiculturelles, tout en maîtrisant des processus organisationnels innovants et plus agiles. Cela exige aussi d'être en capacité de savoir faire travailler ensemble des experts n'ayant pas les mêmes cultures professionnelles.

Le management des équipes va de pair avec la capacité à gérer des projets, comme celle à développer un réseau de compétences, comme cela est très souvent demandé aux chercheurs dans le domaine de la R&D.

Les contr<sup>7</sup>aintes réglementaires impactant quasiment tous les secteurs et tous les métiers y compris ceux de la R&D, les cadres doivent être en capacité de comprendre les sujets technico-réglementaires, d'appréhender les impacts des nouvelles réglementations et de poser les bonnes questions aux experts, sans être pour autant des experts en droit, comme le sont les juristes et les fiscalistes.

Dotés de toutes ces compétences, les cadres doivent avoir une approche systémique concernant les enjeux stratégiques de l'entreprise et sa place dans l'écosystème. Cela intègre la capacité à gérer des projets innovants, et ce le plus souvent dans une

démarche RSE en prenant tous les aspects sociaux, environnementaux et éthiques.

Si la capacité à maîtriser les outils informatiques et numériques à un haut niveau de technicité s'impose dans la R&D comme une compétence attendue pour beaucoup de chercheurs, le traitement des données et leur analyse se sont largement développés dans de nombreuses fonctions de l'entreprise au-delà des métiers spécifiques des Systèmes d'Information, par exemple dans tous les domaines du marketing, et aussi dans de nombreux secteurs des services tels que la banque et l'assurance. Sans être hyper spécialistes de ces outils, il est demandé aux cadres de les comprendre pour en tirer au maximum profit.

### Rigueur et sens relationnel arrivent en tête des compétences de savoir être les plus demandées dans les domaines innovants de l'industrie et du bâtiment

Les cadres recherchés par les entreprises industrielles et de la construction<sup>8</sup>, dans des domaines aussi innovants que la fabrication additive, les objets connectés ou la maquette numérique, doivent faire preuve d'efficacité et de rigueur. La rigueur, qui est la compétence de savoir être la plus citée dans les offres d'emploi cadre dans ces métiers, va de pair avec l'autonomie et l'adaptabilité.

L'efficacité, elle, doit s'accompagner d'une ouverture vers les autres et de bonnes capacités relationnelles. Etre en capacité de dialoguer en interne et en externe apparaît aujourd'hui incontournable pour n'importe quel métier cadre, et quel que soit le secteur d'activités. Cela est aussi indissociable de l'esprit d'équipe. La créativité, qui est la troisième dimension du savoir être la plus citée dans les offres d'emploi cadre, comprend des compétences proches telles que l'ouverture d'esprit, la curiosité et la passion. Les domaines très innovants requièrent en effet de la part des cadres d'être en veille permanente.

Enfin, les cadres recherchés doivent être capables de penser solutions pour servir l'intérêt économique de l'entreprise, et ce d'autant que les structures sont petites ou des start-up.

### De nouveaux métiers cadres se créent mais la plupart des métiers cadres se transforment sans pour autant disparaître définitivement

Si de nouveaux métiers cadres, qui étaient hier émergents ou de niche, ou qui se créent encore aujourd'hui,

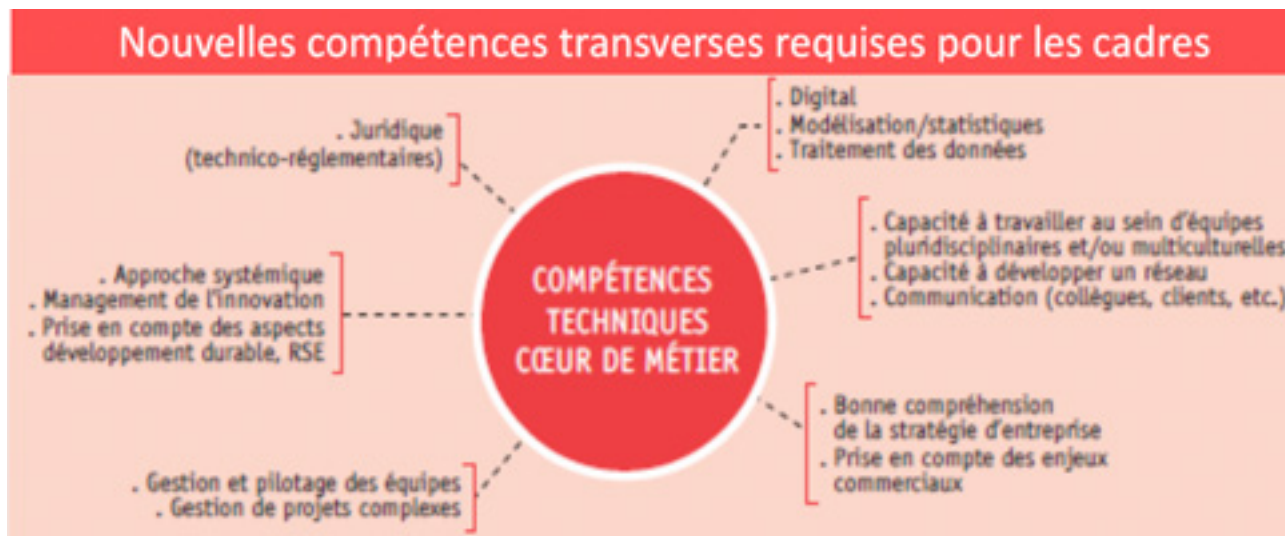
5 Apec / Elabe, «Cadres et entreprises : regards croisés sur la transformation du rôle des cadres», décembre 2016

6 Apec / Elabe, «Cadres et entreprises : regards croisés sur la transformation du rôle des cadres», décembre 2016

7 Apec / Deloitte Conseil, «Les besoins en compétences des chercheurs à l'horizon 2020», décembre 2010

8 Apec, «Tendances métiers dans l'industrie et le bâtiment : l'importance des soft skills», juin 2017





peuvent demain se banaliser sous l'effet accélérateur des transformations à tous les niveaux de la chaîne de valeur, la plupart des métiers cadres se transforment et requerront demain de maîtriser un plus grand nombre de compétences, et ce à un rythme qui s'accélère. Dans tous les secteurs et quasiment toutes les fonctions cadres, les compétences recherchées par les recruteurs sont et seront de plus en plus pointues sur le cœur de métier et/ ou d'expertise. Par exemple, l'importance des données non structurées (entreprise, réseaux sociaux...) et le développement de moteurs de recherche sémantique vont conduire certains métiers à combiner plusieurs approches disciplinaires : informatique, mathématique, statistique, économétrie et surtout marketing.

Une conséquence du besoin accru d'expertise est la fragmentation des métiers, et le métier de Webmaster, apparu à la fin des années 90 avec la mise en ligne des premiers sites Web, est assez symptomatique de l'apparition de nouveaux métiers. Ainsi, au début des années 2000, sous l'effet du développement d'Internet, ce métier dédié au début «à tout faire sur un site Web» s'est scindé progressivement en trois métiers spécifiques, le premier, technique, de développeur de site Web, le deuxième, éditorial, de rédacteur on-line, et le troisième, de référenceur. Puis, à partir des années 2010, les sites Web devenant de plus en plus complexes et les réseaux sociaux se développant de plus en plus, d'autres métiers encore plus spécifiques sont apparus dans les domaines du développement des systèmes d'information, de la communication, du référencement et de la gestion de l'audience.

### Les métiers cadres de la fonction Ressources Humaines connaissent aussi des évolutions en matière de compétences

Au-delà des changements constatés dans la nature des postes cadres à pourvoir, les missions confiées et les méthodes de travail avec notamment le recours

à des outils spécifiques et sous l'effet du numérique, les compétences attendues chez un cadre en Ressources Humaines (RH) évoluent comme pour les autres métiers cadres.

En dix ans, l'essor de la participation des cadres en RH à la stratégie de l'entreprise est bien réel même s'il concerne d'abord et essentiellement les fonctions de direction RH qui participent plus fréquemment aux comités de direction. Aussi, de manière générale, la fonction RH s'est recentrée sur l'humain avec la volonté d'accentuer la proximité avec les collaborateurs, les salariés ou les managers qui sont passés «d'administrés» à des «clients internes» nécessitant de la part des cadres en RH une posture de partenaire et/ou de conseiller. Comme dans d'autres fonctions de l'entreprise, la responsabilité au cœur de la fonction RH s'exerce aujourd'hui sur un mode participatif à dimension plus collaborative. Le travail en équipe et le fonctionnement en «mode projet» progressent. La transformation numérique n'échappe pas aux métiers des RH avec le développement des SIRH et l'adaptation des collaborateurs à ces nouveaux outils. Rigueur et respect - des règles, des procédures, de la législation...- s'imposent dans les compétences recherchées, dans un contexte de complexification réglementaire. Aussi, les compétences dites comportementales n'échappent pas aux cadres en RH et constituent souvent un prérequis pour être opérationnel dans la fonction : capacités relationnelles, force de proposition, implication, capacité d'adaptation, esprit d'équipe, sens du service et/ou de la relation clients, confidentialité / discrétion.

Si les cadres en RH se redéfinissent et peuvent se prévaloir d'occuper un véritable rôle de partenaire auprès des managers, pour les conseiller et les soutenir dans la mise en œuvre de la politique RH et le développement des compétences managériales, leur enjeu est aujourd'hui d'étendre cette relation de confiance aux salariés / clients internes, afin d'asseoir leur nouvelle légitimité ♦





# Du désir de Métier à la compétence des pratiques du Métier : la transition reste à construire !

Par Elisabeth Provost Vanhecke,  
Consultante chez Humanity concept

**La situation de travail autonome constitue l'une des principales conditions pour qu'émerge l'esprit créatif. Tout dépendra d'un choix de management. Lors de l'acquisition sans débat d'un savoir préétabli auquel la personne n'a pas participé, la pensée innovante a du mal à exister. Entre innovation et formation à l'innovation, l'identité au travail est en danger...**





### Quand l'expertise venait de la pratique...

Une conductrice novice « cabossait » fréquemment sa Ford blanche achetée d'occasion. Alors elle rendait visite à un ami garagiste qui avait repris l'entreprise paternelle. Un jour, quand celui-ci aperçut la jeune fille : « Ah bonjour ! » lui dit-il « Je sais pourquoi tu viens me voir ! » Une fois la voiture garée, il passa lentement la main sur l'impact de la carrosserie... puis un deuxième passage à un endroit différent... « Bon ! Tu en auras pour 2 000 francs environ ». Je savais que je pouvais lui faire confiance. Son diagnostic était sûr et le montant de la facture toujours très raisonnable. Je lui donnai mon accord.

Le garagiste n'avait jamais fait de trigonométrie qui lui permette de calculer l'impact du choc ; et à l'époque, les logiciels de diagnostic n'existaient pas encore. L'intelligence de la main<sup>1</sup> avait résolu le problème de la réparation et de son coût. Lors d'une situation professionnelle, celle du garage automobile, la liberté d'agir et de penser mise en perspective avec le savoir-faire a généré un comportement autonome. L'objectif professionnel était bien présent, réparer la casse ; avec en toile de fond, son envie de me faire plaisir, sa famille et la mienne entretenant depuis toujours de bonnes relations. Et tout ceci dans le cadre d'un Métier qu'il adorait, la mécanique automobile.

Son choix n'avait pas été contingenté par un processus à appliquer. Ses contraintes étaient celles d'un exploitant de petite entreprise et celles de la connaissance technique disponible. Ainsi, il a su trouver la meilleure réparation pour l'étudiante désargentée que j'étais.

### Le droit à l'erreur de l'expert redevenu novice

Dans cette situation, si le garagiste avait rencontré une difficulté pour laquelle il n'avait pas de solution, il aurait pu « l'inventer ». Ses capacités et ses aptitudes auraient été orientées vers le but à atteindre, faire son Métier du mieux possible, afin de rendre service à ses clients. Certes, cette démarche téléologique qui inscrit le futur comme conséquence de l'action immédiate aurait pu être source d'erreur. Car il serait passé d'un mode expert à un mode « novice »<sup>2</sup>.

Face à de nouvelles circonstances, tout professionnel redevient novice s'il ne trouve pas dans son expérience accumulée un procédé analogue pour résoudre le problème. L'avantage d'une situation « autonome » est qu'elle laisse à la personne la possibilité de l'erreur, comme contributive à l'appréhension de la difficulté à résoudre. Elle devient l'élément déterminant du libre choix des processus afin d'atteindre le résultat escompté. Le cheminement des allers et retours entre le mode essai et le mode erreur est constitutif de la découverte du savoir dans une situation de résolution de problèmes.

Ainsi, le droit à l'erreur se révèle être un paramètre incontournable de l'innovation. La pratique de l'expert se trouve enrichie non seulement du résultat atteint satisfaisant ; mais aussi du processus de pensée identifié qui a permis la découverte d'un nouveau savoir. Au-delà de celle-ci, ce processus pourra être réutilisé par la personne dans la recherche d'autres solutions à d'autres problèmes. Claude Lévi-Strauss parlait de « bricolage et de bricoleurs<sup>3</sup> ».

Au-delà du résultat trouvé, la richesse de l'erreur réside dans le processus mis à jour. La structure de la pensée a évolué.

### Compétence du Métier et compétences aux pratiques du Métier

La situation « autonome » peut exister quels que soient l'espace et le temps : au bureau, sur un chantier, dans un atelier, au guichet ou dans l'atmosphère « ouatée » d'une pièce de direction...

Elle ne concorde pas avec celle d'un expert redevenu novice qui acquière un savoir inconnu, sans la possibilité d'en débattre avec son environnement professionnel.

Dans le cas de la situation de travail autonome, l'individu orientera sa recherche vers des éléments qui puissent faire sens avec sa finalité professionnelle. Il n'y a pas si longtemps, on appelait cela, « La Compétence du Métier ».

Dans l'autre cas, l'objectif rationnel à atteindre est l'opérationnalité d'une pratique immédiate à acquérir. La reliance avec la finalité individuelle n'est pas convoquée. En fait, la question n'est même pas posée. Il s'agit de se procurer « des compétences aux pratiques du Métier ».

La remise en cause du logiciel qu'on aurait souhaité utiliser comme didacticiel-expert ; le débat entre collègues et managers ; l'émergence d'idées divergentes ; les erreurs de compréhension qui sont autant de manières différentes que de personnes pour s'approprier le nouveau savoir ; toutes ces initiatives sont écrasées par la réalité imposée. Le processus de pensée devient contingent au résultat à atteindre. Telle est la logique d'un management de contrôle qui ne donne plus la possibilité à la personne d'inventer son Métier.

### Le mode d'acquisition des savoirs rend la compétence substituable

La notion de compétence est bouleversée. Désormais celle-ci peut s'acquérir par l'appropriation de repères préétablis, normés ou numériques. On ne demande plus à la personne de composer son propre référentiel. Pour le Sujet, l'horizon Métier s'obstrue à cause de l'absence de perspective créative. Les compétences



utiles à sa pratique remplacent la finalité individuelle du désir de Métier.

La personne se retrouve en position de novice dans une situation qui n'est plus celle de l'organisation apprenante. L'appropriation de processus identiques pour tous, supplée l'évolution de la compétence du Métier en situation de travail. La polyvalence des pratiques devient compétence substituable. Chacun applique la même procédure pour la même connaissance...

Ce mode d'acquisition des savoirs peut impacter la qualification et la rémunération des nouveaux embauchés, plus substituables et moins coûteux que les anciens. Pour l'organisation, sa position sur les marchés et les aléas de la conjoncture économique légitiment le principe d'utilité de la compétence qui prend la place du principe de Métier.

Alors, quand l'expert-novice revient à mode expert, l'expertise reconnue n'est plus la sienne. Il applique la compétence de l'entreprise.

### Au cœur de l'activité, l'identité de la personne au travail

Pour l'organisation, l'avantage d'un apprentissage qui laisse peu de place à la vision subjective des personnes, réduit notablement la disparité entre les façons de faire individuelles d'acquisition de la compétence en situation de travail. On a créé par là une sorte d'uniformité des comportements. Une nouvelle « saillance<sup>4</sup> » à la compétence groupale ; la même pratique reproductible par tous.

Mais qu'a-t-on fait de l'identité professionnelle au travail ?

Derrière le voile existent des Sujets différents ; au système de valeurs distinct ; au rôle particulier que chacun s'est fixé pour son entreprise au-delà du poste occupé, son engagement. Tout ceci et bien d'autres éléments, telles les interactions dans les organisations, concourent à l'élaboration de l'identité professionnelle au travail.

Quand le manager exerce une régulation de contrôle sur une action particulière qu'il évalue située en dehors du cadre convenu ; et dans la méconnaissance de l'identité de la personne, il prend le risque d'achopper ce qui lui fait sens<sup>5</sup> :

- l'objet qu'elle a choisi pour but, le Métier est de celui-là. Inscrit dans le futur, il rétroagit sur son comportement et son rôle dans la structure ;
- ses critères de choix, ses principes d'action, qui vont sélectionner spontanément certains éléments de la

situation, pas d'autres et les retenir pour vrais ou faux<sup>6</sup> ; et lui révéler ce que cette situation signifie ;

- les moyens matériels du contexte, plus ou moins importants suivant les cas de figure ;
- et la qualité des interférences relationnelles avec la hiérarchie ou les pairs.

Dans cette description, apparaît toute la richesse de la signification pour chacun des individus ainsi que l'importance du climat social et des interactions, éléments aléatoires, dans la fabrication de l'identité au travail. Quand certaines approches managériales ne prennent en compte que ce qu'elles ont ramassé dans le cadre étroit de la conformité à la règle, les moyens matériels mis à disposition...

### Le bien-être au travail, un leurre ?

Pour la personne, le choix s'opère souvent entre la préférence pour un avantage immédiat, l'acquisition d'une compétence pour se maintenir dans le système organisation et conserver son emploi ; au détriment des bénéfices espérés d'une action dont les retombées auraient pu déséquilibrer sa position dans l'entreprise. Il fera l'impasse sur « le reste de lui », tant que ses conditions de vie au travail équilibreront les contraintes de son activité.

Dans ce cas, on peut comprendre l'importance actuelle accordée au bien-être au travail ; quand la réalisation des identités individuelles tend à devenir une utopie...

### Le doute une qualité majeure pour l'entreprise...

...prise entre une évolution trop rapide des techniques et un avenir économique incertain ; parce que l'impermanence est devenue principe de permanence ; afin qu'émerge l'innovation dont elle a tant besoin pour se maintenir sur le marché ; pour l'entreprise, l'impérieuse obligation est de préserver un cadre humain d'évolution autonome. Certes, l'individu aura à se former aux technologies numériques mais il conservera un espace de discussion privilégié d'où jailliront les idées nouvelles. L'intelligence intuitive, les softs skills ont toujours avorté sous la contrainte...

Alors, pourquoi ne pas questionner le futur à l'aune du présent ? Douter de la certitude de la connaissance qui sera retournée d'un coup d'innovation ; douter de la prévisibilité des pronostics. En quelque sorte, envisager le doute comme une qualité majeure de survie de l'entreprise ! ♦

<sup>1</sup> cf. les travaux de Pierre Pastre, chaire de didactique professionnelle du CNAM.

<sup>2</sup> cf. « Le modèle » de Rasmussen, cognitiviste.

<sup>3</sup> Claude Lévi-Straus, *La Pensée sauvage*, Paris, Ed. Plon, 1960.

<sup>4</sup> Willem Doise, Gabriel Mugny, éd. Inter 1981 *le développement social de l'intelligence*.

<sup>5</sup> cf. La notion de « schème » développée par Gérard Vergnaud directeur de recherches au CNRS.

<sup>6</sup> ou « invariants opératoires » selon G. Vergnaud.



PARIS | NANTES | BEIJING | SHENZHEN



EXECUTIVE  
EDUCATION

A group of people in a grey inflatable raft are navigating a turbulent waterfall. The water is white and foamy, cascading over dark rocks. The rafters are wearing safety gear like helmets and life jackets, and are using paddles to steer. The scene is dynamic and adventurous.

never  
stop  
daring

## OSEZ TRANSFORMER VOTRE HORIZON PROFESSIONNEL

- École triplement accréditée
- #25 au monde – financial times 2018
- 8 campus sur 4 continents
- Un réseau de plus de 26 000 alumnis actifs et ouverts à de nouveaux talents
- 3 000 cadres, managers et dirigeants formés/an
- Plus de 70 formations modulables
- Des experts et des professeurs au plus proche des problématiques des entreprises
- Personnalisation de l'accompagnement de l'entreprise (projet stratégique, montages financiers...)
- Solutions en présentiel ou digital learning
- Programmes sur-mesure (approche certifiante et diplômante)



[audencia.com](http://audencia.com)



# VALORISER LES MÉTIERS

L'approche par les compétences

Olivier du ROY



L'approche par les compétences est un mode de gestion des ressources humaines qui s'est développé depuis les années 1990 et qui propose une alternative à la gestion par les postes de travail ou les emplois.

# L'approche par les compétences, dans une organisation qui valorise le métier complet

## Olivier du ROY,

Docteur en théologie et philosophie

### Biographie

Olivier du Roy, docteur en théologie et en philosophie, a travaillé quarante ans comme consultant dans l'entreprise. Ayant contribué à la création de l'IECI (Institut européen pour concepteurs industriels) à Strasbourg, il créa ensuite et dirigea le cabinet de consultants Aegist à Bruxelles et Lille. Il eut l'occasion d'accompagner de grands projets d'usines nouvelles en France et Belgique.

## Qu'est-ce qu'une approche par les compétences ?

**U**ne approche par les compétences est un mode de gestion des ressources humaines qui s'est développé depuis les années 1990 et qui propose une alternative à la gestion par les postes de travail ou les emplois. On trouve à l'initiative de cette approche tout d'abord les pouvoirs publics (à travers l'action de la Délégation à l'Emploi depuis 1985 et celle de l'A.N.A.C.T.) puis la sidérurgie française avec l'accord ACAP 2000 signé avec les partenaires sociaux en 1990. Le MEDEF, lors de ses journées de Deauville, en 1998 décide de promouvoir cette logique dans les entreprises françaises.

Dans une gestion par les postes ou emplois, on se contente de décrire les activités que la personne doit savoir faire si elle occupe ce poste. Quelles que soient les compétences réelles de la personne, on ne prend en compte que ce qui est requis dans le descriptif du poste ou de l'emploi. Dans une gestion par les compétences, on s'intéresse au potentiel des personnes, à leurs compétences, au-delà de ce qu'elles peuvent mettre en œuvre dans l'organisation d'aujourd'hui. On se préoccupe donc en permanence

de faire évoluer l'organisation du travail afin qu'elle permette aux personnes de mettre en œuvre leurs potentialités. C'est pour cela aussi que les «métiers» sont généralement décrits dans la visée d'une cible organisationnelle évolutive.

## Qu'est-ce qu'un référentiel de compétences dans le cadre de cette approche ?

Un référentiel de compétences n'est pas une description en termes de compétences d'un poste de travail, ni d'un emploi. Il décrit un métier, c'est-à-dire un ensemble de compétences permettant d'assurer la responsabilité de situations de travail. Il le décrit d'abord dans toute son amplitude, c'est-à-dire tel qu'il serait exercé par quelqu'un qui en aurait toutes les compétences. C'est donc aussi un métier décrit à la cible, c'est-à-dire aussi tel qu'on veut le voir se développer dans l'organisation. C'est également un métier exercé dans une organisation du travail qui soit elle-même qualifiante et qui valorise la coopération et donc la compétence collective.

## Comment décrit-il ce métier ?

Il le décrit de quatre façons :

1. D'abord à travers un certain nombre de situations professionnelles caractéristiques du métier que le professionnel doit pouvoir maîtriser.
2. Puis en adoptant un processus-type qui décrit l'enchaînement des actions à maîtriser dans ces situations.
3. Ensuite en spécifiant les façons de prendre en charge ces situations, sous forme de critères qualitatifs des pratiques qui caractérisent le professionnel, ou qui démontrent une vraie «maîtrise» de nature à atteindre les objectifs de résultat visés.
4. Enfin en décrivant les compétences (savoirs, savoir-faire, savoir agir et savoirs relationnels) qui sont nécessaires à titre de ressources pour maîtriser ces situations dans les normes professionnelles.



### Quel est l'apport de ce type de description ?

«Avoir des compétences ou être compétent en situation ?» (Le Boterf) : se centrer sur l'agir professionnel

Cette méthode, qui est largement inspirée de celle de Guy Le Boterf, a pour intérêt -par rapport à beaucoup d'autres méthodes- de mettre en rapport les compétences avec une capacité d'agir et de les mettre en œuvre. Le professionnel compétent n'est pas celui qui a accumulé les connaissances ou les savoir-faire, mais celui qui est capable de les mettre en œuvre et de les combiner en situation. «C'est au pied du mur qu'on juge le maçon». Les compétences sont donc traitées comme des «ressources». Mais posséder les ressources (savoir) ne suffit pas si on ne sait pas les utiliser à bon escient face à la situation et si, de plus, l'organisation ne donne pas le pouvoir des les mettre en œuvre et ne suscite pas le vouloir (c'est-à-dire la motivation) pour le faire.

Ceci a un impact sur la façon d'acquérir cette maîtrise professionnelle : ce n'est pas qu'une affaire d'acquisition de connaissances ou de savoir-faire juxtaposés à travers des formations et des stages. Cela devient l'apprentissage de la maîtrise de situations, par la pratique, celle-ci étant accompagnée par le coaching, par des stages d'un certain type, par les retours d'expérience,... Cela suppose donc que l'organisation du travail intègre une boucle d'apprentissage, qui est une composante majeure d'une «organisation qualifiante».

Cela a aussi une conséquence sur la façon d'évaluer les compétences : ce n'est pas par des examens ou concours de type scolaire que l'on va évaluer l'acquisition séparée des connaissances et des savoir-faire. C'est dans leur mise en œuvre, dans des situations qui feront l'objet d'une supervision ou d'échanges de pratiques.

Dans beaucoup de méthodes de gestion par les compétences, on juxtapose un «Référentiel d'activités» et un «Référentiel de compétences». La question difficile à résoudre est alors de mettre en rapport ces activités avec ces compétences. Dans la méthode Le Boterf, l'articulation est donnée d'emblée.

La compétence c'est à la fois la capacité d'enchaîner tout le processus d'activité et le fait de la mettre en œuvre selon certains critères qualitatifs discriminants.

Les différentes compétences sont alors les conditions de possibilité pour le respect de ces critères.

### Le préalable organisationnel

Dans toute intervention sur le domaine des compétences, nous pensons devoir toujours réinterroger d'abord l'organisation. C'est là une première obsession : ouvrir l'accès à la compétence par l'organisation. Nous nous refusons à travailler sur les métiers et à mettre en place une gestion par les compétences indépendamment d'une réflexion sur l'organisation, voire même avant une reconfiguration de l'organisation. Pourquoi ?

### L'amplitude des métiers : l'approche process.

L'amplitude des métiers ou emplois accessibles dépend entièrement de l'organisation. C'est elle qui découpe et répartit les tâches et les missions et qui conditionne donc par là le caractère plus ou moins cloisonné des fonctions. Pour sortir du cloisonnement traditionnel des fonctions ou des postes, il faut souvent réingénierer l'organisation, structurée par grands métiers, pour faire prévaloir une logique de processus coopératif, intermétiers, orienté vers le service du client.

la mise en  
responsabilité des  
équipes les pousse  
à prendre davantage  
sur elles et crée un  
besoin d'évoluer.

### Mettre l'emploi en élongation

Il dépend de l'organisation que l'emploi occupé ou les compétences mises en œuvre soient mises sous tension et que soit créé, par la situation professionnelle, le besoin d'élargir son périmètre de compétences. Cet effet n'est pas seulement obtenu parce qu'on a défini un processus idéal ou un «métier cible», mais parce que la mise en responsabilité des équipes les pousse à prendre davantage sur elles et crée un besoin d'évoluer.

Créer des périmètres de responsabilité conjoints entre plusieurs métiers connexes. Une des stratégies les plus efficaces est de mettre plusieurs métiers en responsabilité conjointe d'un résultat (du type co-propriété, non pas conçu comme réunions sur-ajoutées au fonctionnement normal hiérarchique et cloisonné, mais constitutif de l'organisation). Il se crée par là une osmose entre les métiers et le besoin d'apprendre une part du métier, de l'autre pour mieux coopérer.

Périmètres de responsabilité et coopération. Mais surtout, parce que l'organisation découpe des périmètres de responsabilité et de coopération, elle





conditionne la nature des emplois et les amalgames de compétences. Parler d'organisation, c'est pour nous parler de « mise en responsabilité », d'organisation de la responsabilité. On n'est dans le registre de l'organisation que lorsqu'on envisage comment mettre des personnes ou des équipes collectivement en responsabilité de résultats. La reconfiguration des métiers, si l'on veut qu'elle sorte des filières traditionnelles de métiers et de postes de travail, ne se fera que par la mise en tension des personnes et des équipes sur des objectifs qui requièrent la coopération inter-métiers.

### Penser l'organisation comme devant être traversée par des « parcours » qualifiants

La seconde obsession, c'est de faire considérer l'organisation, non pas comme un assemblage de casiers où loger dans l'ordre (hiérarchique si possible) les personnes qui ont à y travailler, mais comme un entrelacs de parcours dynamiques où les personnes évoluent, changent de point de vue, rôdent leurs coopérations et apprennent. D'où le thème d'organisation apprenante qui nous est cher. Mais ceci suppose que ce champ soit dynamisé par un projet personnel, surfant sur le projet de l'entreprise.

Le projet professionnel et les parcours d'évolution possibles. Les possibilités d'évolutions professionnelles dépendent des parcours évolutifs que l'organisation ouvre aux personnes. Si l'on veut déclencher et rendre possible un développement des compétences, il faut que l'entretien professionnel, si souvent

associé à la gestion par les compétences, ouvre la possibilité à chacun d'énoncer un projet professionnel et d'identifier, dans ce qu'offre l'organisation, la possibilité de l'y inscrire. C'est grâce à cette ouverture sur le projet de l'entreprise que le responsable de proximité ouvrira un champ pour les projets de développement de ses équipiers et rendra possible une véritable gestion par les compétences.

Une volonté de jouer la mobilité professionnelle qualifiante. Ce qui manque souvent, c'est la volonté de miser sur des stratégies de mobilité professionnelle parce qu'elles pourraient être pénalisantes pour atteindre des objectifs productifs à très court terme. Tant que le management n'est pas évalué tout autant sur la façon dont il renouvelle et prépare le potentiel professionnel de demain, donc sur sa gestion dynamique des compétences, il aura tendance à jouer la sécurité. Pourquoi miser sur une mobilité qualifiante dont je ne serai guère tenu comptable ou dont d'autres recueilleront les fruits. « Les meilleurs, je me les garde ».

Ici encore, on voit qu'il s'agit de mettre la gestion par les compétences dans une tension dynamique : L'élongation par l'organisation, c'est, dans le temps court, cette tension que crée le surdimensionnement de la fonction par rapport aux compétences déjà maîtrisées, L'élongation par le parcours professionnel qualifiant, c'est la dynamique de progrès créée par la mobilité dans différentes missions ou fonctions, qui permettent d'évoluer au sein de l'organisation et de ne pas s'enkyster en stagnant trop longtemps dans un service ou une optique professionnelle unilatérale ♦







# Et si les compétences entrepreneuriales construisaient une nouvelle employabilité ?

Sylvie Merran Ifrah

# Et si les compétences entrepreneuriales construisaient une nouvelle employabilité ?

**Sylvie Merran Ifrah**, We Are Blue Moon  
Spécialiste dans l'accompagnement du rebond entrepreneurial

*Sylvie a passé plus de 15 ans dans le marketing et la communication, exercées aussi bien pour des grands groupes (Lafarge, CarteBleue Visa, DuPont de Nemours, Natixis, Ayming), que pour de petites structures innovantes dans différents secteurs. Elle s'appuie sur les outils de l'Intelligence Projective pour la conduite du changement et du Marketing pour la conception et le déploiement de plans d'actions pragmatiques.*

L'entrepreneuriat revêt de nombreuses réalités : freelance, autoentrepreneur, entreprise individuelle mais aussi associés, dirigeants de startup innovantes, créateur d'entreprise de services... Et mobilisent de nombreuses aptitudes du fait de ces différences. Si Etre entrepreneur représente plutôt dans l'imaginaire collectif et professionnel un ensemble d'aptitudes, on ne naît pas seulement entrepreneur, on le devient grâce à un ensemble de compétences, « pas si soft que cela », des compétences plutôt techniques et éprouvées qui sont aujourd'hui organisées en référentiels et sont enseignées dans des cursus spécialisés. Pourtant, l'entrepreneur en France n'est pas aussi facilement accepté dans l'entreprise s'il voulait redevenir salarié, alors qu'aux Etats-Unis, on assiste à une survalorisation de son parcours. Comme aux Etats Unis, le salariat pourrait devenir un rebond possible pour l'entrepreneur en France, car après avoir dépassé craintes et fantasmes, il est temps d'envisager les compétences entrepreneuriales comme un socle fondateur d'une nouvelle employabilité.

## Etre entrepreneur c'était plutôt un ensemble d'aptitudes

Dans l'imaginaire économique, l'Entrepreneuriat consacre, l'aventure individuelle plutôt que le collectif et l'aptitude plutôt que la compétence.... Au tout début de la révolution industrielle JB Say insiste sur l'idéologie individualiste et la volonté d'indépendance qui caractérise l'entrepreneur et Schumpeter en 1935,

lie l'entrepreneur à l'innovateur qui recherche une « méthode de production nouvelle ».

Ces différentes visions vont construire un portrait de l'entrepreneuriat qui serait moins une affaire de compétences (techniques) que d'aptitudes.

En effet, le self made men, la figure emblématique de l'entrepreneur, est par essence celui qui réussit grâce à l'« école de la vie », « un don naturel pour les affaires », « une vision particulière » affrontant et résolvant les épreuves non pas à l'aide des compétences enseignées ou acquises mais bien grâce à des aptitudes qui le sortent du commun. Réussir sans compétences « académiques » voilà le panache ! C'est aussi le récit d'une certaine « liberté libérale », si j'ose dire, qui permet à tout à chacun pourvu qu'il soit courageux et visionnaire, d'accéder à la réussite sans « compétences » particulières. Deux récits de la réussite professionnelle se juxtaposent, éclairés par deux types de cultures économiques : celui de l'hyper compétence qui forme les grands corps de l'état et donc hauts magistrats et capitaines d'entreprise. Le parcours académique est au centre, l'élite produite par les grandes écoles, les sésames de la compétence à la fois technique et sociale forment un capital d'employabilité. A la différence, celui de l'entrepreneur requiert du courage et de l'innovation. Si l'un est conservateur car il porte au plus la compétence acquise et développée, l'autre est innovateur car il mise sur la rupture, voire sur la disruption. Il serait alors bien facile de dédier le premier au triomphe de la compétence et le second à celui de l'aptitude. Plusieurs études poussent d'ailleurs très loin l'étude des typologies de l'entrepreneur. Stéphane Jaquet Professeur-responsable du BTS MUC, au lycée Marcel Pagnol d'Athis-Mons et spécialiste de l'entrepreneuriat, cite dans un très intéressant article à propos des compétences de l'entrepreneur les recherches de Gacé à l'université de Laval où les entrepreneurs sont évalués selon une combinatoire de 3 dimensions : la motivation, les aptitudes et les attitudes. « Gacé construit ainsi un modèle expliquant l'entrepreneuriat à travers 5 pôles : les antécédents (le passé de la personne et son histoire), les motivations (le besoin de réalisation, les défis et l'indépendance), les aptitudes (compétences latentes qui



se développeraient à la création), les attitudes (prises de position conscientes ou non, influencées par les perceptions) et les comportements réels (savoir être)». L'entrepreneur est donc motivé par la réalisation et la réussite, mais aussi l'autonomie et la liberté ainsi que la réputation et la reconnaissance. Ses aptitudes principales seraient la confiance en soi, l'enthousiasme, la persévérance mais aussi le flair et la créativité. Enfin, ses attitudes privilégiées seraient une orientation vers l'action, la croyance de pouvoir influencer les événements et la nécessité de prendre des risques.

Mais l'entrepreneur ne saurait reposer que sur un «seul savoir être» : aussi riches et performatives que soient les aptitudes et motivations décrites, l'entrepreneur, du moins celui qui réussit à construire son aventure entrepreneuriale, le fait avec une certaine compétence : celle qui lui permet «d'agir et de réussir avec pertinence dans une situation de travail», selon la définition de Guy LeBoterf dans ces ouvrages sur la compétence. On peut même parler d'un «métier d'entrepreneur».

### Les compétences de l'entrepreneur, pas si «soft que cela»

Depuis, une dizaine d'années, de nombreux cursus «entrepreneurs» se sont développés dans les écoles de commerce, d'ingénieurs et dans les universités. Selon un sondage OpinionWay réalisé par le Mouvement pour les jeunes et les étudiants entrepreneurs (Moovjee), 44% des étudiants et 37% des élèves en lycée professionnel souhaitent créer ou reprendre une entreprise. Un nouveau statut d'étudiant-entrepreneur a été même créé au niveau national, leur permettant de rendre compatibles études et projet d'activités avec des aménagements d'emploi du temps, des crédits ECTS et la possibilité de substituer au stage le travail sur son projet. Cet accélérateur de projet fournit également aux étudiants une aide à la recherche de financements, un accompagnement personnalisé, une mise en réseau et un accès au lieu de coworking du PEPITE (Pôle Etudiant Pour l'Innovation, le Transfert, l'Entrepreneuriat). Le tout jeune entrepreneur dispose d'un arsenal d'enseignements, de dispositifs et de coaching, pour acquérir des compétences techniques qui vont l'aider dans la performance de son entreprise. D'après l'Enquête Hiscox 2017 ADN d'un entrepreneur réalisée auprès de 4000 entrepreneurs dans le monde, 56% des dirigeants s'accordent à dire qu'une formation universitaire peut être un atout pour un entrepreneur. L'entrepreneur autodidacte cède le pas sur le jeune entrepreneur armé de toutes nouvelles compétences techniques.

Autre statistique : l'âge moyen d'un startuper en France est de 38,5 ans selon l'INSEE. Cela signifie que la majorité des entrepreneurs ont un passé actif de salarié.

Ils ont donc prouvé et éprouvé leurs compétences techniques et professionnelles. Ils sont détenteurs d'un capital d'expertise (expérience, professionnalisation, acquisitions de compétences) et d'un capital social (réseau). D'ailleurs plus de 3 entrepreneurs sur 5, toujours selon l'Insee, évoquent l'aventure entrepreneuriale comme moyen d'assurer leur propre emploi. L'aventure entrepreneuriale est moins le saut dans l'inconnu qu'une continuité vécue avec un statut différent. L'entrepreneuriat est donc le résultat d'une émancipation et d'une responsabilisation. Il synthétise un capital où hard skills et soft skills sont également opérantes

Dans le domaine de l'entrepreneuriat, l'action constitue une manière privilégiée d'acquérir des compétences en se confrontant au terrain : l'entrepreneuriat est un processus d'apprentissage continu. Pour l'entrepreneur, le développement de son entreprise coïncide avec le développement de ses compétences, et inversement. La notion d'itérativité est assez forte dans les contextes entrepreneuriaux : les essais erreurs, amènent à consolider une compétence sur le terrain.

Ces modes d'acquisition de compétences ont construit une culture de l'apprentissage calée sur les stratégies d'acquisition et de confirmation de la part de l'entrepreneur. Ces stratégies inspirent aujourd'hui les entreprises dans la constitution des programmes de formation et d'acquisition de compétences: l'itérativité, l'ingéniosité, l'innovation, la recherche de l'impact, des compétences naturellement présentes chez les entrepreneurs, constituent les valeurs socles de tout bon programme de formation pour les salariés en entreprise.

La valorisation de l'esprit entrepreneurial semble encore naissante voire hésitante de la part des entreprises. Elles aiment s'en inspirer mais de là à intégrer complètement les entrepreneurs, le chemin est encore long. Les demandes de parcours atypiques c'est-à-dire discontinus entre entrepreneuriat et salariat commencent à peine à émerger dans les discours de recrutement. Ils concernent encore les profils pénuriques comme par exemple des directeurs de l'innovation, souvent transfuges du monde de la startup, les entreprises semblent avoir du mal à intégrer de façon «naturelle» la reconversion des entrepreneurs en tant que salariés. Un certain soupçon sur la validité de la candidature ou des motivations subsiste.

### Embaucher un entrepreneur, entre craintes et fantasmes : et si les compétences entrepreneuriales construisaient une nouvelle employabilité ?

Si l'entrepreneuriat est envisagé voire encouragé aujourd'hui comme un rebond positif, l'inverse l'est beaucoup moins. Redevenir salarié après avoir été





entrepreneur n'est pas toujours bien vu par les RH et l'entreprise. Son « retour » est considéré comme non choisi, conséquence d'un échec. On craint, chez l'entrepreneur son (trop) grand amour de l'indépendance, le rejet de certains codes, un rapport conflictuel vis-à-vis de la hiérarchie ou encore son caractère (trop) individualiste.

« Entre ces candidats et les employeurs, c'est un peu « je t'aime moi non plus », avance Philippe Hermmelé, dirigeant de CVfirst. Certains employeurs appréhendent ces candidatures d'entrepreneurs réputés très libres, trop autonomes, trop touche à tout. Ils les craignent mais, en même temps, ils les respectent pour leur goût de l'aventure et leur prise de risque », confirme Emmanuel Stanislas, du cabinet de recrutement Clémentine ? », écrit Sylvie Laidet dans *Cadremploi* en 2017

Pourquoi une telle suspicion ? La raison est-elle à chercher dans le risque ? L'éloignement par rapport à un profil type ? Un effort d'adaptation trop important à fournir de part et d'autre... ? Dans le *Figaro* du 30/05/2018, Pourquoi les entrepreneurs sont-ils de plus en plus nombreux, un des entrepreneurs interrogés témoigne de l'importance du droit à l'erreur dans l'entrepreneuriat à la différence des entreprises. Dans le monde de l'entreprise, l'erreur et l'échec sont condamnés. Mais le droit à l'erreur est fondamental lorsque l'on entreprend. Si nous avions été dans une entreprise, nous n'existerions plus ». Erreur possible des RH, erreur des entrepreneurs. Les difficultés de recrutement viendraient peut être de ce statut d'entrepreneur, « dans la peau » considéré comme finalement rigide et non évolutif : « entrepreneur un jour, entrepreneur toujours »...

Et si l'entrepreneuriat était une période propice à l'acquisition de nouvelles compétences ? Et si le fait d'être entrepreneur était vécu par les individus eux-mêmes ainsi que les RH, comme une partie nécessaire de renouvellement de soi, d'une étape initiatique pour gravir différemment les jalons du management de l'entreprise. Dans une organisation de plus en plus en réseau, de plus en plus plate en quête d'innovations et de renouveau, être ou avoir été entrepreneur n'est-ce pas clé pour accompagner la transformation du travail et de nouveaux modes managériaux ?

Dans son article dans la *Harvard Business Review*, embaucher un leader entrepreneur, Timothy Butler souligne comment l'entrepreneur est devenu le nouveau héros, l'icône du business et comment à Harvard, l'esprit entrepreneurial est une qualité centrale selon tous les étudiants (autant pour ceux qui se destinent à l'entrepreneuriat que pour les autres) parce qu'elle est extrêmement valorisée aujourd'hui

sur le marché du travail. « Quelles que soient leur taille et leur structure, les entreprises veulent être perçues comme très innovantes, réactives et agiles - des qualités généralement associées aux entrepreneurs » explique T. Butler. Son article donne une vision exaltée de l'entrepreneur: aux Etats unis les RH semblent tellement emballées par le recrutement des entrepreneurs, qu'elles en oublient leurs méthodologies. Son objectif : remettre de la rationalité dans les mythes construits autour de la supériorité de l'entrepreneur et proposer une méthodologie de raison quant à son recrutement ! Il conclut sur l'importance de faire correspondre le profil de l'entrepreneur avec le profil et le besoin de l'entreprise : « Les leaders animés d'un véritable esprit entrepreneurial, se surpassent dans les situations qui exigent de s'appropriier complètement un projet ou une difficulté. Leur motivation augmente en même temps que l'incertitude de la situation. Et leur capacité à convaincre les autres de suivre leur plan d'action est remarquable. Ce profil peut être problématique dans les entreprises complexes où les unités en place doivent collaborer intensément, de façon transversale, et où les dirigeants doivent partager l'information et le pouvoir au quotidien. Mais si votre entreprise a besoin d'une personne capable de transformer une idée novatrice en projet autonome à part entière - ou d'inventer et de faire naître des modèles entièrement nouveaux - alors, aucun doute, il est temps d'embaucher un manager entrepreneur ». Embaucher un entrepreneur oui, mais pas dans n'importe quelle configuration...

Dans un monde professionnel où les statuts possèdent des frontières de plus en plus floues, où l'évolution des usages au travail, la digitalisation des métiers, l'irruption de l'intelligence artificielle dans un grand nombre de tâches, entraînent cette transformation profonde des organisations, du temps et des formes de travail, il est vital que l'entrepreneuriat ne soit plus vécu comme un statut enfermant. C'est au contraire un lieu d'expériences et d'expérimentation particulier où s'acquièrent des compétences et des aptitudes différentes, et cela de façon vraiment distincte que lors d'un temps salarial. L'entrepreneuriat peut se vivre dans une période précise et limitée, comme une expérience de plus à la suite ou précédent un emploi salarié, l'un et l'autre complétant le parcours professionnel.

« On jugera bientôt les professionnels à leur capacité de se renouveler à 30 ans, 40 ans, 50 ans, 60 ans et 70 ans tout en gardant un certain équilibre vis-à-vis de ces changements » (Yuval Harari). L'entrepreneuriat va faire partie de ces rebonds car il donne une énergie et des points de vues différents dans son rapport à l'activité, le risque, le gain, l'échec. Il se pourrait bien qu'il constitue une de ces périodes fondamentales dont parle Yuval Harari ♦







**L'avis de  
l'expert  
juridique,  
Maître  
vous avez  
la parole !**

Par Sophie Pelicier-Loevenbruck,  
avocat associé, cabinet Fromont Briens



## La loi «Avenir professionnel» du 5 septembre 2018 recentre l'obligation de formation des entreprises sur le développement des compétences de leurs salariés.

La réforme de la formation professionnelle issue de la loi du 5 septembre 2018 «*pour la liberté de choisir son avenir professionnel*» met en exergue qu'en réalité l'obligation de formation qui incombe à toute entreprise employant des salariés sur le territoire français a un **double objet**.

### 1. L'obligation de tout employeur de contribuer au financement de la formation professionnelle de tous les actifs au travers de la nouvelle contribution au financement de la formation professionnelle et de l'apprentissage (CUFPA)

**1<sup>er</sup> objet** : il s'agit d'une obligation financière qui se traduit par le versement en pratique de deux contributions respectivement dédiées à la formation dite continue d'une part et à l'apprentissage d'autre part (à raison de : 0,55% et 1% de la masse salariale brute pour les entreprises de moins de 11 salariés et plus pour la première et de 0,68% de la MSB pour la seconde).

La loi Avenir n'opère pas d'augmentation du taux total de contribution obligatoire, qui s'établit toujours à hauteur de 1,23% de la MSB pour entreprises de moins de 11 salariés et de 1,68% pour les entreprises de 11 salariés et plus.

Les deux parts de la contribution dite unique sont mutualisées dès le 1<sup>er</sup> euro de collecte au profit de la formation de tous les actifs.

La loi reconfigure profondément le mécanisme de collecte des fonds qui est confié aux URSSAF à effet de la collecte 2021 en lieu et place des organismes paritaires collecteurs paritaires agréés (ex «OPCA» et ex «OCTA») qui se voient rebaptisés «OPCO» pour opérateurs de compétences.

L'accent est ainsi symboliquement mis dans leur nom même sur le recentrage de la mission des OPCO autour des services, de l'expertise et l'appui technique aux branches et aux entreprises dans la gestion de leurs politiques de formation au soutien de l'adéquation des emplois et des compétences.

De même, la loi Avenir a créé et mis en place l'établissement public administratif, là encore, symboliquement dénommé «France Compétences» qui reçoit des OPCO pendant la phase transitoire (collectes 2019/2020 au titres des années 2018, 2019 et 2020) puis des URSSAF à compter de 2021 le produit agrégé de la totalité de la collecte des deux volets qui composent la CUFPA.

France Compétences est en charge de sa redistribution selon une clé de répartition elle aussi entièrement nouvelle qui reflète les priorités des politiques nationales de formation et ce qui se joue dans «*la bataille des compétences*» suivant l'expression de la Ministre du travail.

Ainsi les fonds issus de la taxe d'apprentissage ne sont plus directement fléchés vers l'apprentissage et ceux issus de la contribution à la formation professionnelle vers les dispositifs relevant de l'ancien périmètre de la formation dite continue par opposition aux dispositifs d'alternance au sens large, dont l'apprentissage.

La clé de répartition du produit de la CUFPA entre les différentes affectations s'applique désormais à la masse totale collectée, cependant et c'est également à souligner après prélèvement d'un montant fixe annuel dédié au financement du plan d'investissement dans les compétences à destination des chômeurs (PIC), soit 1,632 milliards d'euros pour 2021<sup>1</sup>.

Le nouveau système de financement sanctuarise ainsi un montant garanti affecté à la formation des demandeurs d'emploi, exprimé une nouvelle fois sous la sémantique de l'investissement dans les compétences.

A l'issue de la phase transitoire au 31 décembre 2020<sup>2</sup>, il en résultera ainsi deux différences majeures avec l'ancien système de financement :

- La clé de répartition de la CUFPA entre les différents dispositifs financés (CPF, CPF de transition, plan de formation, alternance qui englobe désormais les dispositifs d'apprentissage et de professionnalisation, CEP) sera la même quelle que soit la taille de l'entreprise contributrice ;

<sup>1</sup> Pour précision le montant distribué par France compétences en 2021 est estimé à un total de 9,787 milliards d'euros.

<sup>2</sup> Le régime transitoire qui va s'appliquer aux titres des années 2019 et 2020 n'est pas traité dans le cadre de la présente contribution (cf. article 4 du décret n°2018-1331 du 28 décembre 2018 relatif à l'organisation et au fonctionnement de France compétences).



- Il n'y aura plus de sous sections financières pour le «*plan de développement des compétences*» (ex-plan de formation) selon la taille des entreprises.
- La fongibilité dite descendante est désormais assurée par construction : toutes les entreprises de 50 salariés et plus contribuent au financement du plan de formation des moins de 50 salariés mais seules ces entreprises restent éligibles à la prise en charge par l'OPCO des actions inscrites dans leur plan.

La loi Avenir pousse à son terme la volonté d'affecter les contributions obligatoires des entreprises prioritairement au financement de la formation de publics prioritaires : chômeurs, jeunes, personnes peu ou pas qualifiées, salariés des TPE/PME.

Concrètement cela se traduit pour toutes les entreprises de 50 salariés et plus qu'elles ne peuvent désormais plus récupérer de fonds mutualisés sauf : à accueillir en alternance de jeunes primo-entrants sur le marché du travail sous contrats de professionnalisation ou d'apprentissage ; à recruter des personnes éloignées de l'emploi dans le cadre des dispositifs de la préparation opérationnelle à l'emploi (POE) et/ou de l'action de formation préalable au recrutement-AFPR.

Pour leurs propres salariés, il demeure le dispositif de promotion et de reconversion par l'alternance, dit «ProA» (venant en remplacement des périodes de professionnalisation) mais dont l'accès est recentré sur les plus bas niveaux de qualification.

C'est le volet de l'obligation qui appréhende l'entreprise dans son rôle de contributeur au service public de la formation de la population active au-delà de son seul objet social, «l'entreprise-providence» pour paraphraser le concept de l'Etat-Providence.

## 2. se distingue et se conjugue avec l'obligation de l'employeur de former ses propres salariés et désormais quasi exclusivement sur fonds propres pour les entreprises de 50 salariés et plus.

**2<sup>ème</sup> objet** : c'est ensuite et également, une **obligation** pour l'employeur de veiller à ce que ses propres salariés bénéficient de manière régulière d'actions de formation.

C'est le volet de l'obligation qui appréhende l'entreprise dans sa qualité d'employeur et qui vise à

assurer l'employabilité de ses salariés par sa contribution concrète à des actions concourant au développement de leurs compétences et à la sécurisation de leurs parcours professionnels.

L'obligation pour l'entreprise de s'acquitter d'une contribution fiscale mutualisée ne se recoupe ainsi que très partiellement avec celle de s'assurer que ses salariés bénéficient effectivement d'actions de formation contribuant à l'objectif d'adaptation à leur poste de travail et/ou de maintien de leur capacité à occuper un emploi au sens des dispositions de l'article L 6321-1 du Code du travail.

La CUFPA versée, l'entreprise n'a pas encore financé l'essentiel de ses besoins directs au titre de la formation de ses propres salariés, à l'exception désormais des seules entreprises de moins de 50 salariés, l'entreprise ne pouvant plus financer tout ou partie de son plan de formation<sup>3</sup> sur fonds mutualisés.

Pour autant, la réforme de 2018 n'affranchit nullement les entreprises de leur obligation de financer leur plan de formation, avec la difficulté évidente à assumer une baisse de leur effort de formation, ce d'autant que les enjeux de formation sont plus que jamais présents : besoins de personnels qualifiés face à la transformation numérique, aux mutations technologiques, à l'apparition de nouveaux métiers et à la disparition d'autres, etc.

Il faut également rappeler les risques judiciaires en cas de carence de l'employeur dans l'obligation de former son salarié qui constitue un chef de préjudice en soi, réparable en tant que tel par l'octroi de dommages-intérêts distincts de celui de l'absence de cause réelle et sérieuse de licenciement.

## 3. La responsabilisation des acteurs : vers la «skilled nation» !

Dans la continuité de la théorie dite «adéquationniste» qui prévaut encore très largement dans la conception française des politiques éducatives, la formation professionnelle est regardée par les pouvoirs publics comme l'élément déterminant pour résoudre le problème du chômage et positionner la France dans le jeu de la concurrence mondiale.

Le gouvernement et le législateur expliquent la réforme et ses enjeux sur la conviction que la France gardera sa place dans la course mondiale à la com-

<sup>3</sup> Renommé «plan de développement des compétences» par la loi du 5 septembre 2018, articles L6312-1 et L6321-1 du code du travail



pétitivité en gagnant la bataille des compétences qui prévaudrait très significativement sur le facteur coût du travail.

Pour répondre à ce défi, les actifs/les salariés ainsi que les entreprises et les branches sont invités, avec le soutien des acteurs institutionnels (régions, Education nationale, Enseignement supérieur et Etat) à se saisir du sujet formation professionnelle.

Le CPF nouvelle version est ainsi « désintermédié », mise en relation directe du titulaire du compte et de l'organisme de formation qui n'ont plus à passer par l'intermédiaire de l'OPCO, et « monétisé » : son unité de valeur n'est plus l'heure de formation mais l'euro. Et dans les deux cas dans l'optique affichée d'en faciliter l'appropriation par ses bénéficiaires et sans doute de faire pression sur les prix...

Pour l'entreprise, cela signifie que l'accès aux fonds mutualisés et dédiés au CPF implique désormais tant d'y consacrer d'une manière ou d'une autre des fonds supplémentaires que de convaincre le salarié de l'intérêt partagé de mobiliser son compte pour une action de formation répondant aux besoins de l'entreprise dans une logique de co-investissement.

L'exercice apparaît donc assez contraint, au-delà de le convaincre de la pertinence de mobiliser son droit dans le cadre d'un projet de formation dont le salarié n'est pas à l'initiative directe, les formations éligibles aux CPF sont quasi exclusivement des formations certifiantes<sup>4</sup>.

Il convient de souligner que les CQP de branche ne sont plus éligibles en tant que tels dans le cadre de l'utilisation du CPF s'ils ne sont pas eux-mêmes enregistrés au RNCP.

Pour construire des projets de formation partagés, l'entreprise pourra mettre en avant le fait que cela permet aux salariés d'acquérir une certification nationalement reconnue sur le marché du travail.

Les modalités de réalisation de la formation, qu'elle soit faite sur temps ou hors temps de travail, seront également un levier à prendre en compte dans la négociation.

S'agissant du nouveau dispositif de promotion ou reconversion par l'alternance (ProA) l'accès au financement mutualisé est encore plus exigeant qu'il ne l'était pour les périodes de professionnalisation : le législateur a réservé l'éligibilité à ce dispositif aux sa-

lariés d'un niveau de qualification au plus équivalent au niveau bac+2.

Autrement dit, les actions de formation liées à la nécessité de reconverter une collectivité de salariés du fait de l'évolution ou de la disparition d'un métier et qui par nature sont des formations lourdes de plusieurs dizaines, voir centaines d'heures ne seront plus éligibles à la ProA si la population concernée a un niveau au moins équivalent à la licence supérieur à bac + 2.

#### 4. L'action de formation a désormais un objet unique : le développement des compétences

En contrepartie du fait que l'obligation fiscale et l'obligation sociale sont désormais très largement décorrélées, le législateur confère aux entreprises une liberté accrue dans le choix des moyens, notamment pédagogiques, pour répondre à l'obligation sociale de former.

Le champ de la formation professionnelle est redéfini autour de la notion d'action concourant au « *développement des compétences* », qui englobe donc désormais aussi bien l'ancien périmètre de la formation dite continue que celui de la formation en apprentissage.

Désormais l'apprentissage et la formation « continue », laquelle perd symboliquement ce qualificatif, sont rassemblés sous l'appellation commune « *formation professionnelle* ».

En cohérence avec cette redéfinition du champ d'application de ce qu'est « *la formation professionnelle* », les actions qui en relèvent sont regroupées en 4 catégories qui concourent toutes au même titre au développement des compétences : les actions de formation stricto sensu ; les actions permettant de faire valider les acquis de l'expérience (VAE) ainsi que le bilan de compétences.

L'action de formation se définit désormais « comme un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel », qu'il s'agisse de : permettre à une personne sans qualification professionnelle d'accéder à un emploi ; favoriser l'adaptation des travailleurs à leur poste de travail ou à l'évolution des emplois ; réduire pour ceux dont l'emploi est menacé les risques résultant d'une qualification inadaptée à l'évolution des techniques et des structures ; de favoriser la mobilité professionnelle.

<sup>4</sup>Établissement d'un rapport d'adéquation entre formation et emploi ; supposition que la formation dans une spécialité procure un avantage relatif sur le marché du travail uniquement si l'emploi occupé est de même spécialité.





L'ensemble de ces finalités est mis sur le même plan en terme de valeur : toutes sont considérées comme participant du développement des compétences des salariés.

### 5. La suppression des catégories du plan de formation : la déhiérarchisation des actions de formation et la notion de formation obligatoire

La mise au même plan de toute action de formation qui concourt au développement des compétences se reflète dans la suppression des catégories du plan de développement des compétences instaurée par la loi du 4 mai 2004 (3 catégories à l'époque), modifiée par celle du 24 novembre 2009 avec la fusion des catégories 1 et 2 (laissant subsister 2 catégories).

La fusion des actions d'adaptation au poste de travail et de celle de maintien de la capacité du salarié à occuper un emploi en une seule catégorie a eu pour effet d'attirer cette dernière dans le régime des actions d'adaptation exclusivement réalisables sur temps de travail.

La loi du 5 septembre 2018 supprime purement et simplement la catégorisation du plan qui regroupe désormais l'ensemble des actions de formation que l'employeur propose à ses salariés. Cette suppression s'accompagne d'une ouverture sans précédent de la possibilité de réaliser hors temps de travail l'ensemble des actions de formation ainsi que de la suppression de l'obligation de paiement de l'allocation de formation.

La nouvelle *summa divisio* s'établit désormais entre, les actions de formation qualifiées d'«obligatoires» et celles qui ne le sont pas. Le législateur n'emploie pas le terme «obligatoire» pour qualifier les premières mais les définit comme «toute action de formation qui conditionne l'exercice d'une activité ou d'une fonction, en application d'une convention internationale ou de dispositions légales et réglementaires»<sup>6</sup>.

Cette définition vise clairement les différentes professions et activités qui peuvent faire l'objet d'une réglementation spécifique en raison de leur nature même ou bien des risques qu'elles impliquent (certificats du type CACES, habilitations électriques, certifications financières/prudentielles, etc.). Ceci étant dit, la distinction avec les autres formations, qualifiées à l'inverse - et sans doute de manière trompeuse - de «non obligatoire», n'est pas si aisée.

En effet, même si elles ne constituent plus nécessairement une catégorie du plan de formation, les actions d'adaptation au poste de travail et de maintien de la capacité à occuper un emploi représentent toujours les deux composantes de l'obligation légale de former de l'employeur et, en tant que telles, leur suivi demeure obligatoire pour les salariés qui ne peuvent s'y soustraire, sauf à s'exposer à une action disciplinaire. Pour autant, il apparaît juridiquement contestable d'affirmer - comme cela a pu être dit ou écrit çà et là - que la formation dite «obligatoire» au sens de la loi du 5 septembre 2018 engloberait systématiquement la formation d'adaptation au poste de travail et même celle de maintien de l'employabilité.

Ces deux types de formation relèvent certes de l'obligation de formation mais elles ne correspondent pas de ce seul fait à la définition de la formation «obligatoire» en ce sens qu'elles ne conditionnent pas nécessairement l'exercice d'une activité ou d'une fonction.

En d'autres termes, l'employeur peut devoir ou vouloir former ses salariés pour anticiper une inadaptation à leur poste de travail ou l'évolution des emplois, des technologies et des organisations sans pour autant que les salariés se voient interdire par une réglementation quelconque d'exercer leurs fonctions dans l'attente du suivi effectif de la formation. Une formation peut donc être obligatoire pour le salarié tout en ne l'étant pas pour l'exercice de sa fonction dès lors que celle-ci n'est pas réglementée.

### 6. La «dépenalisation» de la formation hors temps de travail

La distinction entre les formations dites «obligatoires» et les autres actions de formation revêt un réel enjeu au regard du régime juridique qui en découle.

Les formations «obligatoires» doivent en effet nécessairement être suivies sur le temps de travail du salarié et donnent lieu par conséquent au maintien de la rémunération pendant leur réalisation.

De plus, ces formations ne sont pas prises en compte au regard du bilan des actions de formation suivies qui doit être effectué tous les six ans dans le cadre de l'entretien professionnel.

Les formations autres que celles dites «obligatoires» sont en principe considérées comme du temps de

<sup>6</sup> Nouvel article L. 6321-2 du code du travail



travail effectif et donnent lieu au maintien de la rémunération mais, par exception et sous réserve de l'accord du salarié en toute hypothèse, elles peuvent également être réalisées pour tout ou partie hors temps de travail et de surcroît sans plus nécessairement donner lieu à contrepartie financière.

L'accès au « hors temps » peut se faire par deux modes alternatifs.

**Par accord collectif :** l'intérêt de conclure un accord collectif d'entreprise ou de branche réside dans la capacité à fixer librement une limite horaire pour les salariés en régimes horaires ou sous forme d'un pourcentage pour ceux sous régimes de forfait annuel en jours ou en heures.

Contrairement là encore à ce que l'on peut lire, le suivi d'une formation en dehors du temps de travail ne saurait en tout hypothèse être imposé au salarié.

Il y a là pour la négociation collective un champ à investiguer et à articuler avec le droit à la déconnexion, le télétravail et plus globalement la thématique de la qualité de vie au travail qui amène à dépasser le clivage vie professionnelle/vie personnelle ou plus exactement de prendre en considération la perméabilité croissante de ces temps.

Il ne faut pas minimiser le changement culturel que le développement de la réalisation d'actions de formation hors temps de travail implique en termes d'appropriation par l'ensemble des partenaires sociaux (employeurs et salariés).

**Par accord individuel :** le plafond légal fixé par défaut est par salarié de 30 heures par an ou de 2% du forfait annuel en heures ou en jours.

## 7. La consécration de modalités pédagogiques en dehors du modèle présentiel (fin de l'unité de temps, de lieu et de participants)

La loi du 5 septembre 2018 consacre définitivement la validité de la « formation ouverte à distance » (FOAD) et de l'« action de formation en situation de travail » (AFEST), ces 2 modalités pédagogiques pouvant d'ailleurs se combiner. Une action de formation réalisée à distance doit comprendre : « 1° Une assistance technique et pédagogique appropriée pour accompagner l'apprenant dans le déroulement de son parcours ; 2° Une information de l'apprenant sur

les activités pédagogiques à effectuer à distance et leur durée moyenne estimée ; 3° Des évaluations qui jalonnent ou terminent l'action. »

Ce faisant, il n'apparaît pas anodin que le législateur ait ainsi fait d'une condition de forme - à savoir l'établissement d'un programme de formation - une condition de fond tenant au contenu même de la formation. Cet assouplissement des conditions formelles de la FOAD ressort également de l'abrogation des règles spécifiques régissant le mode de preuve de l'assiduité d'un stagiaire à des séquences de formation ouvertes ou à distance.

Depuis 1<sup>er</sup> janvier 2019, la preuve de la réalisation d'une action de formation est libre, quelles que soient la ou les modalités pédagogiques mises en œuvre. S'agissant des conditions de mise en œuvre d'une formation en situation de travail, celle-ci nécessite : « 1° L'analyse de l'activité de travail pour, le cas échéant, l'adapter à des fins pédagogiques ; 2° La désignation préalable d'un formateur pouvant exercer une fonction tutorale ; 3° La mise en place de phases réflexives, distinctes des mises en situation de travail et destinées à utiliser à des fins pédagogiques les enseignements tirés de la situation de travail, qui permettent d'observer et d'analyser les écarts entre les attendus, les réalisations et les acquis de chaque mise en situation afin de consolider et d'explicitier les apprentissages ; 4° Des évaluations spécifiques des acquis de la formation qui jalonnent ou concluent l'action. »

Ces 4 conditions sont cumulatives, la 1<sup>ère</sup> et la 3<sup>ème</sup> apparaissent déterminantes de la distinction avec une activité de pure production qui caractérise la prestation de travail. C'est d'ailleurs ce même critère de la conformité aux objectifs de la formation des activités confiées à son bénéficiaire qui permet de prévenir la requalification en salariat du stage de formation professionnelle continue effectué au sein d'une entreprise tierce <sup>7</sup>.

Toujours pour faciliter le recours à l'AFEST, les mesures réglementaires prises pour l'application de la loi Avenir abrogent l'obligation qui était faite à l'entreprise, lorsque la formation comportait un enseignement pratique donné sur les lieux de travail, d'adresser au CSE un compte-rendu des mesures prises pour que l'enseignement se déroule effectivement de manière conforme à un programme établi en fonction d'objectifs préalablement déterminés <sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Voir en ce sens Cass. soc., 17 octobre 2000, n° 98-40.986 et également : Cass. soc., 4 octobre 2007, n° 06-44.16 ; Cass. soc., 27 octobre 1993, n° 90-42.620 ; Cass. soc., 26 septembre 2007, n° 06-42.910.

<sup>8</sup> Ancien article D. 6321-3 du code du travail abrogé par le décret n°2018-1330 du 28 décembre 2018 relatif aux actions de formation et aux bilans de compétences



Encore dans l'objectif de rendre le départ en formation plus souple et d'individualiser les modes, les contenus et le moment de la formation selon la réalité des besoins du salarié bénéficiaire et des contraintes de l'entreprise, la loi reconnaît des modalités de formation permettant une acquisition des connaissances et des compétences à un rythme adapté à la situation de chacun (grains<sup>9</sup> pour les modules en e-learning, modularité des sessions, etc.).

Cet assouplissement reflète l'évolution des règles qui entourent les certifications professionnelles qui, pour être enregistrées au RNCP, peuvent être découpées en blocs de compétences<sup>10</sup> permettant l'obtention de la certification visée en plusieurs étapes, certains salariés pouvant acquérir la formation plus rapidement s'ils ont déjà acquis certains blocs.

### 8. L'objet de l'entretien professionnel recentré sur l'accès à la formation et l'absence de formation comme critère exclusif de l'abondement correctif

Tout en enrichissant l'objet de l'entretien professionnel biennal de nouvelles rubriques d'information et/ou de discussion entre le salarié et son employeur (information sur le CPF et le CEP notamment), la loi Avenir modifie les conditions de déclenchement de l'abondement correctif de manière à faire strictement découler celui-ci du non-respect par l'employeur de son obligation de former.

L'entretien récapitulatif des six ans, qui va intervenir pour la première fois en 2020 pour les salariés qui étaient en poste en 2014, a toujours pour objet d'apprécier si le salarié a : 1) suivi au moins une action de formation ; 2) acquis des éléments de certification par la formation ou la VAE ; 3) bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle.

La loi introduit la possibilité de négocier par accord collectif d'entreprise ou de branche l'adaptation de ces modalités d'appréciation du parcours professionnel au titre du bilan des six ans, d'autres critères que les trois précités peuvent être retenus, tout en gardant à l'esprit que l'entretien professionnel ne peut avoir pour objet d'évaluer la qualité du travail du salarié.

De manière plus immédiate, il est désormais prévu que l'abondement sanction de 3000 euros (versus

100 heures auparavant) intervient uniquement dans l'hypothèse où le salarié n'a cumulativement pas bénéficié des entretiens biennaux et d'au moins une action de formation autre qu'une formation dite « obligatoire » au cours de la période de 6 ans considérée.

Au-delà du bénéfice des entretiens biennaux, l'objet de la vérification qui peut conduire à l'application de l'abondement correctif à la suite de l'entretien des 6 ans devient donc le bénéfice d'une action de formation qui est désormais seul visé.

Ainsi, la condition de fond - suffisante en elle-même pour déclencher l'abondement sanction - est ramenée à l'objet essentiel de l'entretien professionnel, c'est à dire la formation du salarié, qui n'a pas non plus à être nécessairement certifiante.

La traçabilité et la comptabilisation d'un nombre plus divers d'actions de formation suivies par les salariés dès lors qu'elles permettent d'atteindre un objectif professionnel (formations internes, AFEST, etc.) représentent donc un enjeu renouvelé pour les entreprises. Ces dernières ont tout intérêt à valoriser l'exhaustivité des formations dispensées à leurs salariés, même de manière plus informelle.

Le fait que l'entreprise puisse adapter par accord collectif la périodicité de l'entretien et les modalités d'appréciation du parcours professionnel du salarié pour l'entretien professionnel des 6 ans ne l'autorise pas pour autant à s'abstraire des conditions légales d'application de l'abondement sanction.

Il pourrait ainsi être imaginé que l'entreprise accepte non pas de modifier mais d'ajouter aux trois critères légaux d'appréciation du parcours professionnel du salarié en échange d'un allongement de la périodicité des entretiens professionnels.

Quelle que soit la périodicité retenue, le législateur maintient l'obligation pour l'employeur d'organiser un entretien professionnel dans les neuf cas où le salarié reprend ses fonctions à la suite de la suspension de son contrat de travail ou de l'exercice d'un mandat syndical, etc.

Cependant, si le salarié en fait la demande, il est désormais possible de tenir cet entretien de manière anticipée, avant son retour ou la reprise d'une activité opérationnelle.

<sup>9</sup> Dans la définition qu'en donne le Ministère de l'Éducation nationale, le grain désigne la plus petite unité pédagogique cohérente d'un parcours pédagogique qui peut être associée avec d'autres grains pour constituer les parcours individuels de formation.

<sup>10</sup> un ensemble homogène et cohérent de compétences contribuant à l'exercice autonome d'une activité professionnelle.



## 9. La liberté des engagements sur l'issue de la formation

La volonté du législateur de lever les contraintes réelles ou supposées à la mise en œuvre d'actions de formation est encore illustrée par deux mesures symboliques.

- Tout d'abord, l'action de développement des compétences - qui correspond à l'ancienne catégorie 2 du plan de formation - ne doit plus nécessairement donner lieu à la prise d'engagement par l'employeur sur les conditions dans lesquels le salarié accède en priorité aux fonctions disponibles correspondant aux connaissances ainsi acquises et ce dans un délai d'un an.

Reste toutefois la sanction «naturelle» du salarié qui monte en compétences mais qui ne se voit rien proposer à la suite de la formation.

Plus globalement, il se perçoit que les actions de formation engagées ne peuvent l'être «hors sol», sans avoir identifié au préalable les débouchés dans le cadre de la politique de GPEC de l'entreprise.

- De même, tout en prévoyant la nécessité d'un avenant au contrat de travail pour mettre en œuvre le dispositif ProA», la loi supprime l'obligation qui était faite à l'entreprise de souscrire des engagements en contrepartie du suivi assidu et de la réussite du salarié aux évaluations.

L'objet même du dispositif étant la reconversion ou la promotion du salarié, il semble toutefois que si aucune suite n'est donnée à l'action avec l'attribution d'un poste répondant à l'un ou l'autre de ces deux objectifs, outre la frustration susceptible d'en découler et les risques associés aux périodes d'attente d'affectation, le salarié pourrait mettre en jeu la responsabilité de l'employeur au titre de l'exécution de bonne foi du contrat de travail.

La construction du projet de formation est évidemment rendue plus aisée et plus attractive pour chacune des deux parties là encore si le poste d'atterrissage est identifié en amont ce à quoi tend une politique de GPEC.

## Conclusion

Tout comme les ordonnances Macron, le succès de la réforme de la formation professionnelle qui en constitue le prolongement, implique une véritable révolution culturelle des deux côtés.

Du côté des salariés, il s'agit d'être plus à l'initiative de leur parcours de formation en mobilisant les moyens qui leur sont donnés en contrepartie, alors que la protection assurée par le droit du travail n'a plus tant vocation à empêcher la modification ou la rupture du contrat de travail mais plutôt à l'accompagner en construisant un droit de la mobilité professionnelle, avec notamment des droits portables.

Du côté des entreprises, il s'agit d'intégrer que le système les fait directement contribuer à ce qui auparavant relevait de la seule responsabilité de l'Etat, en participant à la fluidité du marché du travail. Partant, une partie de leurs efforts financiers et qualitatifs ne leur profitera qu'indirectement et/ou à plus long terme.

La flexisécurité c'est admettre que l'entreprise fait œuvre commune à la mobilité professionnelle au sens large, au maintien de l'emploi possiblement ailleurs que dans l'entreprise, qui dans le même temps participe de l'allègement d'une obligation de reclassement interne qui est souvent très souvent difficile à satisfaire.

L'enjeu d'une véritable politique de GPEC n'est plus tant la modification du contrat de travail que l'acceptation du changement de fonction et/ou de métier du fait d'un accompagnement, en particulier par la formation.

Il reste sans doute un obstacle à lever et non des moindres, celui de rééquilibrer les régimes d'optimisation fiscale et sociale qui pour l'heure continuent de donner la prime à l'accompagnement financier des dispositifs de ruptures du contrat de travail.

Au contraire l'investissement formation des entreprises ne bénéficie toujours pas d'un système d'amortissement et/ou de crédit d'impôt. ♦







**MS** MASTÈRE  
SPÉCIALISÉ

# Gestion des Ressources Humaines & Innovation Managériale



## Au service d'un nouveau pacte social

La seule formation Bac+6  
regroupant l'ensemble des innovations du domaine RH  
et managérial dans une perspective commune  
de responsabilisation

L'ÉCOLE



LA VIE QUI VA AVEC



# Rénover la GPEC dans l'intérêt commun des entreprises et des salariés

Par Jean-François Foucard, Secrétaire national CFE-CGC en charge de l'emploi, de la formation et de l'égalité professionnelle



**P**our la CFE-CGC, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit surtout être vue comme un moyen d'anticiper les besoins de qualifications et de compétences pour l'entreprise. Il s'agit, tout en préservant la paix sociale, de faire évoluer les personnels de façon régulière afin qu'ils puissent « tenir » efficacement leurs emplois et ainsi, assurer la compétitivité de l'entreprise.

Faire évoluer les personnes et les processus industriels prend du temps. Cela nécessite également d'importants changements, notamment en matière de montées en qualifications et en compétences, individuelles comme collectives. Il faut donc anticiper, sachant que l'horizon d'une transformation pour une action de GPEC est de l'ordre de trois à cinq ans maximum. Pour être réellement efficace,



cette action ne doit concerner qu'une partie de l'effectif (ex. : un service, un département).

Les données qui servent à bâtir une GPEC sont principalement de trois natures : la stratégie de l'entreprise et son impact sur ses besoins en personnel et en qualifications ; la pyramide des âges ; les besoins et les envies d'évolutions exprimées par le personnel lors des entretiens professionnels.

**Pour la CFE-CGC, le P de Prévisionnel devrait se transformer en Prospectif.** Car la prospective permet d'impulser un mouvement dans une direction donnée, sans donner aux diverses parties prenantes le sentiment d'exactitude absolue puisque la notion d'aléas est inscrite dans le terme lui-même. Aujourd'hui, de très nombreuses entreprises ne développent pas la GPEC car le mot prévisionnel leur fait peur. Compte tenu des évolutions techniques et commerciales, elles ont peur de se tromper et d'afficher des chiffres que les salariés pourraient leur reprocher. Dans l'inconscient collectif, une prévision engage celui qui l'a faite : si cette prévision s'avère fautive, elle entache l'expertise et la crédibilité de son auteur.

La loi «pour la liberté de choisir son avenir professionnel» du 5 septembre 2018 devrait faire évoluer l'intérêt des entreprises pour la GPEC. Cette dernière doit devenir le cadre négocié du co-investissement de l'entreprise dans les parcours de formation de ses collaborateurs. Eu égard aux obligations qui continuent de peser sur l'entreprise en matière de maintien de l'employabilité des salariés, et à l'évolution du système de formation français, le co-investissement a de beaux jours devant lui et deviendra sans doute une priorité pour les entreprises.

Avec l'évolution du compte personnel de formation (CPF) - désormais monétarisé et à la main exclusive du salarié, hors temps de travail - et la fin de la mutualisation pour les entreprises de plus de 50 salariés, le co-investissement s'apparente en effet comme le seul levier financier pour accompagner ces mutations et récupérer l'argent crédité sur les CPF des salariés. Dans ce cadre, la formation doit le plus souvent se dérouler pendant le temps de travail (le salarié sera de ce fait rémunéré) et/ou via un abondement pour les frais pédagogiques.

Pour éviter que les co-investissements ne se fassent de façon aléatoire et discriminante, il est important, pour la CFE-CGC, qu'un accord collectif le matérialise. Pour ce faire, l'accord GPEC semble le cadre

idone. Ces accords éviteront par ailleurs au manager d'être seul devant un collaborateur qui le solliciterait ainsi : «*J'ai plusieurs milliers d'euros sur mon compte CPF, que fais-tu pour moi ?*»

Apporter de l'argent à l'entreprise via son CPF doit permettre au salarié de savoir ce qu'il y gagne : évolution de carrière, salariale, parcours professionnel au sens large. **Pour la CFE-CGC, il n'est pas question que ce mécanisme offre seulement à l'entreprise la possibilité de diminuer ses coûts de formation sans contrepartie tangible pour le salarié. Sachant que l'apport des salariés** pourra varier entre 5 000 et 8 000 € - voire plus pour les personnes en situation de handicap - cela doit donc être clairement un pari gagnant pour l'entreprise et les salariés concernés !

Pour les ingénieurs et les cadres, il serait par ailleurs souhaitable que les entreprises créent des partenariats avec des grandes écoles ou des universités, afin de mettre régulièrement à jour les connaissances théoriques de ces populations. C'est d'autant plus crucial que les techniques évoluent rapidement et fortement, et qu'avec l'augmentation importante des diplômés de niveaux Bac+5 (40% d'une classe d'âge en 2025), les carrières à forte composante technique deviendront la norme. C'est donc bien par un effort significatif de formation que nos entreprises retrouveront leur compétitivité, tout en évoluant dans la chaîne de valeur.

Pour les populations cadres, la formation tout au long de la vie dans un environnement sécurisé reste à bâtir. Puisque les individus auront dorénavant des ressources financières pour se payer les frais pédagogiques via leur CPF, **la CFE-CGC estime que la problématique principale est désormais la rémunération du temps de formation**, pour laquelle il conviendrait de construire une assurance de la transition professionnelle.

Pour la CFE-CGC, le co-investissement négocié dans l'entreprise doit aussi laisser aux salariés la possibilité de réaliser leur projet. Même si cela les amène à quitter l'entreprise en fin de parcours de formation. Outre le fait que l'entreprise aura répondu à son obligation de maintien de l'employabilité, elle aura généré une séparation dans un cadre apaisé, bénéfique aux deux parties et au climat social général. Le développement du co-investissement permettrait ainsi de fluidifier le marché du travail tout en gardant des personnes motivées. ♦

Les carrières à forte composante technique deviendront la norme.



# TROUVEZ LA BONNE FORMATION, au bon moment, au bon endroit !



un moteur  
de recherche  
multicritères



des formations  
partout en  
France



des tarifs  
négociés



des évaluations  
à chaud et à froid

Retrouvez des milliers de formations partout en France, en présentiel et à distance, réalisées par des organismes de formation sélectionnés par Opcalia.

[espaceformation.opcalia.com](https://espaceformation.opcalia.com)



A portrait of Jean-Luc Molins, a middle-aged man with grey hair and glasses, wearing a blue shirt and a dark jacket. He is looking directly at the camera with a neutral expression.

# La formation, premier atout pour accroître l'efficacité globale de l'entreprise

Par Jean-Luc Molins,  
Secrétaire national de l'UGICT-CGT



**A**u carrefour de tous les enjeux économiques, sociaux, et environnementaux, la formation est aussi l'enjeu central de la révolution numérique. Il est nécessaire de la repenser sur le plan quantitatif et qualitatif. Sa fréquence, sa forme, son contenu doivent être réexaminés en fonction des besoins dans un principe de hausse du niveau de qualification et de meilleure reconnaissance.

Pour cela, il est nécessaire de sortir de formations dont le format et le contenu sont basés sur l'utilitarisme et le court-termisme. Il s'agit de concevoir de nouveaux cadres de formation qui accompagnent les évolutions des organisations du travail et des métiers (périmètre et contenu), et donnent plus de sens à l'exercice professionnel par l'association des professionnels à la définition de la finalité de leur travail, et aux règles de l'art.

Pour situer et construire de manière adéquate la politique de recrutement, de formation et d'évolution des métiers dans les entreprises, il est nécessaire d'avoir une démarche prospective pertinente sur le devenir des métiers, des qualifications et des compétences. Par rapport à l'activité de l'entreprise, cela implique d'évaluer ces besoins futurs à partir des métiers existants et la réalité des conditions d'exercice professionnel.

## ETAT DES LIEUX

**Que nous disent les cadres et managers aujourd'hui confrontés à l'évolution du contenu des métiers et de leurs périmètres sous l'influence, notamment, de la transformation numérique des organisations du travail<sup>1</sup> et de l'évolution des métiers ?**

### Sur le management et la formation

« Pour la gestion du personnel et l'animation de l'équipe, le déficit de formation, ou les formations incomplètes, augmente la difficulté d'accompagnement des salarié-e-s et alourdit la charge de travail des managers. » Léa, cadre, secteur service

« Le temps consacré aux équipes est aussi trop réduit par rapport aux nécessités. Or, la reconnaissance professionnelle passe d'abord par le manager de proximité. Les personnes travaillent plus pour leur manager que pour la direction. » Guillaume, directeur d'agence, secteur bancaire

« Le management par les résultats doit évoluer pour être plus sur les pratiques métier, l'échange de procédés, et la motivation. » Flora, directrice des ventes, secteur des télécoms

« Le partage des informations et l'évolution des compétences augmentent l'interdépendance. » Clémence, DRH, secteur service

« Les crises à gérer ne sont pas dans le tableau des indicateurs. » Flora, directrice des ventes, secteur des télécoms

« La formation professionnelle est importante. Or, faute de temps elle est sacrifiée. » Catherine, responsable d'agence, secteur bancaire.

### Sur le type et le mode de formation

« La multiplication des outils à gérer dans le cadre de l'activité professionnelle nécessite d'être anticipée dans le cadre de la GPEC. » Thomas, manager technique, secteur télécoms.

« Les termes de "granule de formation" et "brique de compétence" illustrent une conception de la formation décomposant le métier en tâches. C'est une vision réduite de l'activité induisant perte de sens. » Julien, conseiller, secteur service

« De nouvelles compétences sont nécessaires par rapport à la nouvelle configuration de travail et l'introduction des nouveaux outils numériques. Cela a, par exemple, nécessité de décomposer en deux fonctions distinctes les chefs de projets : un technique qui travaille en relation avec l'éditeur ; et un utilisateur chargé de l'accompagnement, qui forme les utilisateurs in situ. » Paul, responsable déploiement, secteur édition

« Le e-learning est utile pour la partie documentation à connaître par exemple, mais l'interaction humaine est nécessaire pour rendre les apprentissages efficaces. » Rose, responsable QVT, secteur industrie

« L'utilisation des formations en ligne, du type MOOC, présente des avantages et des inconvénients : certes, on ne se déplace pas, mais l'environnement ne prête pas à la concentration pour suivre la formation. » Daniel, manager technique, secteur télécoms.

« Les MOOCS (Formation en ligne à distance) doivent rester des moyens de test de connaissance

<sup>1</sup> Témoignages recueillis dans le cadre du projet QVT & Numérique de l'UGICT-CGT retenu par l'ANACT <https://lenumeriqueautrement.fr/les-temoignages/>





et des sources d'information supplémentaires, sans se substituer aux formations en présentiel. » Marc, chargé d'affaires, secteur énergie.

### Sur la formation et sa mise en œuvre en situation professionnelle

« Les fondamentaux du métier évoluent, il y a besoin d'accompagner ces évolutions. » Arsène, responsable service client, secteur service

« Il y a besoin de mise en pratique pour gérer la transition. À la mise en place d'outil correspond une productivité présumée, souvent au détriment de la dimension formatrice et du niveau d'autonomie. Cela participe à la déshumanisation du travail. » Pierre, directeur d'agence, secteur bancaire.

« Les formations dispensées sur l'organisation du travail pour accroître son efficacité personnelle ont leur limite. » Nathalie, coordinatrice de projets, secteur industrie

« La qualité de la formation, comme pour celle qui concerne la conception assistée par ordinateur, n'est pas toujours de bon niveau car réalisée par des sociétés pas forcément expertes sur le métier. De plus, les logiciels utilisés peuvent être des sous-produits de l'industrie qui sont développés petit à petit, et donc pas totalement opérationnels immédiatement. Cela en rajoute à la défiance vis-à-vis de ces outils. » Léa, cadre, secteur service

« L'introduction de nouveaux outils numériques est à la fois indispensable et une opportunité pour aller dans le sens de l'amélioration du service rendu au client. Cela ne sera pleinement efficace que si cela s'accompagne de formation à l'utilisation de ces nouveaux outils. » Lucie, responsable d'agence, secteur bancaire

« Ce qui est déterminant c'est la finalité des nouveaux outils et l'accompagnement à leur utilisation. » David, consultant mobilité, secteur service

### Sur la formation, l'inclusion et la mixité des emplois

« L'analyse de l'évolution des emplois dans le secteur montre que les femmes sont les premières victimes des destructions d'emplois non qualifiés liées à l'essor du digital. » Mathilde, DRH carrière et développement, secteur service

« Il est utile de créer des possibilités de reconversions professionnelles attrayantes pour les personnels ne souhaitant pas se reconvertir, quelques années avant leur départ en retraite. » Valentin, cadre, secteur service

« La crainte est, par exemple, l'utilisation des algorithmes pour réaliser des pré-recrutements, ou la gestion de la formation professionnelle, et/ou l'évolution professionnelle en fonction de l'orientation voulue par l'entreprise et des données des salarié-e-s collecté-e-s et connu-e-s, en excluant ou marginalisant l'expertise professionnelle RH et/



ou les souhaits des salarié-e-s. » Paul, responsable déploiement, secteur édition

« Pour chaque nouvel outil il y a une phase transitoire à gérer, nous passons beaucoup de temps au téléphone avec les managers dans ces moments-là. » Leïla, cadre RH, secteur énergie.

« Il est important de tenir compte des réalités différentes et de l'usage différencié des outils mis à disposition. » Claire, RRH, secteur service

« Les évolutions doivent être regardées à travers le prisme de l'emploi au féminin et l'accompagnement doit porter sur l'acquisition de compétences liées aux tâches à valeur ajoutée. » Mathilde, DRH carrière et développement, secteur service

## QUELS AXES POUR PENSER LE DEVELOPPEMENT DE LA FORMATION ?

### Répondre aux nouveaux défis

Dès septembre 2015, le rapport Mettling<sup>2</sup> avait souligné l'importance de l'éducation au numérique et d'anticiper l'obsolescence des postes en mettant en place une politique RH de reconversion afin de créer des passerelles entre les métiers.

Le rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi de septembre 2017 sur « Automatisation, numérisation et emploi » considère que « l'enjeu majeur est d'assurer l'ajustement entre les compétences des actifs et les besoins d'une économie en mutation pour permettre à chacun d'avoir un bon emploi et pour tirer tout le parti de la transformation en cours ».

La capacité d'innovation, le niveau de productivité, les conditions de vie et de travail, l'intérêt et le sens du travail, le niveau d'engagement des travailleuses et travailleurs dans leur activité en dépendent étroitement.

Le développement des environnements numériques au travail introduit aussi de nouveaux besoins en formation qui lui sont propres. A la formation liée au métier et à son évolution, s'ajoute la formation à l'utilisation des outils numériques dans le cadre professionnel.

L'évolution du contenu des métiers et des modes d'organisation du travail est marquée par l'introduction

des process liés au numérique : le traçage et le stockage de la data, son traitement automatisé (IA), et sa mise en réseau. L'introduction de la robotisation et l'automatisation de certaines tâches nécessite de penser les nouveaux cadres du travail en y intégrant les apprentissages nécessaires à ces nouveaux processus et aux nouveaux savoir-faire. Cela requiert d'investir dans la conception et la réalisation des nouveaux outils, ainsi que la formation à l'utilisation de ces nouveaux outils, auquel s'ajoutera aussi la formation à l'évolution des métiers.

Ces temps de formation et d'accompagnement nécessaires pour permettre l'adaptation à ces nouveaux cadres de travail pourront être dégagés grâce aux gains de productivité générés par l'automatisation. Des évolutions bien pensées permettront de concentrer le rôle des machines sur le quantitatif et le répétitif ; et le rôle des humains sur le qualitatif, la créativité et l'innovation.

### Sécuriser l'emploi et en assurer la mixité

La transformation des modèles économiques et des chaînes de valeur, le changement des processus et de l'organisation du travail, la modification des postes de travail et du contenu des métiers va nécessiter la mise en place de formation à un niveau inégalé en volume, en contenu, et en qualité. Nous entrons dans une ère où, plus que jamais, la performance au travail sera directement liée au niveau de qualification, et donc, à la qualité des formations dispensées. L'accélération de la transmission des savoirs et de la diffusion des nouveaux outils va nécessiter de s'inscrire dans une logique de formation continue et d'anticipation. La GPEC doit prévenir l'obsolescence des compétences, remplir son rôle d'anticipation sur l'évolution des qualifications et des métiers, et s'inscrire dans une logique d'élévation des qualifications et des compétences. Ce droit à la formation doit être garanti au salarié, et pas laissé à la seule initiative de l'employeur. Autre aspect important, il doit être étendu à tous les membres de la communauté de travail, quel que soit le statut de la travailleuse ou du travailleur, afin de garantir la qualité et le respect des règles de l'art dans la réalisation de l'activité.

La formation professionnelle est un investissement de moyen et long terme qui permet d'augmenter la productivité des salarié-es, à l'heure de la révolution numérique elle nécessite un effort conséquent sur :

- la formation, son contenu, sa qualité, ses conditions d'accès et ses conditions de réalisation ;

<sup>2</sup> [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_mettling\\_-\\_transformation\\_numerique\\_vie\\_au\\_travail.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_mettling_-_transformation_numerique_vie_au_travail.pdf)





- la reconnaissance du niveau des qualifications dans chacune des branches et des métiers, reconnaissance intimement liée à une meilleure mixité des emplois ;
- la reconnaissance des nouvelles compétences acquises dans le cadre de l'évolution des métiers.

La transformation numérique est un risque pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, mais elle peut être aussi une opportunité pour assurer une meilleure mixité des emplois. L'existence des stéréotypes sur l'accès aux métiers techniques, plus le fait que vont être impactés par les suppressions d'emplois les métiers traditionnellement fortement féminisés (appartenant aux filières marketing, RH, communication,...) rendent nécessaire une politique volontariste en la matière. Des dispositifs RH et de formation dédiés pour garantir la mixité des emplois doivent être mis en place pour atteindre l'objectif d'égalité entre les femmes et les hommes. Des mesures doivent également être prises pour éviter les discriminations liées à la maternité qui pénalisent particulièrement la carrière des femmes cadres. L'UGICT-CGT fait des propositions concrètes sur ce sujet<sup>3</sup>.

La mixité, à tous les niveaux, des emplois nécessite de revoir la gestion de la mobilité géographique, l'organisation du travail et le fonctionnement des collectifs de travail. Il s'agit notamment de limiter les déplacements, diminuer le présentisme, et faciliter l'équilibre vie privée / vie professionnelle. La campagne de l'UGICT-CGT « Pour le droit à la déconnexion et la réduction effective du temps de travail » s'inscrit dans cette logique<sup>4</sup>. Elle vise à transformer la culture managériale existante, faciliter le travail individuel et collaboratif, préserver la santé des salarié-es en allégeant la durée et la charge de travail.

### Garantir le droit à la formation et l'accès à la formation

Les changements techniques engendrent la nécessité pour les travailleurs de faire évoluer leurs qualifications et d'en acquérir de nouvelles. Dans le cadre de ce processus, il est important pour nous que la qualification soit un droit pour le travailleur, et pas une faveur de l'employeur. Nous devons fixer des droits de formation obligatoires et suffisants pour les travailleurs, leur permettant de préserver

et d'améliorer leurs situations. Ce sujet essentiel est partagé par l'ensemble des organisations syndicales au plan international. A titre d'exemple voici l'extrait concernant la formation issu de la plateforme revendicative d'industriAll Europe<sup>5</sup> (décembre 2015) sur la branche métallurgie :

1. Intégrer les nouvelles qualifications numériques, tâches et catégories de travail dans les négociations avec les employeurs.
2. Négocier la formation et la requalification continues de la main-d'œuvre existante pour s'adapter au rythme rapide des changements techniques dans le monde numérique.
3. Soutenir l'utilisation de normes en tant qu'outils permettant d'augmenter l'offre de formation et les certifications non rattachées à un fournisseur.
4. Négocier des conditions d'e-apprentissage qui sont favorables aux travailleurs, à savoir avec des résultats efficaces, mesurables et certifiés, à des prix abordables et avec un partage équitable des coûts (en temps et en argent) et des profits.
5. Anticiper les besoins en nouvelles qualifications et compétences, notamment pour les jeunes

En amont, il s'agit d'évaluer par anticipation dans le cadre de véritable GPEC les besoins par branche professionnelle pour construire les offres de formations pour chacun des métiers existants et nouveaux, en intégrant la nécessité de concevoir des passerelles entre métiers.

L'offre de formation doit être lisible et commune. Compte tenu des évolutions rapides le référentiel public métier doit être adapté en continu en fonction des évolutions constatées et prévisibles. La Commission Nationale de la Certification Professionnelle<sup>6</sup> doit être dotée des moyens et de pouvoirs plus étendus pour établir ces certifications.

### Inscrire la formation dans un processus continu

Le numérique induit une modification des organisations du travail et des process, mais également une transformation du contenu même des métiers. Des métiers se transforment, tandis que d'autres apparaissent et d'autres encore sont menacés par l'automatisation ou le report de certaines tâches sur l'utilisateur ou le client. L'évolution du contenu et des périmètres des métiers est un point très important à prendre en compte, qui nécessite d'être étudié

<sup>3</sup> <https://vdmere.fr/>

<sup>4</sup> <http://ugict.cgt.fr/deconnexion/>

<sup>5</sup> <http://www.industrial-all-europe.eu/committees/IP/PolPaper/iAll66AdoptedECDec15-Digitisation-FR.pdf>

<sup>6</sup> <http://www.cncp.gouv.fr/>



comme le fait l'APEC<sup>78</sup>. Cela justifie aussi le développement conséquent de la formation professionnelle, qui doit être complété par des dispositifs d'accompagnement in situ, pour consolider les acquisitions en situation d'exercice professionnel. L'ANACT montre que les organisations apprenantes participent à l'amélioration de qualité de vie au travail.

La formation doit être pensée sur deux axes :

- 1) Celui lié à l'utilisation des nouveaux outils numériques et aux nouveaux processus organisationnels de l'activité professionnelle
- 2) Celui lié à l'évolution du contenu même du métier et de son périmètre

Pour cela, il s'agit de :

- Former les managers aux nouvelles formes d'expertise que représente l'utilisation des outils numériques et à l'accompagnement de leur équipe dans l'appropriation de ces outils collaboratifs
- Consacrer du temps à la co-construction collective des outils et de leur usage afin de les inscrire dans les processus d'utilisation en situation d'activité professionnelle ;
- Former les managers et les équipes sur le droit à la déconnexion afin de respecter l'équilibre vie professionnelle / vie privée.
- Développer les politiques de formation et de reconversion afin d'anticiper l'obsolescence des postes de travail et de certains métiers concernés ;
- Adapter et créer des dispositifs de professionnalisation et des passerelles entre les métiers ;
- Intégrer l'objectif de mixité des emplois, notamment dans les métiers émergents.
- Reconnaître l'élévation du niveau de qualification en mettant en place des dispositifs de certification (de type VAE) pour valoriser les nouvelles compétences acquises par les salarié-e-s.

## Il n'y a pas de déterminisme technologique

cet objectif, il est nécessaire d'interroger l'utilité et la finalité des projets et des technologies déployées, afin de construire du sens au travail et par le travail. Cela nécessite, en conséquence, de concevoir un nouveau management fondé sur l'intelligence collective, les organisations du travail apprenantes, et la formation. Car l'automatisation de certaines tâches va nécessiter de penser les nouveaux cadres de travail en y intégrant les apprentissages nécessaires à ces nouveaux processus et savoir-faire. Ces temps de formation et d'accompagnement nécessaires pour faciliter l'exercice professionnel dans ce nouvel environnement pourront être dégagés grâce aux gains de productivité générés par l'automatisation. Il s'agit de concevoir le «travailler» de demain en sachant anticiper les enjeux sociaux et environnementaux. Solutions numériques et solutions organisationnelles vont de paires. Les apprentissages et le rôle dévolu au

professionnel dans les nouveaux cadres de travail seront déterminants et structurants. Il faut concevoir ces organisations de travail avec l'objectif de valoriser l'activité humaine en la concentrant sur les tâches valorisantes qui nécessitent le recours à l'analyse et la créativité. Les moyens technologiques doivent être mobilisés pour constituer une aide à la déci-

sion et à l'exercice professionnel, toutes les tâches fastidieuses et répétitives doivent être automatisées.

Il n'y a pas de déterminisme technologique, donner du sens aux évolutions nécessite d'unir progrès sociaux, progrès environnementaux et progrès technologique dans les choix politiques et économiques qui vont être faits. Il est nécessaire de remettre le travail au centre de la réflexion pour déterminer les solutions à apporter, compte tenu des bouleversements attendus sur notre modèle social, sur le rapport au travail, sur le sens du travail, la qualité de vie au travail et hors travail, les organisations et les postes de travail, et les évolutions fortes des contenus des métiers.

L'enjeu est donc de renforcer et de compléter la législation actuelle du travail afin qu'elle encadre mieux les évolutions attendues par son caractère normatif, et incite ainsi les différents acteurs à construire les nouvelles protections, dont la formation est partie intégrante. ♦


### Emanciper le travail

Syndicalement nous agissons pour qu'à l'entreprise les technologies numériques soient utilisées pour offrir un environnement et un cadre de travail émancipateur, facilitant la libération de l'innovation et de créativité des professionnels. Pour atteindre

<sup>7</sup> <https://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Les-Etudes-Apec/Les-etudes-Apec-par-annee/Etudes-Apec-2015/Referentiel-des-metiers-du-marketing-digital/Marketing-digital-des-metiers-cadres-en-constante-mutation>

<sup>8</sup> <https://presse.apec.fr/Presse/Communiqués-de-l-Apec/Les-Etudes/Les-metiers-et-compétences-cadres-dans-le-cloud-le-big-data-et-la-cybersecurite--etude-Apec-OMT>



A black and white portrait of a man with short, dark hair, looking directly at the camera with a serious expression. He is wearing a dark suit jacket over a light-colored collared shirt. The background is a plain, light color.

# Le nouveau monde du travail selon Madame SKILLS

Par Alain Tedaldi, directeur général  
Institut Esprit Service

**Le changement de paradigme sociétal que le numérique et l'environnement amplifient est en soi une opportunité formidable si et seulement si la réflexion prospective est menée avec pertinence et efficacité pour anticiper au mieux les besoins de demain. Il faut assurément prendre ce moment comme une opportunité rare de repenser les emplois, les compétences, les formes de travail, les frontières organisationnelles, l'hybridation entre intelligences artificielles et humaines.**

**N**ous vivons une époque critique et passionnante, mêlant réactions contrastées devant les évolutions de la société et de l'économie, positives sur les impacts potentiels des technologies dans les usages et modes de vie et cette ouverture du champ des possibles, volontaristes pour bien traiter les questions de droit, éthique et régulation en particulier. Et des perceptions plus mesurées voir inquiètes des conséquences des tendances démographiques et technologiques, en particulier, sur l'emploi. Quoi qu'il en soit de cette prise de température de la société, la prise de conscience est là intégrant la fin de toute trajectoire professionnelle linéaire. **Face à cette perte de repères et de certitudes, le renforcement de l'employabilité grâce à la montée en compétences clefs de chacun est une piste d'avenir pour le collaborateur et pour l'organisation. Et elle est bien perçue comme telle.**

Ainsi, 2 actifs français sur 3 estiment qu'il leur faut acquérir, et rapidement, de nouvelles compétences selon un récent sondage ELABE LE PARISIEN. Parmi eux, 9 sur 10 s'attendent à exercer plusieurs métiers et 8 sur 10 simultanément, ce que l'on appelle le slashing ou pluriactivité qui représenterait déjà près de 2,5 millions de personnes selon l'INSEE.

### Quelques tendances du futur du travail

**Aborder les enjeux et poser les défis des compétences demande de remettre en perspective les grandes tendances qui en l'état de nos connaissances actuelles devraient dessiner le monde du travail de demain.**

En voici quelques-unes :

**1** **À horizon 2030, qui est l'horizon de travail du LAB sur Travailler en 2030 de l'Institut Esprit Service, il se dessine un monde du travail en ébullition,** dans lequel cohabiterait une multiplicité croissante des formes de travail, de contractualisations et de natures mêmes des emplois. Le distinguo entre travail et emploi est important dans la mesure où les natures et conditions de rémunération vont-elles-mêmes tendre vers plus d'individualisation, de variabilité, de sur-mesure.

**2** **La mutation technologique et sociétale est rapide. L'évolution vers une société de la connaissance** remet en question les modèles de fonctionnement et d'anticipation usuels au sein des organisations et des systèmes d'éducation. **Elle souligne la fragilité, l'instabilité voire l'obsolescence des modèles d'organisation et des pratiques usuelles dans le travail.**

Dès lors, les modèles de compétences doivent faciliter les mobilités professionnelles des salariés et non les contraindre, pour leur permettre de changer d'organisations de travail sans heurts, ou a minima avec le moins de casse possible.

**3** **La fragmentation du travail devrait s'accroître.** Elle s'illustrerait, à prendre au conditionnel, par le développement d'activités de travail à temps partiel, sur des durées variables ; par la croissance attendue, sans en mesurer avec précision l'ampleur, d'actifs slashers ayant plusieurs employeurs simultanément ; par la croissance qui n'est pas encore avérée au plan européen d'activités non salariales de type freelance ou autoentrepreneuriat, celles-ci représentant tout de même près de 10% en moyenne selon les sources. En conséquence, sur les 15 prochaines années, l'hypothèse d'une évolution négative de la part des contrats à durée indéterminée à temps plein n'est plus fantaisiste.

**4** **L'expression de formes nouvelles d'emplois et de prestations se fera en dehors des organisations dites traditionnelles, par contrainte parfois, mais également par choix assumé de travailler autrement.** La question des frontières des entreprises et de toutes organisations, leurs missions, l'étroitesse des liens avec l'ensemble des parties prenantes, sont des champs d'investigation pour accompagner les mutations et transformer les menaces en opportunités et gisements.

**5** **L'évolution des besoins en compétences sera plus rapide. Selon le World Economic Forum, 1/3 des compétences deviendrait obsolète sur les 5 prochaines années tous métiers et secteurs confondus.** Face à ces risques de décalage croissants entre aspirations professionnelles des actifs et attentes des employeurs, entre pertinence des compétences proposées et demandées, qu'elles soient entreprises, administrations ou associations, la montée en compétences doit être encore plus au cœur des stratégies nationales d'emploi. Il y a là également un défi d'accélération.

**Ce nouveau monde du travail selon Madame Skills ringardisera quelque peu celui de Monsieur Compétence qui abordait de manière linéaire et verticale la question des compétences, adéquates en un temps donné et pour une organisation du travail spécifique.** Aujourd'hui, favoriser au travail la mixité, la pluralité des profils, la féminisation à l'échelle de secteurs d'activité comme celui du numérique à titre d'illustration, et plus





généralement du management jusqu'au plus haut niveau de nos instances de décision – on s'extasie sur la nomination exceptionnelle d'une femme CEO alors que cela devrait être la norme – est un enjeu, une nécessité, une source d'opportunités nouvelles pour apporter d'autres regards, analyser, fédérer et décider autrement et valoriser les capacités intuitives et les compétences émotionnelles.

**Pourquoi nouveau monde ?** Parce que l'approche dite des compétences doit être repensée en totalité au regard des grands enjeux du futur du travail que nous allons évoquer en sortant des approches traditionnelles de formation initiale dès le plus jeune âge et continue, du management, de leadership. Nous devons collectivement dépasser les approches d'apprentissage classique et apprendre à gérer la complexité des situations. Connaître avec exactitude les connaissances, compétences et valeurs dont nous aurons besoin ensemble et individuellement est un défi majeur. De même, créer les conditions pour chacun d'apprendre à apprendre tout au long de sa vie est essentielle.

### Skills et Compétences, de quoi parle-t-on vraiment ?

**La question de la compétence, définie historiquement comme l'habileté reconnue (Littre) s'éclaire différemment si nous l'abordons sous l'angle des contraires, de l'incompétence ou de l'inaptitude.** Si l'on dit à quelqu'un qu'il est compétent ou qualifié, l'on restera dans les généralités d'usages et des expressions vagues. A contrario, la phrase « tu es incompétent » ou « tu es inapte » résonne comme une sentence et prend tout de suite une dimension nouvelle qui met hors-jeu la personne concernée. Le mot compétence tracerait ainsi la frontière entre le marché du travail et celui de l'exclusion.

### Point dominant, les compétences clefs définies par l'OCDE semblent aujourd'hui être partagées.

Ainsi, la créativité sous l'angle de la force de propositions ou d'idéation, l'esprit critique au regard de la prise de recul, la coopération pour créer les connexions et relations avec l'extérieur, la communication terme générique, sont des compétences fondamentales au service du collectif, de l'interaction et de l'ouverture. Mais les compétences de leadership, de curiosité, d'adaptabilité ou de responsabilité sociétale le sont également.

Ces compétences sont d'autant plus importantes qu'elles mettent en lumière le déficit de nos systèmes éducatifs bien éloignés dans les méthodes péda-

gogiques et les corpus théoriques et pratiques dispensés des besoins et attentes des employeurs.

**Les enfants qui sont en maternelle en 2019 commenceront leurs vies professionnelles autour de 2035.** L'école peut les préparer à la nouveauté et à l'imaginaire, par des pédagogies interactives, à exercer demain des emplois qui n'existent pas encore, à recourir à des technologies novatrices, résoudre des problèmes qui n'ont pas encore été anticipés et qu'ils devront appréhender.

**Le sujet du futur du travail ne se résume pas à identifier celles et ceux qui disposeraient des compétences idoines et d'oublier tous les autres pour lesquels l'employabilité, faute de disposer des « bonnes » compétences, deviendrait insuffisante. Le risque en serait de porter une vision élitiste en ne s'intéressant qu'aux meilleurs.** Mais il est de donner la liberté et la responsabilité aux personnes qui en seront les chefs d'orchestre. Les directions générales devront prendre leurs responsabilités pour embarquer leurs écosystèmes, en respectant quelques principes fondateurs.

**L'adéquation, la cohérence et la complémentarité entre technologies et activités humaines, en résumé entre intelligences artificielles et humaines, sont au cœur des enjeux des futurs besoins en compétences.** En effet, la montée en compétences des individus devra répondre aux mutations des fonctions et métiers, c'est-à-dire leurs évolutions intrinsèques mais aussi aux possibilités de passerelles offertes pour changer d'emplois. L'émergence de nouvelles compétences autour des *soft skills* dites compétences comportementales et l'obsolescence de compétences anciennes, les initiatives de transformations structurelles prises par les organisations, l'accompagnement de l'évolution des personnes salariées ou non en regard de leurs parcours professionnels doivent aussi trouver des réponses concrètes pour ne pas laisser au bord du chemin un nombre conséquent de citoyens.

**Le défi des compétences demande de regarder à long terme, en dépassant les effets conjoncturels des marchés de l'emploi dans les pays développés.**

La réalité du chômage en France est la suivante. Au 2<sup>ème</sup> trimestre 2018, en moyenne (source UNEDIC), 3,4 millions de personnes sont inscrites à Pôle emploi en catégorie A, c'est-à-dire sont tenues de rechercher un emploi et n'ont eu aucune activité durant le mois ; 0,7 million de personnes tenues de rechercher un emploi ont travaillé 78 heures ou



moins (catégorie B) ; 1,4 million ont travaillé plus de 78 heures (catégorie C) ; 0,3 million de personnes sont inscrites en catégorie D (demandeurs d'emploi en formation, reconversion, maladie,...) ; 0,4 million en catégorie E (en emploi : créateurs d'entreprise, contrats aidés...). Ce qui équivaut à 6,2 millions d'actifs en fragilité de court ou long terme en regard de l'emploi.

Autre élément, un des enseignements que l'on peut tirer du baromètre numérique du CREDOC est cette équation entre fracture numérique, fracture sociale et fracture territoriale qui concernent grosso modo les mêmes personnes. **Derrière la question des compétences va se poser inéluctablement celle des modèles inclusifs que proposera notre société et les acteurs économiques et sociaux qui la composent.**

L'approche compétences du sociologue Philippe Zarifian valorise la prise d'initiative par l'individu et le fait d'assumer sa responsabilité sur des situations rencontrées dans la vie professionnelle. L'implication et l'engagement du collaborateur qui devient acteur et moteur de sa trajectoire professionnelle prennent ici tout leur sens.

### Quelles pistes pour demain ? Pour des communautés de compétences !

Il serait bon de proposer un raisonnement systématique du travail qui vise à ouvrir les organisations, faciliter les coopérations de toute nature, réduire les disparités de tous ordres, dont les multiples sources sont générationnelles, religieuses, culturelles. Penser en écosystème de travail pour mieux réconcilier jeunes et anciens, startupers et entrepreneurs, salariés et indépendants, femmes et hommes, sphère publique et privée. Rassembler les différences dans un nouvel écosystème social pour gagner en performance et en compétitivité.

Les passerelles au travail sont un défi majeur du travail de demain. Dans ce contexte international de recherche de performance ou de compétitivité qu'il ne faudrait pas occulter, le défi sera de créer au plus tôt les voies et moyens d'offrir à chaque personne une employabilité à la hauteur de ses aptitudes et de ses aspirations. Les mobilités seront autant géographiques qu'intellectuelles, professionnelles que familiales, avec la nouvelle fragmentation des modes de vie, une coexistence banalisée des temps de travail et de loisirs, l'émergence de nouvelles aspirations sociétales d'épanouissement et de cohérence entre vie personnelle et professionnelle.

Les employeurs devront favoriser l'émergence de compétences collectives, communes, encourageant la mixité, la pluralité, l'ouverture et l'hybridation. Nos organisations de travail se régèneront par la transmission intergénérationnelle des connaissances, que ce soit par du tutorat revisité ou du *reverse mentoring* qui laisse aux jeunes une liberté d'apporter leurs savoirs aux moins jeunes, et réciproquement. En réponse aux enjeux des compétences, le socle de valeurs sociales communes en sera à réviser.

Enfin, il nous faudra cultiver l'art d'apprendre à apprendre dès le plus jeune âge pour les nouvelles générations, apprendre à vivre et à travailler ensemble, apprendre en permanence pour construire sa propre trajectoire professionnelle.

En conclusion, replacer la question prospective du travail et des compétences d'ici 2030 en regard des dimensions économiques, démographiques, sociétales portées à notre connaissance, permet de dépasser les hypothèses qui foisonnent autour de la destruction d'emplois.

**Cette compétition pour former, attirer et garder en son sein les meilleurs talents, sans oublier les autres sur le bas-côté, apporteurs de compétences clefs sera un des grands sinon le défi des prochaines années.**

**Fini l'ère de Monsieur COMPÉTENCES, bienvenue le monde de Madame SKILLS... ♦**



# Partie 2

## Cas d'entreprise



# GPEC / Workforce Planning





## Édito

**Par François Geuze**, co-fondateur du MagRH, ex-DRH et DSI, Directeur scientifique du HR FiabLab Europe et Consultant Expert pour e-Consulting RH possède une expertise reconnue tant dans le domaine des stratégies RH et du Contrôle de Gestion RH que dans les nouvelles technologies appliquées au domaine de la gestion des Hommes.<sup>1</sup>

La GPEC et son évolution, plus ciblée, qu'est le « Workforce planning » ne fonctionnent pas sur un modèle unique. Ils diffèrent selon la taille et les objectifs de l'entreprise et de ses parties prenantes, mais également en raison des jeux de pouvoirs entre les acteurs et des objectifs explicites ou implicites des personnes chargées de l'implanter et de la faire fonctionner. Ces approches peuvent en cela suivre des logiques variées. Ces logiques se situent bien entendu dans le respect général de la stratégie globale de l'organisation. Mais, elles orientent cependant GPEC et Workforce planning sur des axes particuliers qui en constituent des entrées spécifiques. Les différents témoignages que nous avons recueillis dans cette partie montrent l'intérêt de distinguer ces orientations particulières qui se traduisent par des objectifs spécifiques.

Toutefois, nous pouvons identifier dans chacun des cas présentés, qu'entrer dans la gestion prévisionnelle par la stratégie vise à définir les politiques globales (Plan à moyen terme) ou locales (l'unité, le site ou l'activité) d'emploi. Ce sont les stratégies qui orienteront les orientations prévisionnelles. Généralement nous constatons l'existence de :

- « plan à moyen terme » pour définir les politiques globales d'emploi. Il s'intéresse plus particulièrement à la gestion prévisionnelle des flux et requiert essentiellement des outils quantitatifs et collectifs. S'il n'est pas basé sur un plan stratégique précis, il risque de devenir un schéma technocratique sans traduction opérationnelle.
- « plans locaux » qui sont une version décentralisée du précédent. Ils résultent soit d'un prolongement local du plan à moyen terme, soit d'une démarche propre à une activité ou un métier. Ce mode d'entrée nécessite un degré d'autonomie de gestion suffisant de l'unité, avec des décisions stratégiques à moyen terme connues de la Direction de l'unité considérée, ainsi que les indicateurs sociaux suffisamment développés et une réelle autonomie de décision des directeurs d'unités.

Tout ceci marque l'importance de la granularité et du périmètre. Quel doit être le niveau de précision de description des compétences et des métiers et quelles sont les activités qui seront prises en compte par la gestion prévisionnelle. Le volume des informations et paramètres à gérer devenant particulièrement important, ceci requiert des outils collectifs quantitatifs pour traiter tout le monde de la même façon, mais aussi des méthodes plus qualitatives de traitement avec des bases de données informatiques sophistiquées et des systèmes de management des talents quels que soient les niveaux et statuts. ♦

<sup>1</sup> Il est également enseignant spécialisé en SIRH auprès de différents Masters spécialisés (ISEM et IAE de Lille, Paris XII, Montpellier...)





Entretien avec

# Laetitia Niaudeau

Directrice Emploi,  
formation et diversité,  
Air France

Propos recueilli par Michel Barabel

**La démarche  
« prospective métiers »  
pour enrichir une GPEC**



**Laetitia Niaudeau, Air France**  
Directrice Emploi, formation et diversité,

*Après avoir travaillé 8 ans dans l'industrie lourde (Usinor Sacilor) sur des postes RH variés (siège et opérationnels en usine), Laetitia Niaudeau est depuis 15 ans chez Air France où elle a notamment été DRH du Hub de l'Aéroport CDG. Elle est depuis 2 ans Directrice Emploi, Formation et Diversité.*

### Pour commencer, pouvez-vous donner quelques éléments de contexte sur Air France ?

**A**ir France-KLM est une alliance franco-néerlandaise de deux compagnies aériennes, Air France et KLM. Avec plus de 40 000 salariés en France, Air France est le premier employeur privé d'Ile de France. Cela s'explique par la très grosse concentration de nos effectifs autour des aéroports de Roissy et d'Orly. Le groupe est caractérisé par une très large palette d'emplois structurés entre les métiers de l'aérien (pilotes, hôtesses de l'air et stewards,...) et le personnel au sol (commerciaux, maintenance, escales, IT, ...).

### Comment analysez-vous votre environnement actuel au niveau de l'emploi ?

Si l'on s'intéresse à la dimension quantitative, nous vivons depuis 2/3 ans un retournement de cycle économique. Après plusieurs années de crise marquées par des plans de départs volontaires et de réduction de l'emploi, notre contexte économique et financier s'est amélioré grâce notamment à un marché du transport aérien en croissance. Concrètement, cela veut dire qu'Air France a recommencé à embaucher de façon significative.

D'un point de vue qualitatif, nous nous sommes engagés dans une transformation de nos métiers (évolution des compétences) et des façons de travailler pour nous adapter à notre environnement et à la révolution digitale. Nous avons donc un important chantier autour de l'accompagnement des équipes pour faire face à ces évolutions.

### Quelle démarche de GPEC avez-vous mise en place ?

Je pense que notre GPEC peut être qualifiée d'assez classique. Mais elle est également très poussée et détaillée.

Chaque année, nous travaillons sur un horizon temporel à trois ans pour anticiper l'évolution de nos besoins et de nos ressources quantitatives. Puis, nous comparons les écarts entre les besoins et les ressources futures. Enfin, nous construisons un plan

d'actions des différentes politiques RH (recrutement, mobilité, aide au départ, formation, ...) pour réduire les écarts constatés.

Ce qui est plus original, c'est que depuis quatre ans, nous avons décidé d'enrichir cette GPEC par ce que l'on appelle aujourd'hui la démarche «Prospective métiers». Il s'agit de s'inscrire dans un horizon temporel plus long : cinq ans et au-delà et d'apporter des dimensions plus qualitatives.

La particularité de la démarche «prospective métiers» est qu'elle est construite avec le business.

Si nous l'avons mise en place, c'est parce qu'alors nous ne manquions pas de vision sur le futur du travail (il existe des centaines d'articles et de conférences sur le sujet), mais il était difficile de transformer ces informations en actions concrètes au sein de notre entreprise.

C'est pourquoi, nous avons voulu adopter une approche plus proche du terrain.

### Pouvez-vous présenter cette démarche «prospective métiers» ?

Air France est structurée en familles métiers. Pour chacune d'entre elles :

1. nous réalisons d'abord un travail de veille externe (publications, études, benchmarks, etc ...) que nous synthétisons pour identifier les évolutions en cours dans la famille ;
2. Nous travaillons ensuite en one to one, avec les principaux Managers et experts du domaine pour identifier avec eux les facteurs d'évolutions internes et externes (sociétal, législatif et réglementaire, technologique, environnemental, économique, comportements du consommateur ...).
3. A partir de la veille et des échanges avec les managers et experts métiers, nous identifions les impacts de ces facteurs d'évolution sur nos métiers et compétences.
4. Ensuite nous organisons des Comités Métiers qui réunissent des managers de différentes directions, par famille de métiers. Nous partageons les résultats de la veille externe, de nos *benchmarks*, et des différentes analyses que nous avons pu mener. Nous faisons également intervenir un expert extérieur reconnu pour nous inspirer. Et fort de cela, les participants confrontent leur vision du futur de façon à construire une vision commune des tendances métiers et des actions à engager afin de préparer l'entreprise et ses salariés à ces transformations.

Le premier objectif de ces comités métiers, c'est véritablement de nous mettre d'accord sur une vision commune à moyen terme. Nous voulons faire converger les acteurs et nous assurer que la vision produite est la plus consensuelle possible.

Chaque Comité Métier donne lieu à l'élaboration



d'un plan d'actions pour anticiper les changements identifiés. Nous ne voulons pas en faire la seule propriété des équipes RH. Pour chaque action, nous cherchons à identifier des sponsors et des porteurs de projets issus du business pour nous assurer que les actions soient relayées dans toute l'entreprise. En effet, il est très difficile de maintenir une attention, une énergie et des ressources sur les plans d'actions dans le temps. C'est sur ce point que nous devons nous améliorer pour éviter de gâcher la richesse du travail produit par les comités.

### Continuez-vous à faire une GPEC pour toute l'entreprise ou ciblez-vous certains métiers critiques ?

Nous faisons les deux. Nous continuons à faire l'exercice sur l'ensemble de l'entreprise au niveau des « macro activités » (rassemblement de plusieurs postes), ce qui représente un grain très fin en termes de nomenclature d'emplois. Mais ensuite, chacune des directions et des business, en fonction de leurs problématiques spécifiques, décide de zoomer sur quelques métiers particuliers parce qu'ils sont en tension, en sureffectif ou en grande mutation. Et elles les étudient dans le détail.

Je voudrais insister sur le fait que les choses ne sont jamais évidentes lorsque l'on parle de GPEC.

Par exemple, il y a une dizaine d'années, nous avions des fiches de postes extrêmement détaillées, avec des référentiels de compétences qui allaient à un niveau de détail très fin. Puis, nous nous sommes rendus compte que nous étions devenus prisonniers de ces fiches et référentiels. Il fallait les remettre à jour sans cesse et malgré cela ils n'étaient jamais fiables tant les choses évoluaient vite. Nous avons donc décidé de les abandonner, d'autant qu'ils généraient un système très mécanique d'évolution professionnelle. Mais aujourd'hui, ils nous manquent. et nous avons besoin de reconstruire de nouveaux référentiels ! En revanche, ils seront beaucoup plus macro qu'avant. Il ne s'agit pas de revenir sur le grain de détail précédent, mais finalement nous nous sommes rendu compte que nous manquions de repères, notamment pour travailler sur tout ce qui concerne la gestion de carrières. En effet, sans référentiel, comme peut-on faire un matching entre les compétences d'un individu d'un côté et les postes à pourvoir de l'autre ?

### Peut-on encore faire des prévisions à cinq ans avec une certaine fiabilité ?

C'est devenu très compliqué voire impossible. Pour tout vous dire, lorsque nous construisons notre

GPEC, nous savons qu'elle s'avèrera partiellement fautive à l'horizon des trois ans ! Dans les faits, nous arrivons à apprécier assez correctement à trois ans l'évolution interne de nos effectifs (départ à la retraite, nombre, mobilité, taux de turn-over par exemple). Mais sur les autres dimensions quantitatives liées au marché, que l'on soit au niveau des besoins ou des ressources, les retournements de situation ou de conjoncture sont tellement incertains et imprévisibles, qu'il serait illusoire de penser que nous pouvons avoir une fiabilité à 100%.

Il en va de même pour la partie qualitative sur l'évolution des compétences.

Mais, cela ne nous empêche pas de faire l'exercice car il reste intéressant et utile. Il nous permet de prendre du recul, de ne pas agir dans l'urgence. Il a le mérite de nous obliger à sortir du quotidien et à nous projeter vers le futur avec les ressources dont nous dis-

posons. Il met à la disposition des dirigeants des veilles prospectives, pour nourrir leur réflexion stratégique et managériale. Par ailleurs, sur les grandes tendances, nous n'assistons pas à des revirements à 180 degrés. Le fait de s'être mis en mouvement, d'avoir réfléchi au futur, d'avoir réalisé des actions de formation par exemple autour de compétences cibles a le mérite de rendre l'organisation plus souple et plus agile et lui donne plus de

capacités d'adaptation à son environnement. Une réflexion à moyen terme reste indispensable. On ne peut pas seulement piloter une grande entreprise au jour le jour, sous prétexte que le futur est incertain.

### Beaucoup d'entreprises préfèrent aujourd'hui parler de Strategic Workforce Planning plutôt que de GPEC. Au-delà du fait qu'il s'agit du même terme en anglais, il y a aussi l'idée que le Big Data, l'Intelligence Artificielle, peut permettre de réaliser des études prospectives avec plus de précisions qu'au-paravant. Cela fait-il partie des choses auxquelles vous vous intéressez ?

Nous en sommes au début de la réflexion. Par exemple, nous avons sollicité notre service de la Recherche Opérationnelle pour essayer de stabiliser nos hypothèses concernant les départs à la retraite. Car nous nous sommes rendu compte que sur les deux, trois dernières années, le nombre des départs en retraite était plus important que celui que nous avions projeté pour tout un tas de raisons et notamment de nouveaux comportements individuels et collectifs. Nous essayons donc de voir si l'on peut améliorer ce type d'hypothèses avec l'Intelligence Artificielle. Mais, pour l'instant, nous n'en sommes qu'au début.

Les choses  
ne sont jamais  
évidentes  
lorsque l'on  
parle de GPEC.







©airfrance

### Mobilisez-vous vos collaborateurs pour définir avec eux une vision du futur ?

Je sais que certaines entreprises ont mis en place ce type de démarche et je trouve cela très intéressant. De notre côté, nous n'en sommes pas encore là. Nous cherchons d'abord à communiquer et partager avec les collaborateurs de l'entreprise une vision et une compréhension des facteurs d'évolution et des impacts sur nos emplois et nos compétences, à travers par exemple des «fiches tendances», des «fiches passerelles». Quels sont les métiers en attrition ou en tension ? Quelles sont les passerelles pour aller vers les métiers qui recruteront demain ? Il s'agit d'aider les salariés à être plus acteurs de leur parcours professionnel.

Dans cette volonté de rendre les collaborateurs plus acteurs, nous allons, cette année, organiser des forums «Prospective métiers» pour un public très large. Ils seront itinérants pour aller au plus près des salariés. Pour démarrer, nous en construisons un pour les populations RH pour qu'elles puissent ensuite les déployer dans l'entreprise,

Si l'on prend maintenant l'angle «dialogue social», nous avons également commencé à travailler avec les Organisations Syndicales signataires de notre

accord GPEC sur les questions de la «Prospective Métiers». Nous nous réunissons deux à trois fois par an pour partager nos constats, nos visions, nos préoccupations et nos plans d'action.

### Comment articulez-vous aujourd'hui le plan d'action de la GPEC avec les autres politiques RH de Learning, de Gestion de carrières, de mobilité ?

En fait, cela en découle. Les grandes lignes de notre feuille de route RH sur l'année et les deux années suivantes découlent de la GPEC. Par exemple, c'est la démarche GPEC qui nous permet d'identifier nos besoins de Recrutement et donc de construire le plan de Recrutement sur l'année. De la même façon, c'est à partir de la GPEC que l'on structure les grandes lignes du Plan de Formation hors formations réglementaires. De même, l'accompagnement des reconversions et la construction de nouveaux parcours de professionnalisation découlent de la GPEC.

Par exemple, lorsque que nous avons identifié de gros besoins pour des postes de Développeurs Informatiques, nous avons construits et mis en œuvre des cursus de Formation sur 18 mois pour reconverter des salariés des métiers internes en attrition vers ces métiers de Développeurs Informatiques. ◆







Psya

VOUS SOUHAITEZ FAIRE DE LA **SANTÉ**  
DE VOS **SALARIÉS** ET DE VOTRE **ORGANISATION**  
UN FACTEUR DE **PERFORMANCE ?**

ÉCOUTE &  
ACCOMPAGNEMENT

FORMATION

AUDIT & CONSEIL

**PSYA**, PRÉVENTION EN SANTÉ MENTALE, RISQUES PSYCHOSOCIAUX  
& AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET PERSONNELLE

# Mutuelle Air France :

## un positionnement atypique sur le marché de la complémentaire santé



Rencontre avec  
**Jean-Marc Fauvel**,  
Directeur Général  
de Mutuelle Air France,  
qui nous en dit plus  
sur le positionnement  
de la mutuelle.

### **M**algré votre nom « Mutuelle Air France », vous adressez aussi à d'autres entreprises. Qu'en est-il ?

En 2014, le Conseil d'Administration a acté l'ouverture à d'autres entreprises.. Notre objectif est de couvrir des contrats santé collectifs d'entreprises de plus de 200 salariés, comme nous le faisons déjà pour HOP!, Tansavia, Joon et Vueling France.

Soucieux de préserver un modèle économique avec des frais de gestion et d'acquisition bas, nous nous développons en nous appuyant essentiellement sur notre réseau relationnel. Nous ciblons notamment les entreprises liées au monde de l'aérien et celles qui opèrent dans le tourisme et le voyage.

Mutuelle à taille humaine adossée Groupe, MACIF, nous voulons nous inscrire dans des partenariats durables en nouant des relations de confiance basées sur le co-pilotage et la gestion personnalisée du contrat.

### Quels sont vos atouts ?

C'est d'abord une expérience de près de 30 ans dans la gestion d'un grand contrat collectif et de métiers ayant des spécificités sur lesquelles nous travaillons en prévention santé en coopération avec les médecins du travail pour réduire les accidents du travail et l'absentéisme. À cela s'ajoutent une structure organisationnelle légère et des frais d'acquisition limités. Cela nous permet de proposer des frais de gestion parmi les plus bas du marché aux entreprises et aux ex-salariés. Nous portons une attention particulière à la qualité de service. Notre appartenance au groupe MACIF est un gage de sécurité et de pérennité, mais aussi la possibilité de proposer des contrats de prévoyance, voire d'autres produits d'assurance tout en restant le point unique de contact.

### Vous proposez aux entreprises d'annexer à leur contrat santé des services à forte valeur ajoutée. Quels sont-ils ?

Avec Santéclair, nous proposons des réseaux de soins qui allient engagement qualité et réduction tarifaire. Cela permet de limiter les reste-à-charge, mais aussi, cela participe à l'équilibre du régime.

MédecinDirect, notre service de télémédecine, permet d'avoir accès à un médecin 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24. Presque toutes les spécialités médicales sont représentées et la délivrance d'une ordonnance est possible.

À cela s'ajoutent, en collaboration avec IMA (Inter Mutuelles Assistance), une assistance santé à domicile en cas d'hospitalisation ou d'immobilisation et l'aide aux aidants pour accompagner le salarié dans ses démarches lorsqu'il devient aidant d'un proche ou quand il a besoin d'un répit.

Nous proposons un carnet de vaccination en ligne pour suivre les vaccinations, envoyer des alertes pour les rappels ou donner des informations sur les vaccins en préparation de voyage.

Pour les services RH, nous pouvons mettre à leur disposition un site de primo-adhésion à la souscription du contrat pour des inscriptions rapides et qualifiées de leurs salariés auquel s'ajoute un espace RH qui permet de suivre le contrat.

Nous organisons aussi des actions de prévention adaptées aux spécificités des différents métiers. Nous proposons avec Santéclair un accès à des applications digitales pour mieux gérer sa santé comme la gestion du sommeil ou de la nutrition.

### Vos enjeux ?

Développer notre communauté mutualiste en rassemblant des entreprises qui partagent des spécificités métiers comparables tout en restant une mutuelle à taille humaine, où les entreprises qui nous font confiance ne sont pas qu'un simple contrat, mais un partenaire avec lequel nous pouvons travailler sur le capital santé du salarié et donc le capital productif de l'entreprise. ♦

[www.mnpaf.fr](http://www.mnpaf.fr)





Entretien avec

# Franck Aimé

Directeur général  
des ressources humaines,  
Atalian

Propos recueilli par Michel Barabel

# Le Workforce planning au service de la création d'emploi...

**Franck Aimé, Atalian**  
Directeur Général des Ressources Humaines

*Franck Aimé est diplômé de Sciences Po (Master en sociologie industrielle). Après avoir débuté sa carrière en 1988 chez Usinor Sacilor, il a été Directeur des ressources humaines de Beiersdorf Nivea France (1995-1998). En 1998, il rejoint la direction du Groupe Danone où il a notamment occupé différentes fonctions en France et à l'étranger (14 ans) dont le poste de Vice-Président du développement des organisations et de la dynamique sociale (2014-2017). Depuis 2 ans, il est Directeur Général des Ressources Humaines d'Atalian.*

## Pour commencer, pouvez-vous présenter brièvement Atalian ?

Atalian est spécialisée en Facility Management, c'est-à-dire tous les Services associés à la gestion d'un bâtiment soit une douzaine de métiers tels que : la maintenance, le nettoyage, le gardiennage, les espaces verts, l'hospitalité, le catering, la construction, le système de climatisation, la gestion d'énergie.

Aujourd'hui, nous réalisons un chiffre d'affaires de 3 milliards d'euros et sommes composés de 145 000 collaborateurs dans le monde présents dans 33 pays avec la particularité au regard de nos métiers de compter 92% d'ouvriers et de techniciens.

## Alors, qu'avez-vous mis en place pour anticiper les évolutions qui vont impacter vos métiers ?

J'ai la chance en tant que DRH de m'occuper également de notre département digital et innovation qui pilote les projets de « Smart Building », le Data Management, ou les objets connectés.

Cela me permet d'avoir une vision panoramique des évolutions technologiques et de leurs impacts sur nos métiers. Grâce aux objets connectés, qui nous remontent énormément de données nous pouvons

mieux piloter l'activité des bâtiments et faire du « smart maintenance, smart Cleaning... ». Nous pilotons donc nos activités de plus en plus « à la demande » et passons d'une obligation de moyens (X agents de nettoyage par bâtiment par exemple) à une obligation de résultats (nettoyage des salles de réunion en moins de 15 minutes entre chaque réunion par exemple).

Ces évolutions ont un impact différencié selon nos métiers. Nous n'anticipons que relativement peu d'impact sur les métiers ouvriers ou techniciens de 1<sup>er</sup> niveau. Simplement à la place d'avoir des gammes opératoires papier ils auront de plus en plus des terminaux qui leur indiqueront où aller dans un bâtiment et quel type de prestation y effectuer.

En revanche, les impacts sur les métiers de la Maîtrise de Premier niveau sont extrêmement importants car ils devront en permanence concilier une qualité de service fluctuant avec des taux d'utilisation des bâtiments, des niveaux de trafic... et la planification de leurs ressources tant humaines que matérielles. Une vraie révolution !

## Pouvez-vous expliquer cette différence ?

En fait, les outils que nous sommes en train de développer, grâce aux technologies, sont plus visuels et ergonomiques. Ainsi, même des ouvriers qui ne parlent pas la langue du pays dans lequel ils travaillent, voire qui ne savent pas lire, disposent de beaucoup plus d'informations utiles qu'auparavant. En effet, nous pouvons les équiper de petites tablettes grâce auxquelles il est assez facile de comprendre les instructions et de savoir ce qu'ils ont à faire.

Les technologies nous permettent également de réaliser des prestations à la demande.

Prenons un exemple. Nous avons un capteur (internet des objets) dans une salle de réunion. Ce dernier envoie sur les tablettes des salariés concernés, une alerte sur le nombre de personnes présentes, la nature des prestations servies (boissons, repas...) et ils savent s'il est nécessaire de passer faire le ménage, s'ils doivent adapter la climatisation.... Idem pour les travaux d'entretien et de maintenance. Ainsi, les





technologies permettent aux opérateurs d'optimiser leur travail et de gérer leurs activités mais dans nos métiers de service elles n'ont que peu d'impact sur l'emploi, à court terme tout du moins.

En revanche, pour la Maîtrise de premier niveau, constituée bien souvent d'ouvriers qui ont été promus, leur rôle est en train d'évoluer fortement vers un rôle de pilotage et de suivi de la qualité de la relation avec le client. Comme je l'ai expliqué précédemment, ils doivent interagir et gérer des clients de plus en plus exigeants qui nous demandent une obligation de résultats et non de moyens. Le client ne veut plus savoir s'il y a X agents de sécurité à un point d'inspection filtrage de l'aéroport mais qu'il n'y ait pas plus d'une minute trente d'attente à un portique de contrôle et ce quel que soit le nombre d'avions qui décolle à un instant T. Or notre maîtrise n'est pas toujours préparée pour le faire et ne dispose pas systématiquement du portefeuille de compétences correspondant.

Nous avons donc un vrai enjeu pour le faire. Cela nous conduit à modifier les profils de recrutement à la fois de nos ouvriers (capacité à monter en compétences pour pouvoir prendre des postes de maîtrise) et de nos agents de maîtrise. Les soft skills jouent un rôle de plus en plus déterminant.

#### Identifiez-vous d'autres évolutions de votre environnement ?

Oui et elle est également liée aux technologies. Nous vendons de plus en plus des prestations « intégrées ». Alors qu'auparavant, nos prestations étaient vendues de manière séparée, aujourd'hui nous commercialisons un bouquet de services qui combine 3 à 7 de nos douze métiers. Nous avons donc besoin de « contract managers » capables de coordonner et de superviser ces différentes activités.

Prenons l'exemple d'une tour à la Défense que nous avons en contrat. Nous y assurons à la fois la maintenance, le nettoyage et la sécurité. Notre responsable de site est ingénieur. Il a un profil très orienté

technique mais nous devons faire évoluer ses compétences vers davantage de Service client, le suivi qualité, et la gestion commerciale. En effet, au sein de ses missions figure la possibilité de pouvoir vendre des prestations complémentaires au contrat si le client le demande.

Bien entendu, fort de ce constat, en tant que DRH, je construis des programmes pour réduire les écarts de compétences constatés. Par exemple, pour les directeurs de site, nous bâtissons actuellement une formation e-learning pour les monter en compétences.

#### Pourquoi en e-learning ?

Parce que nos 145 000 collaborateurs sont complètement éparpillés sur tous les territoires et les atteindre est un véritable challenge. En effet, si sur certains sites comme une grosse usine, une grande gare ou un grand centre commercial nous pouvons avoir plusieurs centaines de salariés, sur d'autres, nous n'allons avoir qu'un ou deux collaborateurs.

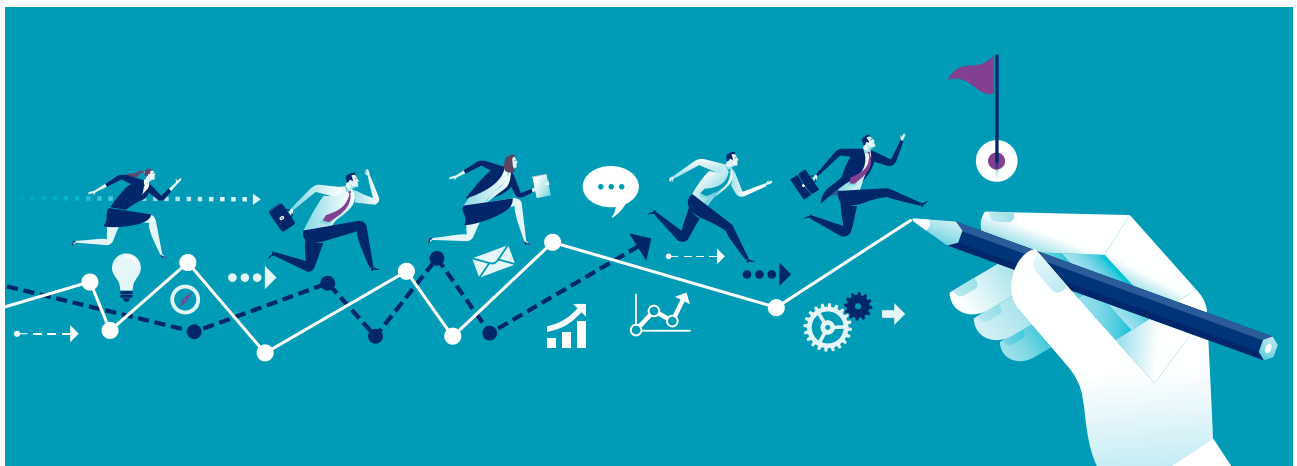
On dénombre ainsi, environs 80 000 sites de travail chez Atalian.

Fort de cette contrainte, nous ne pouvons pas réunir les collaborateurs en présentiel. Nous devons construire des outils de digital learning pour qu'ils se forment directement sur leur lieu de travail.

Nous sommes en train de mettre en place un « Learning Management System » qui comprend tout un ensemble de formations d'une durée relativement courte (deux à douze minutes). A la fin de chaque programme, nous avons mis en place des Quizz pour pouvoir mesurer l'acquisition des compétences.

#### Vous ne pratiquez donc plus la bonne vieille GPEC avec une analyse des besoins, des ressources, des projets à trois, cinq ans qui permet d'identifier des écarts, en vue de mettre en place un plan d'actions ?

Hélas la GPEC n'est pas très développée dans notre secteur. En effet, Il faut être bien conscient que la



particularité de notre activité est que les contrats se gagnent par appel d'offre et que si on obtient un marché, les collaborateurs de l'opérateur précédent nous sont transférés. A l'inverse, si nous perdons un chantier les collaborateurs seront transférés à l'opérateur suivant. L'un des paradoxes de la situation est que parfois les employés connaissent mieux le client chez qui ils travaillent que l'entreprise qui les embauche et qui les paye !

**Cela peut vouloir dire que si vous héritez d'un contrat dans cinq ans et que le DRH de l'ancien prestataire n'a pas du tout anticipé l'impact des technologies sur vos métiers, vous allez hériter de la situation et avoir un vrai gap de compétences à combler très vite ?**

Absolument. D'où l'intérêt d'avoir une démarche de *workforce planning* pour évaluer les compétences des collaborateurs qui intègrent l'entreprise et des programmes de formation clés en mains pour acculturer et adapter les salariés aux besoins que nous avons identifiés.

**Est-ce que vous faites partie des gens qui sont pessimistes sur le marché du travail, sur l'impact des technologies sur l'emploi ?**

Vous l'avez compris, nous sommes une entreprise de services avec de vrais experts mais aussi une main d'œuvre peu qualifiée. Or, contrairement à ce qu'on lit parfois, nous sommes confrontés, dans certains pays, à une dramatique pénurie de main-d'œuvre ouvriers ou techniciens notamment dans des pays tels que l'Angleterre, la Pologne, la Croatie, la Slovaquie, Singapour ou le Luxembourg.

Pour nous, la Technologie peut représenter une opportunité car elle peut rendre certains métiers plus accessibles. Elle permet d'enrichir les emplois, elle « libère » de certaines tâches ingrates qui pouvaient être un frein, elle pallie les déficits de maîtrise de la langue du pays avec le recours aux pictogrammes dont je vous ai déjà parlé.

Je suis donc extrêmement optimiste parce qu'on essaye de mettre en place des outils qui vont « augmenter » les compétences des collaborateurs qui sont souvent très intelligents mais qui sont limités par leur faible maîtrise de la langue du pays où ils travaillent.

**Donc ce sont plutôt les outils digitaux qui maintiennent les individus en emplois et vous permettent de recruter des profils qui n'auraient pas été recrutés sans cette valeur ajoutée de la Technologie ?**

absolument et cela nous permet de centrer nos recrutements sur les collaborateurs qui sont orientés

clients (ceux qui ont le potentiel de gérer la relation au quotidien avec les voyageurs, les salariés, les patients... et les clients) et qui ont les « softskills » (savoir alerter sur des dysfonctionnements, prendre des décisions en situation, ...) pour réussir dans nos environnements et nos métiers.

Dans nos métiers la technologie ce ne sont pas que les bâtiments connectés il faut aussi que je vous précise que nous travaillons également sur des robots pour la sécurité, l'accueil ou le nettoyage. Ces robots sont de plus en plus intelligents et de plus en plus souples d'utilisation. Ils ne conviennent pas encore à toutes les situations mais leurs usages s'élargissent de jour en jour, idem pour la maintenance prédictive. Mais les métiers manuels ne disparaissent pas pour autant.

Les technologies permettent aux opérateurs d'optimiser leur travail.

**Vous mentionnez que vous avez des difficultés de recrutement. Quelles sont les actions que vous avez entreprises pour rendre vos métiers plus attractifs ?**

Au-delà des partenariats avec certains établissements de formation ou d'intérim et d'une campagne de recrutement plus structurée et

« accrocheuse », nous travaillons davantage avec les associations pour l'intégration par l'activité économique, autrement dit les entreprises d'insertion. En effet, nos métiers sont peu qualifiés, et d'un point de vue sociétal, cela peut permettre à des personnes écartées de l'emploi pour différentes raisons (handicap, chômage de longue durée, statut de réfugiés...) d'y accéder et finalement de se réinsérer dans l'économie et la société en général.

**Pour finir, certaines entreprises semblent attendre beaucoup des datas pour améliorer leur workforce planning et être plus prédictif, qu'en pensez-vous ?**

C'est intéressant mais cela va dépendre de la taille de l'entreprise et du volume de datas disponibles. Si l'entreprise n'a pas à sa disposition une grande quantité de données de bonne qualité et sur une période suffisamment longue, ses analyses et la « prédictibilité » qui en découle, seront peu fiables. Je trouve donc que c'est réservé aux grandes entreprises.

Quoi qu'il arrive c'est à manier avec des pincettes dans le sens où les Datas ne sont qu'une seule dimension de l'analyse prospective. Il serait dangereux de tout baser sur les seules datas. D'ailleurs, chaque fois que l'homme a voulu avoir des systèmes trop automatisés, il l'a fait au détriment des interactions humaines, et il ne peut en résulter que des monstres ou des analyses truffées d'erreurs. ♦



Entretien avec

# Laure Demain-Martinet

Chief talent & transformation officer, Publicis Media

Propos recueillis par Michel Barabel



**Laure Demain-Martinet**, Publicis Media  
Chief talent & transformation officer

*Sa passion de l'accompagnement humain dans les transformations, Laure l'a découverte dès sa sortie de Sciences Po, en dirigeant des projets d'accompagnement du changement chez Accenture. Elle l'a nourrie ensuite chez AXA, en développant les pratiques de talent management et en accompagnant la transformation des RH dans 35 pays. Elle la déploie aujourd'hui chez Publicis Media, où son rôle de DRH a été renommé très justement Chief Talent and Transformation Officer.*

## I have a dream

### Pour commencer, pouvez-vous présenter Publicis Média en quelques mots ?

Publicis Media est l'une des 4 entités du Groupe Publicis (avec Publicis Communications, Publicis Sapient et Publicis Health). C'est la première force d'achat media au monde, avec une solide expertise des stratégies de marques, qui s'appuie sur une excellente connaissance des consommateurs grâce à nos équipes Data Sciences. C'est ce qui nous rend légitimes pour accompagner la transformation marketing de nos clients. Nous comptons plus de 22000 collaborateurs dans le monde qui opèrent dans 100 pays au travers de cinq marques (Starcom, Zenith, Spark Foundry, Performics, Blue 449...).

### Quel est votre périmètre d'activités ?

Au sein de Publicis Media, je suis Chief Talent and Transformation Officer - on ne parle pas de DRH chez

Publicis : les enjeux de transformation et de développement des talents étant particulièrement importants dans mon rôle. En effet, je suis en charge d'accompagner les 800 collaborateurs de Publicis Media en France dans la transformation de leur métier : de l'attraction de nouveaux profils à l'évolution des compétences de nos talents, en passant par la redéfinition des organisations et des façons de travailler.

### Comment peut-on mettre en place une démarche prospective en RH aujourd'hui ?

Pour commencer, je pense que l'on ne peut plus appliquer les démarches de GPEC traditionnelles que j'ai pu expérimenter à plusieurs reprises au cours de ma carrière. Elles consistaient à construire tout d'abord un référentiel des compétences actuelles, à faire ensuite une projection des compétences de demain pour chaque métier, à évaluer les



écarts entre les volumes actuels et futurs d'emplois pour chaque métier, et enfin à définir des plans d'actions pour ajuster les compétences et les emplois en conséquence.

Ce type de démarches prenait beaucoup de temps et d'efforts et mobilisait de nombreuses personnes avec un degré de complexité et de lourdeurs notables. Et une fois le modèle construit, après force interviews, réunions d'experts métier et tableaux excel, il était rapidement obsolète, ce qui limitait les possibilités de s'appuyer pleinement sur cet outil pour mettre en place les actions pertinentes.

Alors imaginez aujourd'hui, dans un environnement plus volatile et incertain que jamais, avec des compétences qui évoluent de plus en plus rapidement, qui ont une durée de vie de plus en plus courte (de l'ordre de quelques mois, en particulier dans les métiers du digital) ! Cette approche est devenue anachronique.

### **Mais alors, qu'est-ce qui pourrait fonctionner d'après vous et qui collerait avec notre environnement actuel ?**

Nous avons besoin de plus d'agilité. Ceci a été parfaitement illustré par Frédéric Laloux dans son ouvrage «Reinventing Organizations» : il prend l'exemple de l'écosystème, à l'image d'une forêt, qui s'adapte de façon naturelle, immédiate et intuitive aux changements de son environnement. Chaque partie de l'écosystème fait ce travail d'adaptation de manière autonome en fonction des caractéristiques de son environnement immédiat.

C'est un type d'organisation qui se pose en rupture à l'organisation hiérarchique où l'adaptation nécessite que toutes les décisions passent par un modèle pyramidal et centralisé (remontée des décisions au sommet) qui est consommateur en temps et peut parfois conduire à la mort de l'organisation avant qu'une réponse ne soit formulée !

Je pense que l'on peut tout à fait appliquer le modèle de l'écosystème à l'évolution des compétences dans une entreprise. Cela revient à poser le principe que c'est à chaque personne dans l'entreprise de prendre en charge et d'assurer sa propre évolution et montée en compétences plutôt que d'attendre, de manière passive, que des programmes de formation soient mis en place par l'entreprise.

Bien entendu, un tel changement de modèle ne peut pas se décréter et devenir réalité immédiatement. Il ne s'agit pas d'abandonner les collaborateurs à leur sort ! Un accompagnement fort doit être mis en place, pour que chacun prenne conscience de la nécessité de faire évoluer ses compétences, que chacun comprenne que c'est de sa responsabilité de se former, et enfin pour donner à chacun les moyens d'accéder aux formations, aux expertises, aux expériences dont il a besoin.

Au-delà des catalogues de formations, MOOC et autres formations disponibles sur étagères - utiles notamment pour découvrir et s'appropriier des concepts de base - je pense qu'un moyen efficace de développer et maintenir ses compétences à jour est de mettre en place des communautés d'experts.

Dans ce type de communauté, chaque collaborateur-expert réalise des veilles sur l'évolution de l'environnement et des compétences qui y sont associées (rôle de capteur sociétal). A charge ensuite pour lui de partager tout ce qu'il a pu observer (innovations, nouvelles compétences, nouveaux métiers, ...) avec sa communauté (dispositif d'apprentissages réciproques).

Il s'agit de combiner en continu et de manière agile des activités de veille, de partage et d'apprentissage. Chaque collaborateur jouant alternativement son rôle de veilleur, de «donneur» ou d'apprenant. Un développement d'expertise «open source», autrement dit.

### **Dans cette vision des choses, très «bottom-up», cela veut-il dire que c'est la fin de la stratégie et la fin des plans de développement des compétences à trois-cinq ans au profit d'une approche incrémentale et pragmatique ?**

Peut-être à terme, dans un monde idéal, où nous aurions réussi à mettre en place des communautés d'experts qui feraient tous de la veille et qui partageraient tous leur expertise. Alors, peut-être, nous n'aurions plus besoin de faire de projections à moyen terme.

Mais, soyons réalistes, les communautés d'experts risquent de prendre du temps à se mettre en place. Nos habitudes de travail sont très ancrées. Il va falloir faire bouger les organisations pour que ce système idéal se mette en place. C'est vraiment un travail de conduite du changement conséquent, avec des modifications d'habitudes majeures pour que l'on puisse arriver à un tel résultat.

### **Qu'est-ce que l'on fait en attendant cette organisation idéale ?**

Nous commençons par simplifier les outils et les démarches RH.

Si l'on prend l'exemple des référentiels de compétences : il ne s'agit pas, dans un premier temps, de les supprimer ; en revanche, il faut se concentrer sur des compétences génériques - notamment les compétences relationnelles et comportementales (les fameuses «soft skills») - qui permettront de mettre en place rapidement les actions permettant de faire évoluer les compétences, sans aller dans un niveau de détail trop important.

Prenons le cas des métiers des médias. Nous observons qu'un certain nombre de métiers, comme l'achat presse ou TV, vont être en perte de vitesse dans les années à venir. A contrario, d'autres métiers, ceux liés





au digital, sont en expansion (augmentation des volumes d'achat et des revenus). Il est clair que l'un des enjeux de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est de faire progresser les équipes sur les compétences de demain pour leur permettre de migrer vers les emplois d'avenir et conserver leur employabilité.

Dans notre façon d'aborder ensuite le problème, ce qui change, c'est qu'il ne s'agit pas seulement de construire un plan d'actions RH que l'on propose de façon top down aux collaborateurs ; la veille prospective doit être construite et partagée avec les managers des différentes équipes (celles où les emplois sont demain en réduction, celles dont les emplois sont en développement), afin de les responsabiliser pour qu'elles organisent le transfert de compétences et qu'elles créent des synergies entre elles.

Un autre moyen de faire bouger l'organisation est de valoriser l'initiative, le partage et l'innovation.

Si l'organisation ne fixe que des objectifs quantitatifs - autrement dit « faire du chiffre » - à ses collaborateurs, ces derniers ne sont pas incités à se mettre au service du collectif et à intégrer l'importance de faire des veilles et de les partager. Je pense que nous devons mettre davantage d'emphase, dans nos revues de performances, sur la valorisation des pratiques d'innovation, d'acquisition de nouvelles compétences et ne pas seulement nous focaliser sur le « Delivery » au quotidien.

Nous pouvons également faire évoluer les pratiques en modifiant nos critères de recrutement. Au lieu de privilégier les seuls critères d'expertise technique, nous pouvons décider d'accorder plus d'importances aux « soft skills » telles que la capacité à apprendre, la curiosité, la capacité et l'envie de partager ses compétences. C'est un autre moyen de rendre l'organisation apprenante et agile.

Nous avons d'ailleurs fait un premier essai l'année dernière lors d'un processus de recrutement pour un métier d'expertise media (trader programmatique) qui demande des compétences rares. Nous avons donné leur chance à des candidats qui n'étaient pas des experts dans le métier, mais dont les « soft skills » étaient avérées. Et les résultats nous ont donné raison. Après un programme de formation au métier - la Programmatique Academy - ils ont été opérationnels en quelques mois. Ce succès nous pousse à renouveler l'expérience pour d'autres métiers.

**Vous insistez sur l'importance de rendre les collaborateurs acteurs de leur développement et de leur adaptation à l'environnement. Comment estimez-vous leur degré de maturité sur ce sujet ? Distingue-t-on différents profils (typologie) ?**

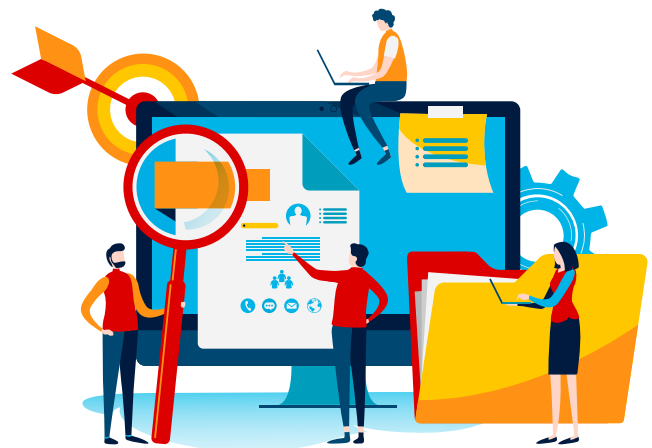
Nous avons des populations très différentes en terme d'agilité à apprendre, à se remettre en question et à

acquérir de nouvelles compétences :

- Nos collaborateurs qui travaillent dans les métiers du digital, métiers en constante évolution depuis des années, sont déjà engagés, pour la plupart, naturellement dans une veille permanente - quel que soit leur âge d'ailleurs. Cela fait partie de l'ADN de leur métier d'apprendre en permanence et de monter en compétences sur les nouvelles technologies qui émergent sur le marché ;
- A l'inverse, nos collaborateurs qui sont positionnés sur des métiers plus traditionnels ont pendant des années connu peu d'évolutions. Ils n'ont donc eu aucune raison de mettre en place une démarche de veille permanente. Bien entendu, aujourd'hui, ils sont conscients que leur métier est en grande transformation, voire menacé, mais certains risquent d'adopter plutôt une attitude attentiste et de s'en remettre à l'entreprise pour mettre en place des actions.

**Pour finir, quel est votre regard sur la substitution « des machines » au travail humain et sur l'impact que les technologies ont sur les emplois au sein de Publicis ? Etes-vous plutôt optimiste ou pessimiste ?**

Dans les médias et la publicité, nous vivons un changement de modèle. Nous sommes moins confrontés à une problématique de remplacement des hommes par des machines, que par l'obligation de repositionner nos métiers si nous voulons survivre. C'est d'ailleurs la stratégie qui est déployée par notre PDG Arthur Sadoun. Nous ne sommes plus seulement dans un métier de création et d'achat d'espaces publicitaires. Nous nous positionnons maintenant sur le conseil à forte valeur ajoutée auprès de nos clients sur des sujets tels que la transformation Marketing et la stratégie de marque, et jusqu'à leur transformation digitale grâce à Publicis Sapient. C'est pourquoi, pour l'année 2019, nous allons logiquement consacrer une partie importante de notre effort à développer nos équipes sur la posture de conseil, sur l'ouverture culturelle, la culture Marketing et la culture de Marque. ♦



**évaluation**  
& certification

**Xq**  
EXPERQUIZ

**formation**  
& e-learning

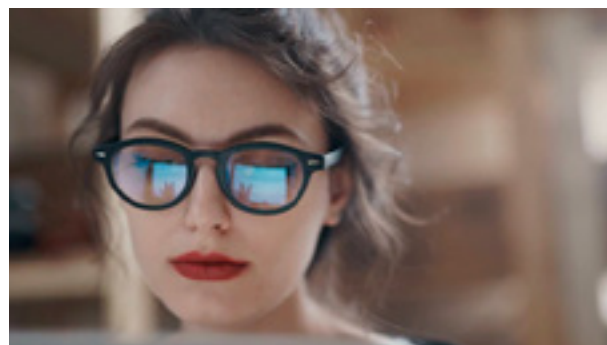
# UNE GAMME COMPLETE D'OUTILS POUR FAIRE PROGRESSER LA CONNAISSANCE

## ÉLABORATION SIMPLE ET RAPIDE DE QUESTIONNAIRES

- 10 modèles de questions, dont question ouverte
- Intégration de tous types de médias
- Explications et supports de cours par question
- Tags, temps, niveau, score par question
- Import/export de questions par fichiers ou APIs

## APPRENTISSAGE, EVALUATION OU CERTIFICATION

- Accès libre en auto-formation ou contrôlé
- Sélection intelligente des questions
- Espace personnel de révisions
- Rapport consolidé de sa progression
- Défis organisés par les utilisateurs



## FORMATIONS HYBRIDES, EFFICACES ET IMPLICANTES

- Evaluer en amont, pendant et en aval
- Animer et chatter en présentiel ou à distance
- Classe partagée avec le blackboard d'activités
- Obtenir une traçabilité complète des formations
- Satisfaction à chaud et à froid (Kirkpatrick)

## DES PARCOURS DE E-LEARNING

- Composer un parcours en quelques clics
- Intégrer vos supports existants
- Alternier vidéos, documents et questionnaires
- Paramétrer les conditions de chaque étape
- Inviter des participants et suivre les résultats



Entretien avec

# Franck Thibault

Head of Global Talent | Sanofi

Propos recueilli par Michel Barabel

## La GPEC n'a plus rien d'une usine à gaz



*Après 10 ans de consulting, j'ai continué ma carrière dans les Ressources Humaines dans les secteurs des Biens de Consommation (Alimentaire) et de l'Énergie (Services pétroliers) à des postes RH internationaux. J'ai rejoint Sanofi en 2011 pour prendre la responsabilité du Développement des Organisations pour la R&D Globale et suis depuis 2015 en charge du Centre d'Expertise Talent Management pour l'ensemble du Groupe. La vocation est de contribuer à promouvoir les bonnes pratiques en matière de développement de notre capital humain donc de nos talents, de la performance et de la diversité au sein de Sanofi.*



## Bonjour Franck, pouvez-vous préciser votre périmètre d'activité au sein de Sanofi ?

Je m'occupe de l'ensemble de la politique Talent du Groupe Sanofi (102 000 collaborateurs dans le monde). Dans les faits, j'anime un Centre d'Expertise autour de quatre grands sujets : (1) le management de la performance et le développement de nos talents (le cycle d'évaluation de la performance, les revues de talents, ...) ; (2) Les programmes d'accélération de carrière, (3) les HR Analytics (l'analyse des données statistiques, ...) et enfin (4) le « Workforce planning » qui consiste à anticiper et planifier nos besoins en terme d'effectifs et de compétences.

## Justement, quelle est la philosophie de Sanofi concernant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

Aujourd'hui, la Pharmacie et le domaine de la Science en général, sont caractérisés par un environnement extrêmement dynamique avec de nombreuses évolutions technologiques. De nouveaux métiers apparaissent autour du traitement des données (la bio statistique par exemple) alors que d'autres se transforment ou déclinent. Pour accompagner et anticiper ces transformations, nous avons créé, il y a trois ans, un Centre d'expertise autour du « Strategic Workforce Planning » afin d'apporter un support à nos business units sur les questions relatives à l'évolution des emplois et des compétences.

En particulier, concernant les collaborateurs, nous cherchons à répondre aux questions suivantes : dans quelle mesure certains collaborateurs peuvent être impactés par la transformation de leur métier ? De quel portefeuille de compétences disposent-ils pour se positionner sur des métiers qui émergent ? Comment pouvons-nous accompagner l'évolution vers ces métiers ?

La démarche ne réside pas dans une approche purement quantitative (le bon nombre de personnes) mais davantage sur une approche qualitative : disposons-nous des bonnes compétences aujourd'hui, à quoi ce portefeuille de compétences ressemblera-t-il demain ?

Concrètement, nous procédons de manière assez classique sur les deux plans. Nous élaborons des modèles de projection de notre démographie à trois/cinq ans ; de la même façon nous identifions sur certains métiers les écarts de compétences afin de mettre en place des solutions.

Je vais vous donner un exemple concret : si l'on identifie la maîtrise d'une compétence en bio-statistique comme étant clé pour le futur, et que l'on observe, dans le même temps, que les collaborateurs maîtrisant cette compétence sont amenés à prendre leur retraite dans les trois ou cinq ans par exemple ;

alors, nous avons une compétence critique où nous risquons de connaître à terme une situation de pénurie, de déficit et sur laquelle nous devons agir.

Face à ce risque, nous mesurons l'écart de compétences potentiel que nous croisons avec d'autres données : combien de temps faut-il pour faire acquérir cette compétence à nos collaborateurs ? A-t-on le temps, oui ou non, de former assez de personnes en interne pour faire en sorte qu'ils acquièrent cette compétence et puissent l'exercer ? Faut-il d'ores et déjà nous tourner vers l'extérieur (recrutement) et dans quelle proportion sachant que notre objectif consiste d'abord à développer nos collaborateurs en interne ? Cette analyse nous permet de proposer l'action la plus efficace en fonction de l'urgence et d'anticiper des solutions pour éviter cette situation dans trois ans.

## La démarche que vous décrivez est exactement la façon dont on pouvait définir la GPEC dans les années 90 ? Qu'est-ce qui a changé ?

A mon sens, deux choses ont changé :

- Premièrement, auparavant, les entreprises considéraient la GPEC comme une approche globale qui pouvait générer une certaine lourdeur. Aujourd'hui, le « Workforce Planning » propose une approche complémentaire beaucoup plus ciblée et traite prioritairement des métiers qui sont en transformation profonde plutôt que de l'ensemble des métiers. L'approche prospective va donc se centrer sur des emplois mais surtout des compétences sensibles ou clés. Enfin, en règle générale, la considération de l'individu et de ses compétences est mis en exergue, là où la GPEC pouvait être ressentie comme moins incarnée, plus globale, davantage sur les métiers ou des catégories larges.
- La deuxième différence concerne effectivement le niveau de granularité. Les difficultés rencontrées par la GPEC tiennent au niveau extrêmement fin de la granularité de l'analyse et la mise en place de référentiels de compétences extrêmement précis, compétence par compétence, parfois trop détaillés. Ce niveau de perfectionnisme, au-delà du temps passé à l'établir, la rendait très vite obsolète car la vitesse de transformation et d'évolution des compétences s'accélère. S'il faut un à deux ans pour mettre à jour une GPEC alors que certaines compétences techniques peuvent avoir une durée de vie de 18/22 mois, vous imaginez le résultat. A peine achevée, la GPEC peut devenir en partie obsolète. Avec le « Workforce Planning », nous visons une granularité un peu plus opérationnelle. Nous ne cherchons pas à détailler l'intégralité d'un métier. Nous ciblons plutôt certaines compétences et nous cherchons à individualiser l'analyse en réfléchissant à la situation de chaque collaborateur.





La GPEC des années 90, s'apparentait davantage à une démarche «top down» conçue parfois en chambre par les RH et des experts, des opérationnels, souvent manuelle, peu automatisée, par silo.

Alors qu'à mon sens le «Workforce Planning» se positionne comme une approche complémentaire mais orientée «bottom up», plus rapide, ajustable et «digitalisée» où les collaborateurs sont acteurs de la démarche avec pour corollaire des réponses rapides en matière d'apprentissage (ils sont sollicités pour identifier des compétences émergentes, s'évaluer sur ces niveaux de compétences, invités à en discuter avec leur manager, à se positionner sur celles qu'il serait nécessaire d'acquérir pour se développer, etc.).

### **Si l'on en revient au volet «prospectif». Comment identifiez-vous les évolutions de votre environnement et leurs impacts sur les métiers et les compétences ? Comment faites-vous votre veille prospective ?**

Un important travail est fait en France à travers «l'Observatoire des Métiers». Tous les trimestres, des réunions sont pilotées par un chef de projet RH. Elles réunissent des dirigeants, des partenaires sociaux et des collaborateurs qui réfléchissent collectivement au devenir et à l'évolution de leurs métiers et des compétences. Pour nourrir cet Observatoire, nous partons des constats du terrain et des données sur les métiers pour bâtir ou confirmer des plans d'actions opérationnels et locaux en lien avec les solutions proposées par le «Workforce Planning».

### **Pourquoi en France alors que vous êtes une multinationale ?**

Ce travail n'est pas réalisé exclusivement en France. Mais en France, nous avons un cadre réglementaire qui est posé (loi 2005) et nous nous devons de négocier tous les trois ans un accord GPEC.

D'autre part, Sanofi avec 25 000 collaborateurs en France a aussi une responsabilité quant à l'évolution des compétences de ses collaborateurs. Nos enjeux autour des métiers et des compétences sont donc très importants pour réaliser nos choix d'investissements, et même si la France se classe parmi les pays matures, elle reste assez représentative des enjeux d'adaptation et de transformation que l'on rencontre dans le reste du monde.

### **Pouvez-vous décrire le processus que vous avez mis en place pour étudier et faire évoluer les compétences critiques ?**

Dans un premier temps, il est important que la demande émane du business. A ce titre, nous nous sommes consacrés plus particulièrement à certains métiers (Marketing, Médical, etc.), ou domaines d'activités (R&D, Affaires Industrielles,...). Nous avons ensuite créé ou revu les référentiels de compétences

mais comme je vous le disais, en ne visant pas l'exhaustivité afin d'obtenir rapidement une approche pratique et opérationnelle de recensement de l'existant. Nous voulions éviter de créer une approche lourde, peu agile.

Puis, selon les cas, nous avons fait l'acquisition d'outils d'évaluation des compétences ou nous avons créé notre propre outil pour permettre à nos collaborateurs de se positionner.

Je ne vous cache pas d'ailleurs que l'un de nos enjeux principaux consistera à passer d'une approche multi-outils à un outil plus global qui permettra dans un premier temps à un plus grand nombre de collaborateurs de s'autoévaluer par rapport à un référentiel et, dans un second temps, au Manager d'évaluer le niveau des compétences de ses collaborateurs, le tout sur une plateforme unique : l'objectif étant ensuite - au-delà du dialogue que cette démarche nécessite entre le collaborateur et son manager - de projeter l'évolution de ce portefeuille de compétences, et des éventuels écarts sur quelques années pour ensuite anticiper les solutions. Cela nécessite de traiter beaucoup de données, mais aussi de favoriser un dialogue constant entre les acteurs.

C'est pourquoi, nous sommes actuellement en pleine phase de test. Nous étudions les différentes solutions du marché pour choisir à terme la plus pertinente pour nous.

### **Quelles conséquences positives cette démarche de Workforce planning a eu sur votre politique RH ?**

Pour l'instant, la démarche nous a permis d'optimiser et d'enrichir notre offre de formations. Nous avons une offre riche et variée, mais parfois trop fragmentée. Le workforce planning nous a permis d'investir sur des programmes utiles pour les collaborateurs et pour l'entreprise, car centrés sur les métiers et les compétences en pleine expansion. Le workforce planning nous aide à prioriser nos investissements et à accélérer la création de solutions sur les domaines clefs.

### **Beaucoup de start-up proposent des offres autour du workforce planning. De même les SIRH évoluent. Que pensez-vous de l'offre du marché par rapport à vos besoins ?**

D'après mes observations, il n'existe aujourd'hui aucun outil intégré sur le marché qui permette de combiner les fonctionnalités suivantes (1) faire l'analyse quantitative et qualitative des compétences, de l'existant puis procéder à leur évaluation, (2) faire des analyses prédictives d'évolution, (3) intégrer la partie compétence individuelle mais également (4) intégrer des éléments financiers, de productivité par exemple (coût de la formation et coût d'acquisition de la compétence) et (5) faire la connexion avec des bases de données externes pour réaliser des bench-



marks sur l'état de vos compétences par rapport à votre branche ou secteur ou enfin (6) de faire du « matching » avec des postes ou des métiers ouverts en interne ou en externe.

Les Start-up dont vous parlez ne répondent qu'à certaines parties de la demande. Certaines sont très orientées sur l'analytique, d'autres sur des approches plus prédictives. D'autres vont davantage proposer des outils de « matching », et d'autres encore se positionner seulement sur la partie évaluation de la compétence.

Enfin, beaucoup de Start-up n'ont pas la puissance et la surface suffisantes pour créer une offre intégrée. Ce n'est d'ailleurs pas leur business model, elles n'ont pas vocation à devenir des éditeurs. Et j'ai bien peur que cette situation constitue les prémices de consolidations à venir sur ce marché très fragmenté. En effet, les grands intégrateurs SIRH commencent à intégrer ces fonctionnalités dans leur offre. Pour certains, leur budget d'acquisitions (parfois plusieurs dizaines voire centaines de millions d'euros pour les plus importants) leur permettent d'acheter des start up ou des solutions informatiques externes. On peut donc s'attendre à ce que dans les trois à cinq années à venir, ils intègrent petit à petit toutes les fonctionnalités dont je viens de parler par croissance externe ; la croissance organique étant beaucoup trop lente sur ces sujets.

**L'alternative étant que certains éditeurs de solutions RH mettent en place des systèmes d'information interopérables permettant de plugger différentes offres produites par les start-up sur leur système tout en assurant la sécurité des données et de l'ensemble ?**

Vous avez raison ! Si une entreprise ne souhaite pas investir sur certaines fonctionnalités, elle doit intégrer les applications des autres. La martingale serait que toutes ces solutions internes et externes puissent se parler entre elles et s'interconnecter aux bases de données de l'entreprise de façon fiable et sécurisée. C'est le Graal de l'API universelle ! Et mieux encore, si l'on est aussi capable de connecter ce « système » avec les données externes (LinkedIn, Google, ...) en toute sécurité, récupérer des données publiques pour alimenter les bases - évidemment le tout en conformité avec la réglementation.

**Vous mentionnez que vous voulez être plus bottom-up et mobiliser les collaborateurs, pour en faire des acteurs de leur propre employabilité ? Comment envisagez-vous les choses ?**

Pour l'instant, il était essentiel de travailler sur les éléments de notre culture et mettre en place des pratiques en

ligne avec notre ambition en rappelant effectivement à chaque collaborateur qu'il doit devenir « acteur » de sa carrière et de son développement. Pour cela, nous insistons aussi sur la responsabilité du manager en tant que développeur et des RH au sens large qui doivent créer les conditions de ce succès. C'est cette « alchimie » qui doit permettre à chacun de prendre en mains le développement des compétences.

**Pour finir, quel regard portez-vous sur l'impact des technologies sur les destructions d'emplois. On alterne des études très pessimistes (50% d'emplois détruits) et des études plus positives (peu d'emplois détruits et augmentation de la charge de travail) ?**

C'est extrêmement difficile à évaluer. Je pense que vous faites allusion à l'étude présentée lors du dernier

Forum Economique Mondial qui dresse effectivement un tableau très contrasté sur ce sujet. Si je fais un parallèle avec la fin des années 1970, le début des années 80, les questions étaient déjà les mêmes avec l'apparition et la généralisation des outils informatiques dans les entreprises. Des emplois, des métiers ont disparu, ou se sont transformés, d'autres ont émergé.

En réalité, la différence essentielle réside aujourd'hui dans l'accélération et la nature des transformations, leur profondeur et leur échelle de temps très courte qui les rend plus difficiles à absorber.

D'autre part, les solutions proposées par les entreprises doivent être les plus individualisées possibles. Et les évolutions technologiques créent également de nouvelles opportunités de développement dans notre secteur pour nos collaborateurs et donc pour le bénéfice de nos patients.

Enfin, je voudrais dire que l'impact des technologies n'est pas tant sur la transformation des emplois que sur la modification à venir du statut des individus et de la nature du lien qui les lie à une entreprise. Aux Etats-Unis par exemple, certaines études indiquent que 50% de la population active aura un statut d'indépendant dans les 5 à 8 ans. Les individus vont donc devenir encore plus attentifs à gérer leur portefeuille de compétences, comme un réel capital et seront potentiellement très sélectifs quant au choix des missions qui leur seront proposées. Ils auront une priorité essentielle : maintenir leur attractivité, leur valeur à long terme sur le marché de l'emploi. Cette individualisation va nécessairement conduire les entreprises en général à réfléchir à un nouveau « contrat social », qui reste sans doute à inventer, pour être encore plus attractives, développantes pour cette nouvelle génération de collaborateurs. L'aube d'une nouvelle promesse. ♦

Un nouveau  
"contrat social",  
reste sans doute  
à inventer.



Entretien avec

# An Rycek

Strategic Workforce Planning  
Manager, Global Virtual Sales  
& Engineering, Cisco

Propos recueilli par Michel Barabel

<sup>1</sup> En partenariat avec HRBuilders Europe, spécialiste du Management de transition et du Recrutement en urgence dans le domaine RH (cecile@hrbuilders)





# La data au service du Workforce planning

**An Rycek**, Cisco  
Strategic Workforce Planning Manager,  
Global virtual sales & engineering

*An Rycek est actuellement en charge du strategic workforce planning de l'organisation mondiale des ventes et de l'ingénierie virtuelles de Cisco. En tant que membre de l'équipe Strategy & Planning, elle dirige les efforts en matière d'évolution des rôles, des "people analytics" et de développement d'un plan directeur pour les effectifs afin que l'équipe puisse rester compétitive. Gérer le changement fait partie de sa mission.*

## Pouvez-vous présenter Cisco en quelques mots ?

Cisco est une entreprise IT américaine spécialisée dans les solutions télécom (Infrastructures, Sécurité, Services, Applications...) qui emploie environ 74 000 employés dans le monde et se reconfigure en permanence (190 acquisitions depuis 1993). Pour illustrer ce qu'est Cisco, je peux prendre deux exemples de projets que Cisco a mené récemment :

- (1) A Barcelone, nous avons créé ensemble avec notre eco-système la ville du futur (Smart city/ ville intelligente) en déployant l'informatique géodistribuée (*fog computing*) pour gérer notamment grâce aux données via l'internet des objets l'éclairage, le trafic automobile ou les déchets de manière plus intelligente afin d'optimiser la consommation d'énergie et les flux ;
- (2) Nous avons développé une solution pour mieux gérer les conséquences des catastrophes naturelles. Par exemple, Cisco déploie des technologies pour rétablir la communication le plus rapidement possible dans les zones touchées.

Actuellement, Cisco est engagée dans une transformation majeure de ses activités qui consiste à passer d'une entreprise qui conçoit des solutions physiques (hardware : infrastructures : 57% du CA aujourd'hui) à une entreprise qui développe des applications et des services (software) notamment sous forme d'abonnement à long terme (« recurrent revenue »).

## Quelle est votre activité au sein de Cisco ?

Je suis en charge du *strategic workforce planning* (SWP) et du Talent management au sein d'une entité

mondiale de Cisco : la force de vente virtuelle qui regroupe les vendeurs et les ingénieurs qui commercialisent les produits/services Cisco à distance. D'ailleurs, je trouve plus juste de parler de « Talent Strategy » (stratégie talents) qui, de mon point de vue personnel, englobe le SWP puisque ce dernier consiste à : (1) identifier des compétences d'un point de vue qualitatif et quantitatif ; (2) définir le nombre de personnes dont on a besoin par type de rôle, expérience... ; (3) identifier les compétences clés (actuelles et futures) pour l'entreprise ; (4) analyser l'évolution des rôles et des compétences de demain ; (5) identifier l'écart de compétences et d'emplois ; (6) Mettre en place d'un plan d'actions talent qui peut comprendre l'*onboarding*, l'évolution des carrières, la formation, ...

Mon équipe a deux missions :

- Gérer notre rôle de « Talent Incubateur » dont l'activité est de développer les talents (vendeurs juniors) pour les faire évoluer vers des emplois seniors (vente de produits plus complexes) ;
- Accompagner le business dans sa stratégie de croissance en produisant des données qui permettent aux dirigeants de prendre les bonnes décisions RH pour soutenir l'activité.

Par exemple, l'année dernière, une de nos équipes a connu une très forte mobilité interne de nos vendeurs que nous n'avions pas anticipée ce qui a impacté l'activité de ce département.

## Vous considérez que s'il y avait eu le Strategic Workforce planning, il aurait été possible de l'anticiper, de le préparer...

Bien sûr. Avec une bonne démarche de SWP, cela aurait pu être détecté et nous aurions pu planifier les choses pour ne pas les subir. Suite à cet événement, j'ai réussi à convaincre notre manager qu'il faut mettre en place une démarche de WP pour éviter que ce type de situation se reproduise.

Précisons un point important. Aujourd'hui, dans une démarche de SWP, il faut à la fois :

- s'appuyer sur des analytics, des données qui permettent d'éclairer une situation (« create business insights ») et de créer un cadre de réflexion
- mobiliser l'expérience des dirigeants qui leur donne une connaissance fine de l'activité.

Je n'adhère pas à cette vision « technophile » de la data qui a un fort potentiel prédictif et qui doit dicter seule





la prise de décision. Je préfère considérer les datas, comme un moyen d'alimenter une réflexion et permettre d'enrichir les discussions afin d'aboutir à une prise de décision éclairée des dirigeants. Il faut donc trouver le bon équilibre entre datas et discussions.

### A quelle échéance réalisez-vous votre SWP ?

De mon humble point de vue, le SWP ne devrait pas être un processus annuel. Il s'agit plutôt d'un exercice complètement intégré dans le «business planning». Nous avons identifié différents chapitres dans le SWP et selon les besoins des dirigeants pour amener à bien leur «croissance business», nous prenons les outils mis à notre disposition afin de répondre à leurs questions. Des chapitres peuvent être : la création d'une stratégie d'implantation (location stratégie), l'équilibre entre des salariés et des services outsourcing, des analyses de compétences, l'étude d'évolution des rôles (dans le marché et en interne).

Chez Cisco la prévision à long terme est de deux-trois ans maximum. Notre environnement change tellement vite qu'un horizon temporel supérieur ne serait pas réaliste.

Je distingue le WP qui consiste à prévoir pour la prochaine année fiscale, en fonction des données business et finances les effectifs nécessaires à la bonne marche de l'entreprise et à l'atteinte de ses objectifs (Approche quantitative : nombre de personnes par emplois qui dicte la politique annuelle RH) et le SWP qui travaille sur un horizon plus long (2/3 ans) et qui s'appuie aussi bien sur des données quantitatives que qualitatives pour définir notre politique stratégique des talents.

Avec le SWP, je cherche à répondre aux deux questions primordiales que m'a posé notre ancien VP quand nous avons initié la démarche en 2018 :

1. Comment puis-je créer une organisation vélocité et agile capable d'atteindre notre croissance ?
2. Est-ce que je dispose des bonnes compétences pour réussir dans les années à venir ?

### Comment procédez-vous pour répondre à ces deux questions ?

Dans un premier temps, nous analysons l'environnement business actuel et ses caractéristiques.

Puis, il faut mettre en place un système de veille capable d'identifier les signaux de l'environnement afin de «capturer» les nouvelles opportunités business et les transformer en compétences nécessaires afin de créer une main-d'œuvre hautement performante et agile.

Troisièmement, il faut aussi s'intéresser aux évolutions des aspirations des collaborateurs concernant le monde du travail. C'est particulièrement important dans nos métiers où le rapport de force s'est inversé au profit des salariés. Aujourd'hui, qu'il soit candidat ou chasseur d'emplois passif, dans certains de nos métiers une personne reçoit a minima deux offres d'emploi par an et jusqu'à quatre s'il travaille dans les domaines très spécialisés. Pour attirer et conserver ce type de profil, nous devons créer une expérience employé exceptionnelle qui répond à leurs besoins et en étant très fortement orientée client pour satisfaire ces derniers.

Pour atteindre ces objectifs, nous devons disposer de ce qu'on appelle en anglais des «insights on demand» autrement dit des tendances business et RH délivrées en continu et à la demande qui permettent à nos leaders de prendre les bonnes décisions.

Concrètement, nous menons des analyses à trois niveaux : le niveau des individus (Comment développer les compétences et les connaissances ? Comment permettre à un salarié de donner le meilleur de lui-même au travail ? Comment tirer le meilleur parti du potentiel de mon équipe ?), celui de l'équipe (Comment trouver les bonnes

compétences collectives ?) et celui des dirigeants (Comment analyser la santé organisationnelle de mon équipe ? Comment identifier et développer les compétences clés du futur ?).

Pour mener ces analyses, nous avons créé des outils. La plupart des sous-questions que je viens d'énoncer sont transformées en hypothèses qui donnent lieu à un recueil de données que nous transformons en informations structurées pour les partager avec les équipes.

### Quels types de datas avez-vous collecté ?

Sur la partie quantitative, elles sont extrêmement variées. Nous avons aussi bien des données externes (Où sont les zones géographiques où se trouvent les talents dont nous avons besoin ? Quels sont les endroits les plus attractifs financièrement pour nous implanter ? ...) qu'internes (Quelle est la structure de notre organisation ? Quelles sont les caractéristiques de notre main-d'œuvre en termes de diversité et de compétences ? Comment se répartissent les rôles et les métiers géographiquement au sein du groupe ? Combien avons-nous d'ingénieurs dans telle expertise par pays ? Combien de spécialistes ? ...).

Mais, je tiens à rappeler que la data n'est pas la pana-

Nous avons  
besoin de leaders  
qui savent lire  
les données et  
les transformer en  
stratégie business



cée universelle. La clé c'est l'éducation ou l'«enablement» des leaders et la façon dont les datas nourrissent la réflexion stratégique. Nous avons besoin de leaders qui non seulement savent lire les données, mais qui savent les comprendre et les transformer en histoire et en stratégie business ! Et ce processus de maturité peut prendre des années !

### Et sur la partie qualitative ?

Initialement, nous avons d'ailleurs travaillé avec une startup et une autre multinationale pour concevoir un outil très complet qui indiquait pour chaque salarié : (1) le profil du salarié, (2) les compétences et les rôles associés à l'emploi, (3) les évaluations du manager et l'autoévaluation du salarié, (4) les actions de développement des compétences et (5) une *marketplace* qui présente l'ensemble des emplois vacants et ouverts à la mobilité interne.

Mais nous nous sommes rendu-compte que cet outil était très lourd à piloter et à gérer. Il était tellement précis et comportait tellement d'informations qu'il s'avérait peu maniable. Par ailleurs sur le volet évaluation, alors que les managers et les salariés y consacraient beaucoup de temps, au final, les évaluations comportaient trop de biais, ce qui nous empêchait d'utiliser les informations pour mener des analyses correctes.

### Qu'avez-vous donc décidé ?

Nous avons changé notre approche afin de la simplifier et de disposer de données plus «intelligentes». Nous nous sommes dotés d'un outil d'analyse en temps réel du marché qui compare les profils d'emplois d'une entreprise avec des données marché en continu pour les mettre à jour sans mobiliser inutilement les individus. Cette fois-ci, nous n'avons retenu qu'une dizaine de compétences critiques par job. Tous les six mois, le logiciel actualise les compétences associées aux emplois.

Nous avons combiné cette approche avec une plateforme d'apprentissage qui est un peu le Netflix du *Learning & Development*. Il est possible d'y préciser le référentiel de compétences par emploi. Les collaborateurs peuvent ajouter ou enlever des compétences pour ainsi refléter leur profil.

Dans le cas où le collaborateur ressent un manque sur une compétence donnée, l'outil lui proposera des contenus pour monter en compétence.

En complément de cette approche, nous avons également un chantier autour des futures compétences critiques de Cisco : celles qui impactent directement notre stratégie et qui nous permettront de garder notre position de leader et nos avantages concurrentiels. Il s'agit de combiner le plus de données internes et externes pour penser le futur et nous permettre :

- d'éclairer nos collaborateurs sur les métiers qui recruteront demain ;

- d'orienter nos collaborateurs vers les formations leur permettant de disposer des compétences dont nous aurons besoin dans 2-3 ans.

Nous en sommes encore au début de l'expérimentation pour la partie prédictive.

### Est-il encore possible d'après-vous d'être RH et de ne pas aimer les data ?

Un RH ne doit pas forcément aimer les datas ou être un informaticien. En revanche, il doit être capable de lire et de comprendre les données. Il doit pouvoir les lier à la stratégie et aux enjeux business et pendant ses discussions avec les dirigeants et les managers, il doit savoir transformer ces données en histoires compréhensibles par ces derniers. Le RH va être le facilitateur pour que les données marché et nos données internes démontrent de réelles lacunes ou des forces afin d'établir un plan d'action concret. Le rôle qu'un RH va prendre sera celui d'un vrai partenaire business, être un consultant en regardant les différentes données qu'il a à sa disposition et en les partageant de manière utile avec les dirigeants. Les données, si elles figurent juste sur des slides, elles risquent de n'aboutir à pas grande chose. Elles doivent être montrées de telle manière qu'elles permettent aux leaders de prendre les bonnes décisions.

Les équipes RH ont vraiment un beau rôle à jouer pour montrer leur valeur ajoutée à la stratégie business. ♦





*Après avoir passé 6 ans dans le groupe Atos (management de projets de HR analytics et de Workforce planning), Jérémy Mussilier a rejoint le Groupe Linedata début 2018 en tant que Group C&B, Reporting & HR Projects Manager pour guider la transformation digitale des principaux processus RH.*

Entretien avec

# Jeremy Mussilier

Group Compensation & Benefits,  
Reporting & HR projects, Linedata

Propos recueilli par Michel Barabel

**« Une approche  
de Workforce planning  
dans une ETI doit être  
pragmatique »<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> En partenariat avec HRBuilders Europe, spécialiste du Management de transition et du Recrutement en urgence dans le domaine RH (cecile@hrbuilders)





## Pour commencer, pouvez-vous présenter Linedata en quelques mots ?

Editeur français de logiciels financiers avec 20 ans d'expérience, 20 bureaux couvrant 50 pays à travers le monde, plus de 700 clients et près de 1300 employés, Linedata apporte des solutions globales et des services d'*outsourcing* aux professionnels de l'*asset management*, de l'assurance et du crédit.

### Quelle est votre fonction ?

En tant que responsable groupe C&B, reporting et projets RH, j'ai un rôle transversal. Je rapporte directement à la Directrice des Ressources Humaines du groupe, Laurianne Le Chalony. En charge du «Workforce Planning» et des politiques de rémunérations et d'avantages sociaux (*Compensation & Benefits*), je gère également tous les projets globaux centrés autour de la transformation de nos services RH, notamment sous le volet digital, afin de mieux servir le business et nos collaborateurs.

### Alors justement, Comment organisez-vous votre Strategic Workforce Planning ?

Tout d'abord, j'aimerais vous faire part de mes convictions sur ce sujet, fruit de mes expériences professionnelles actuelles et passées. Je constate que, dans beaucoup d'entreprises, la planification des ressources suit une logique financière. En général, cette planification est réalisée sur l'exercice annuel et découle du budget financier prévisionnel. Pour être plus précis, les entreprises procèdent généralement de la manière suivante : On commence par déduire la structure de coût moyen en se basant sur les revenus et des objectifs de marge fixés par le business, et c'est en fonction de ces éléments que les décisions de gestion sont prises pour respecter les objectifs fixés. A mon sens, ce type de planification, pourtant largement répandu, présente des limites opérationnelles et de pertinence dans ses hypothèses et ses prédictions à moyen/long terme car de nombreuses caractéristiques des ressources humaines ne sont pas prises en compte. Un exemple pour étayer mon propos : si la planification financière indique au Service Recrutement qu'il doit recruter dix personnes, elle ne va donner aucune indication sur le type de postes, les compétences clés, le niveau d'expérience et l'évaluation des mobilités internes est inexistante ou arbitraire. Elle va également faire l'impasse sur les problématiques d'attrition, d'engagement, de fidélisation ou la dynamique individuelle de chaque collaborateur (aspirations, valeurs professionnelles, etc.).

En résumé, la planification est très linéaire et simpliste (ne prenant pas en compte la complexité existant autour) et nie tout ce qui a trait aux compétences.

Ma conviction est donc que si une Direction des Ressources Humaines souhaite mettre en place une politique de «Strategic Workforce Planning», ce n'est pas pour reproduire la démarche d'un département financier, au risque de le faire beaucoup moins bien qu'eux, mais au contraire d'apporter un éclairage complémentaire donnant des indications, à la fois quantitatives et qualitatives, plus précises que celles de la Finance, en termes de Recrutement, de Formation, et sur tous les autres sujets RH.

Car, pour moi, l'objectif d'une démarche de *Workforce Planning* (WP) est de donner du sens et une cohérence à l'ensemble des politiques RH. Elle permet d'apporter en fonction des problématiques des solutions spécifiques (recrutement, formation, mobilité, rémunérations, etc.) et notamment de mieux gérer le développement et la carrière de nos collaborateurs.

La vraie valeur ajoutée d'une politique de WP est d'être capable d'accompagner l'évolution d'une personne que vous avez recrutée en lui permettant au bout de deux/trois années d'avoir une deuxième expérience professionnelle. C'est seulement à ce moment-là que tous les déclencheurs de retour sur investissement se mettent en place : (1) votre collaborateur va gagner en expérience et vous allez le fidéliser et augmenter son engagement, (2) vous allez économiser le coût d'un recrutement externe, (3) vous l'avez déjà «on-boardé», il connaît votre culture donc cela réduit vos coûts de formation. (4) Cette promotion motive les autres collaborateurs qui souhaitent bénéficier d'une mobilité et cela crée une dynamique positive dans l'entreprise, etc.

D'un point de vue financier, ces différents gains d'efficacité sont complètement invisibles mais ils améliorent le rendement RH et ont un effet positif sur l'entreprise toute entière.

### Vous dites que la planification financière se fait à un an, est-ce le même horizon de temps pour le Strategic Workforce Planning...

Non, nous sommes sur un laps de temps plus long autour de trois à cinq ans. J'imagine déjà que certains vont penser : «*Mais à trois ans, nous n'avons aucune idée de ce qu'il va se passer. Donc c'est impossible et/ou inutile*». Il faut comprendre que l'on ne cherche pas la même chose quand on raisonne à cinq ans, à trois ans et à un an. La granularité et la déclinaison d'un plan d'anticipation doivent prendre en compte les enjeux temps et risque.

L'objectif du WP n'est pas de prévoir l'avenir sans se tromper. Il est normal, au vu de notre environnement dynamique, qu'il existe de fortes chances que les choses ne se passent pas comme prévues : comme une acquisition ou une crise financière majeure.





Ce n'est pas grave de se tromper ! Le WP sert avant tout à réfléchir et à mettre en place des actions qui nous évitent de gérer une crise dans l'urgence. Il faut souvent au moins un an et parfois beaucoup plus pour adapter la structure organisationnelle à une situation.

Anticiper des volumes de recrutement suite à des départs massifs à la retraite, investir dans une formation sur une compétence clé qui risque de faire défaut sont autant d'actions possibles qui s'avèrent extrêmement utiles pour la compétitivité de l'entreprise.

### **Vous parlez beaucoup d'anticipation des évolutions démographiques au sein de l'entreprise (départ à la retraite, recrutement, mobilité, ...) mais comment passer à la maille des métiers et des compétences ?**

Cela fait partie du WP d'identifier les zones d'obsolescence de métiers ou de compétences parce qu'elles sont responsables des pics de tension dans l'organisation et si l'on ne fait rien, elles vont aboutir mécaniquement, à la fin, à une restructuration ou au pire à un plan de sauvegarde de l'emploi. Il est rare de découvrir de façon apostolique qu'il n'y a pas de solution à une situation RH et qu'un métier va disparaître du jour au lendemain. Ce n'est pas vrai ! Il est toujours possible d'anticiper un certain nombre d'actions car les transformations des métiers sont suffisamment lentes pour nous permettre de nous y adapter.

Il faut donc reconnaître que les restructurations dans l'urgence sont souvent plutôt liées à un choix du business d'arrêter une activité.

Pour revenir à votre question, lorsque l'on fait du prédictif en ressources humaines, la première source d'informations, c'est le business, et ce dans 90% des cas. Il faut bien reconnaître que pour accéder à cette source d'informations, il faut que la DRH soit jugée comme crédible par les dirigeants pour qu'ils acceptent de partager en confiance leur vision et leur stratégie. Sans cette crédibilité, les opérationnels vont préférer faire de la rétention d'information. Le WP peut s'avérer être de faible utilité si on n'a pas réussi à embarquer le business avec nous. La mine d'or qui est juste sous nos yeux ne sera donc pas exploitée.

La deuxième source d'informations est de collecter des données externes. Dans les grands groupes, on est passé d'une approche traditionnelle (enquêtes, connaissance du marché, rapports d'experts) aux outils prédictifs qui grâce au big data, à l'IA (réseaux de neurone, ...) et aux techniques automatiques de recueil des données (ATS, etc.) sont maintenant capables d'analyser des millions de CV et d'offres d'em-

ploi sur le marché du travail et d'en déduire un certain nombre de résultats : *rating* d'employabilité d'un poste, emplois en tension, compétences critiques, etc.

### **Justement, avec quelles solutions software travaillez-vous ?**

Il faut distinguer le cas des multinationales et des ETI. Au sein de ma précédente entreprise, nous avons testé énormément de solutions, fait des PoC (*proof of concept*) mais nous nous sommes aussi heurtés à des résistances car l'approche «data» induit un changement culturel et transforme l'ensemble de la gouvernance des RH.

### **C'est-à-dire ?**

Je m'explique. Si ces technologies sont mises en place, cela centralise beaucoup d'analyses et de décisions au niveau central et cela grignote beaucoup de pouvoir et d'expertise au niveau des responsables du recrutement ou du *learning & development* par exemple. Pour ces départements, cela signifie que certaines hypothèses ne vont plus être faites par des personnes qui ont parfois des dizaines d'années d'expérience mais qu'elles vont être confiées à une machine parce qu'elle serait plus performante (degré de précision, fiabilité des prévisions, etc.). Il en résulte une modification de l'activité des équipes RH et il y a beaucoup de barrières politiques et culturelles.

### **Est-ce différent dans les entreprises de plus petite taille ?**

Oui, car généralement, comme c'est le cas chez Linedata, ce sont les mêmes personnes qui pilotent tous les processus. Ils ne sont donc pas opposés à une analyse transverse de l'organisation et il serait facile d'implanter ce type de solutions. Cependant la difficulté pour les entreprises de plus petite taille est que l'investissement dans ces logiciels est plus compliqué au regard du budget (économie d'échelle inférieure) avec un bénéfice potentiellement plus faible (moins de collaborateurs et moins de situations à anticiper).

### **Comment faites-vous alors chez Linedata ?**

Notre manière de faire du WP est en pleine évolution. Nous voulons adopter l'approche la plus pragmatique et la plus opérationnelle. Cela se traduit par un effort d'investissement progressif en réaction à l'accroissement de la valeur ajoutée du système mise en place et des coûts d'opérations. Elle peut se rapprocher de l'approche du PoC.

Chez Linedata,  
ce sont les mêmes  
personnes qui  
pilotent tous les  
processus



Notre stratégie se décline ainsi : Nous créons un PoC avec le moyen humain et technique disponible en « one-off » même si nous savons que le résultat de ce PoC ne pourra pas être délivré en continu dû à une capacité humaine et technique insuffisante. Si c'est une réussite, le business voudra que ce « one-off » soit continu. Nous démontrons par un business case que pour que cela soit possible un investissement dans les capacités humaines et techniques doit être consenti. Une fois l'investissement validé et les capacités améliorées, nous recommençons l'opération.

Il est important de prendre en compte que pour accomplir cette stratégie, nous mettons notre équipe RH sous tension par un effort d'innovation et de changement continu, il est donc important d'avoir une équipe RH résiliente et engagée.

De façon concrète comme pour beaucoup de départements RH, la majorité de nos analyses et planifications sont faites sur Excel et utilisent les données enregistrées par l'ensemble de nos modules (Recrutement, Performance et Core RH) de notre suite SIRH, Talentsoft. Excel est déjà un très bon outil pour faire des analyses statistiques et permettre de faire des analyses prédictives. Néanmoins il nécessite une grande rigueur de la part de l'utilisateur pour assurer la conservation, la qualité et la sécurité des données afin de partager ces analyses avec le management.

Pour résoudre la problématique du partage des données descriptives, en 2018, nous avons finalisé l'implémentation d'un outil de Business Intelligence « Qlik Sense ». Nous jouons sur notre transversalité pour obtenir le plus d'informations possibles et améliorer la qualité des informations collectées. Nous avons embarqué les business managers en leur démontrant la valeur ajoutée de l'approche qui leur donne des informations RH pour valider leur budget avec un niveau d'informations bien supérieur à celui que les équipes financières peuvent fournir avec la planification financière. Cette démonstration accroît notre crédibilité auprès des business managers en notre capacité d'analyse, de gestion de processus et d'organisation.

Cette nouvelle crédibilité et valeur ajoutée justifient des investissements supplémentaires dans notre département RH. Ce qui n'était qu'idées en Q1 2018 est en 2019 de réels projets à long terme en construction et cela sur toutes les étapes de la planification :

- **Cartographie des emplois et des compétences :** Le positionnement de tous les collaborateurs du groupe sur une grille des emplois commune a été finalisé fin 2018. Cette cartographie est intégrée à l'ensemble des processus RH et de gestion

comme référentiel commun. En collaboration avec les business managers, les compétences avec le niveau de contribution attendue sont associées à chaque poste et seront disponibles sur une plateforme à nos couleurs appelant à l'innovation et à la virtuosité. Elle est développée en interne et sera disponible à tous les collaborateurs en juin 2019. Cette cartographie et l'évaluation des compétences sont les données primaires et communes de notre plan stratégique et de nos opérations RH (recrutement, performance, formation, promotion, mobilité...).

- **Collecte des données :** Unification des systèmes paies améliorant la rationalisation et fiabilisation de la collecte des données induisant une diminution des coûts opérationnels et amélioration de la gestion des données RH.
- **Historisation et traitement des données :** Implémentation d'un *data warehouse* de type « ETL » ou « MDM » permettant la consolidation et l'historisation des données du SIRH, la gestion centralisée et automatisée des traitements de données, et la rationalisation des transferts de données pour aussi ainsi assurer efficacement la compliance RGPD.
- **Simulation :** Un outil de design organisationnel : les données fiabilisées couvrant l'ensemble des sujets RH et Financiers sont utilisées dans un outil permettant de présenter une photo à un instant T des organigrammes et de laisser la main aux managers pour faire des simulations sur leur organisation en manipulant les organigrammes. Ainsi le travail laborieux annuel de nos financiers et de nos RH pour mettre à jour les organigrammes actuellement sur Powerpoint est automatisé. Et nous ne comptons pas nous arrêter là, car nous pourrions envisager le recours à des outils de simulation et d'analyses prescriptives pour améliorer l'échange avec nos business managers. L'IA développée pour faire du *profile matching* peut déjà être utilisée dans ce but.
- **Consolidation, Distribution et révision des plans :** nous utiliserons certainement encore longtemps Excel car il permet une consolidation aisée de l'ensemble des sources de données et de multiples simulations. Il est également un format facile à partager et à éditer, mais nous envisageons déjà une consolidation des plans dans notre outil BI pour faire état du réel versus le planifié.

Notre stratégie *workforce planning* idéal se reposera sur un SIRH fiable, globale et transverse utilisant l'IA pour assister les business managers dans la construction de nos plans stratégiques et ainsi mieux collecter et restituer leur vision stratégique en actions RH concrètes et mesurables. ♦



A portrait of Sophie Jallabert, a woman with short, wavy blonde hair, wearing a black top and a gold necklace with a circular pendant. She is looking directly at the camera with a slight smile.

Entretien avec

# Sophie Jallabert

Directrice de l'académie Générali  
France

Propos recueilli par Michel Barabel

# Viser l'efficacité dans une dynamique globale d'Entreprise apprenante

## Sophie JALLABERT,

Directrice de l'Académie Generali France

*Mon parcours s'inscrit dans la fonction RH depuis plus de quinze ans. Au travers de mes différentes expériences (BPCE, Natixis, Generali), j'ai couvert l'essentiel des problématiques adressées par ce métier : recrutement, gestion individuelle des collaborateurs, définition des politiques RH, stratégie et organisation de la Formation. Chez Generali France depuis 2008, j'ai aujourd'hui la responsabilité de l'Académie, lieu où nous intervenons sur l'ensemble des périmètres (réseaux commerciaux, fonctions support et intermédiaires) pour accompagner le développement des compétences et du management.*

### Pouvez-vous présenter en quelques mots Generali?

Generali est un Assureur Multi spécialistes d'origine italienne. Nous avons environ 70 000 collaborateurs dans le monde dont 7000 en France. Nous intervenons dans l'Assurance Dommage, l'Assurance Vie, la Retraite, et la Protection sociale, auprès d'une clientèle à la fois de particuliers, de professionnels et d'entreprises.

Nous avons la particularité en France de travailler avec beaucoup d'intermédiaires (4000 personnes environ), qui commercialisent nos produits, qu'il s'agisse de courtiers ou d'agents exclusifs. Nous vendons également nos produits en marque blanche via de grands Distributeurs d'Assurance Vie tels qu'ING ou Boursorama.

### Quel est votre périmètre d'activités ?

Je dirige l'Académie Generali qui a vocation à former aussi bien nos salariés que les intermédiaires qui commercialisent nos produits soit environ 11 000 personnes.

Il s'agit, pour nous, de positionner notre offre de formation à destination de nos partenaires comme un avantage concurrentiel qui nous distingue de nos concurrents.

L'Académie est structurée en trois pôles :

- L'Académie des métiers et de l'innovation s'adresse aux Fonctions supports et opérationnelles (Finance, RH, gestion d'actifs et opérationnelle) qui représentent 5000 personnes ;
- L'Académie des réseaux commerciaux salariés (1 600 commerciaux) : sur ce périmètre, nous avons internalisé un nombre important de formations. Pour cela, nous détachons, pour une durée de deux à trois ans en moyenne, des collaborateurs des réseaux salariés qui ont vocation à repartir ensuite dans le commercial. Cela nous permet de disposer de formateurs qui ont la légitimité du terrain et dans le même temps d'enrichir leur parcours professionnel et leur portefeuille de compétences (savoir animer, savoir construire une ingénierie de formation, ...).
- L'Académie des réseaux intermédiaires et de l'inspection, c'est-à-dire tout ce qui sort du périmètre des salariés. Nous focalisons notamment, nos actions sur les agents et des courtiers ciblés avec lesquels nous avons et souhaitons développer une relation privilégiée.

### La Loi «Avenir professionnel» se met en place. Quel regard portez-vous sur cette réforme ?

Avant la réforme, nous étions assez actifs dans l'utilisation et la mobilisation du CPF avec la mise en place de nombreux dispositifs qui étaient également abondés par notre OPCA. L'année 2019 est une année de transition. Notre OPCA va continuer à abonder les coûts pédagogiques, mais avec un niveau global de prise en charge moindre (non remboursement des coûts de Logistique et de Rémunérations des stagiaires par exemple). Et dès l'année prochaine, nous savons que





nous n'aurons plus de financement du fait de notre taille.

Nous sommes dans l'attente de ce que la branche de l'assurance va faire. Mais, il est à peu près certain que nous allons engager des discussions avec les partenaires sociaux pour négocier un accord de façon à continuer à accompagner les collaborateurs dans leurs projets de formation en complément de leur CPF. Nous allons donc nous inscrire dans cette logique de co-construction du développement des compétences de nos salariés, ce qui est dans l'esprit de la loi «Avenir».

Cela veut dire que nous avons décidé de continuer à investir fortement dans la Formation. Car nous sommes convaincus qu'il s'agit d'un levier de développement et de compétitivité essentiel. La réforme nous conduit donc à prévoir des budgets plus conséquents sur le plan de formation. Pour autant, nous allons aussi devoir compenser en partie ces financements en baisse. Cela va passer par exemple par des formats de formation plus courts et le développement ciblé de l'usage des nouvelles technologies.

### Comment allez-vous communiquer sur la loi «Avenir» avec vos collaborateurs ?

C'est un point important. Le domaine de la formation est un peu nébuleux pour eux et ils confondent bien souvent les différents dispositifs. Ils ont besoin qu'on les guide et qu'on les informe sur les évolutions actuelles.

Or, l'un des paris audacieux de la loi est de vouloir rendre les collaborateurs acteurs et responsables de leurs parcours de professionnalisation. A date, bien que nos collaborateurs soient plutôt qualifiés, on ne peut pas dire qu'ils soient tous en attente et en demande de formation. C'est pourquoi, je pense que les entreprises auront un rôle majeur à jouer dans cet accompagnement. Cela ne se fera pas tout seul !

### Comment faites-vous justement pour développer l'envie d'apprendre de vos collaborateurs ?

Ce que nous essayons de développer, ce sont des dispositifs d'apprentissage personnalisés en fonction du profil des apprenants. Par exemple, nous avons repensé nos formations à l'anglais pour individualiser les parcours. Grâce à une approche de design thinking, nous avons conçu une plateforme sur laquelle les collaborateurs peuvent facilement se connecter et s'orienter en fonction de leurs besoins. Au départ, ils doivent répondre à un questionnaire. Chaque salarié va indiquer sa façon d'apprendre :

Quelles sont ses préférences en termes d'apprentissage ? Comment estime-t-il son niveau d'anglais ?

Nous allons également demander au manager d'apprécier le niveau d'anglais de son collaborateur. En fonction du résultat, nous allons orienter l'apprenant vers la solution la plus adaptée. Aujourd'hui, nous sommes en phase d'expérimentation sur l'anglais mais nous sommes convaincus de l'intérêt de la démarche et nous allons certainement l'étendre à d'autres domaines.

### Travaillez-vous également sur la question de l'ancrage mémoriel ?

Oui, c'est également un enjeu important. Comment nous assurer que les savoirs acquis en formation sont «ancrés» chez l'apprenant ?

Nous avons testé une technique de mémorisation, à base de questions posées à de multiples reprises, dans le cadre de notre Certificat Digital de l'Assurance (certificat obligatoire pour tous les salariés, reconnu au niveau national en lien avec la branche). Le certificat est structuré en six modules de Formation (enjeux du digital, nouveaux métiers, nouvelles pratiques...) qui permettent d'acquérir six badges et de le valider. Là encore, l'accompagnement a été essentiel. Nous avons mis en place tout un dispositif d'animation autour de ce programme : des conférences en présentiel, un parcours distanciel accompagné par des Ambassadeurs qui s'assuraient que les apprenants continuaient à suivre ce programme sur plusieurs semaines, sans décrocher ...

Au final, ce programme blended a des résultats très satisfaisants avec 60% de collaborateurs de l'entreprise certifiés à fin 2018.

### Comment intégrez-vous les technologies (big data, réalité virtuelle, IA, ...) dans vos programmes ?

Au sein de Generali, nous avons lancé la Démarche «learning 2022» qui vise à transformer la Formation et à utiliser au maximum les possibilités que nous offrent aujourd'hui les nouvelles technologies.

Nous avons identifié quatre axes de développement

#### Optimiser la Formation

Cela passe notamment, par la réduction du temps Présentiel et le développement des Formations en Distanciel, afin de réduire le coût des programmes mais aussi qu'ils bénéficient à plus de collaborateurs. Cela passe également par un meilleur ciblage des



apprenants pour améliorer le retour sur investissement des formations.

Dans ce cadre, nous avons expérimenté les SPOC (Small Private Online Course) sur certaines thématiques comme le Design Thinking, la gestion de Projets ou le travail collaboratif. Nous n'avons pas conçu nous-mêmes des MOOC, nous avons préféré sélectionner ceux qui nous convenaient sur le marché.

Nous avons également développé le Mobile Learning avec l'idée de promouvoir l'ancrage mémoriel entre les sessions présentielles ou dans des séminaires, notamment lors des parcours d'intégration. Nous posons à nos apprenants un certain nombre de questions. Nous envoyons des fiches pratiques et nous créons une interaction au sein de la promotion au travers par exemple de challenges. Nous avons aussi investi dans un Vidéomaton, afin de créer très facilement des formations (des formats courts en vidéo pour introduire une formation ou ancrer une thématique). Enfin, pour optimiser et dynamiser nos formations en présentiel, nous utilisons les solutions interactives apportées par Klaxoon, par exemple.

### **Ancrer les connaissances**

Sur cette problématique, nous sommes en train d'expérimenter un pilote en réalité virtuelle sur le thème de la prise de parole en public.

Notre diagnostic est que nous ne pensons pas que la réalité virtuelle va se développer ex-nihilo et qu'il soit pertinent de dire aux collaborateurs : «On vous met un casque et puis allez-y». Par exemple, sur la prise de parole en public, nous envisageons une solution mixte associant présentiel et la possibilité avec l'appui d'un formateur de pouvoir s'entraîner dans un contexte immersif avec la réalité virtuelle.

### **Animer des communautés d'apprenants et d'experts tels que la communauté des Formateurs métier occasionnels.**

Là encore, nous utilisons des solutions d'animation interactive pour tous les séminaires et les animations présentielles. En complément, nous faisons un test de «social learning» sur notre population de commerciaux pour créer un espace collaboratif en ligne sur lequel tous les experts pourraient partager leurs connaissances et leurs pratiques. Ces derniers auront la possibilité de faire des tutos, de chatter, de répondre aux questions qui leur sont posées. L'Académie pourra aussi poster et déposer des documents de référence. Nous en sommes au pilote sur ce sujet.

### **Evaluer les Formations et les compétences acquises**

C'est un enjeu réglementaire et stratégique. Sur la partie réglementaire, une directive européenne impose que tous les distributeurs dans le domaine de l'Assurance aient au moins 15 heures de Formation chaque année et que les acquis de compétences soient évalués. Nous sommes donc en train de développer de plus en plus d'outils d'assessment. Nous souhaitons également mieux mesurer le ROI de nos actions de formation. Sur ce sujet, nous avons digitalisé l'évaluation à chaud et à froid des formations. Nous co-développons aussi un outil de mesure des compétences à l'entrée dans le programme afin de nous aider à constituer des groupes de niveau homogène mais également à la sortie afin d'évaluer les compétences acquises. Ces évaluations réalisées à chaud et ensuite quelques mois après la formation (à froid) permettent de mesurer le différentiel de compétences entre les deux. Autre projet en cours, nous voulons concevoir un Assessment de type 360 degrés pour nos managers afin de leur permettre de se faire évaluer par leurs équipes, par leurs pairs, par leurs N+1 et de disposer ainsi de ces feedbacks dans un espace dédié et personnel.

### **Comment faites-vous le lien entre votre GPEC et votre politique de formation ?**

Notre accord GPEC a été renégocié en 2018. Il acte le fait que notre Observatoire des Métiers doit produire des données sur l'évolution quantitative et qualitative prévisionnelle des grandes familles d'emplois et que les résultats de ces analyses soient partagés avec l'ensemble des salariés.

Notre observatoire permet de mettre en lumière les métiers en mutation, en attrition ou en tension. Et au niveau de l'Académie, nous nous sommes engagés à proposer aux collaborateurs dont les métiers sont en mutation ou fragilisés, des Parcours d'Accompagnement Professionnel, appelés PAP'S. Il s'agit en effet de déployer des programmes de formation auprès de ces collaborateurs afin d'améliorer leur portefeuille de compétences pour leur permettre d'évoluer vers des emplois en développement ou de disposer des compétences nécessaires aux transformations de leur emploi actuel. Pour ce faire, la Direction des Ressources Humaines a été réorganisée avec la création d'une équipe de RH Opérationnels dont l'objectif est d'accompagner, en proximité, les collaborateurs. C'est d'ailleurs l'Académie qui a conçu le programme (une douzaine de jours répartis sur quelques mois) pour monter en compétences cette nouvelle équipe RH ♦



# La SNIE : une ETI dont on peut dire...



## Elle a tout d'une grande...

Par Laurent Crief, Directeur général, Directeur du pôle social, administratif et financier et François Carmeille, adjoint au DRH.



Laurent Crief



François Carmeille

La SNIE a été créée en 1966 par André CRIEF (dans le sous-sol du pavillon familial). Elle est aujourd'hui dirigée par ses fils, Fabien et Laurent Crief. Elle s'est installée à Brie-Comte-Robert en 1971, a connu plusieurs déménagements, dont le dernier en janvier 2015 pour intégrer un site ouvert sur le respect de l'environnement et le bien-être des salariés.

Elle est spécialisée dans l'équipement électrique de logements neufs (essentiellement collectifs) dans la conception et la réalisation d'installations électriques

dans les domaines de l'habitat et du bâtiment. Cette entreprise familiale est aujourd'hui l'un des leaders de son secteur.

À la date de rédaction de ces lignes, elle compte un peu moins de 500 salariés, traite plus de 9000 logements par an, et son chiffre d'affaires avoisine les 50 millions d'euros annuels. Ses clients sont essentiellement des promoteurs privés réalisant des programmes de construction neufs, dans lesquels co-interviennent différents acteurs de la Construction (Gros-œuvre, électriciens, plaquistes, peintres, etc.)

Si la SNIE s'est développée de manière importante au cours des années, les principes sur la base desquels elle a réalisé cette croissance (autant dire son ADN) ont été relativement stables depuis l'origine.

### Les enjeux de la gestion des compétences

La SNIE doit s'efforcer de conserver les marqueurs qui constituent son ADN :

- Entreprise familiale de culture fidélisante, avec une chaîne hiérarchique courte et un processus de décision rapide,
- Culture QSE : la culture de la Prévention (Santé et Sécurité) et la maîtrise des méthodes de travail (Qualité) sont ancrées de longue date. Celles-ci sont tracées, et l'ensemble des processus sont gérés en



interne (du bureau d'études et de la conception de pieuvres électriques jusqu'à la livraison du chantier, en passant par la production en atelier, le transport, les achats, la veille technique, etc.), sans recours à la sous-traitance (100% *Made in SNIE*)

- Une forte culture de la promotion interne, de la formation interne, et de la reconnaissance des métiers manuels (avec un système de rémunération permettant une espérance de gains importante pour les personnels de chantier)
- Un investissement marqué dans la Qualité de Vie au Travail : cf. divers articles de presse comme celui intitulé «À la Snie c'est comme chez Google» faisant référence à l'investissement important réalisé dans le nouveau siège social inauguré en 2015 : Bâtiments HQE, équipements à disposition des salariés et services aux salariés (coachs sportifs, salles de sport, etc.)
- Un dialogue social apaisé et constructif, raison pour laquelle Le premier Ministre et la Ministre du travail se sont rendus sur place le 30 novembre 2017. La SNIE a mis en place le tout premier Conseil d'Entreprise en France.

Conserver son ADN... tout en faisant face aux défis nouveaux, comme par exemple :

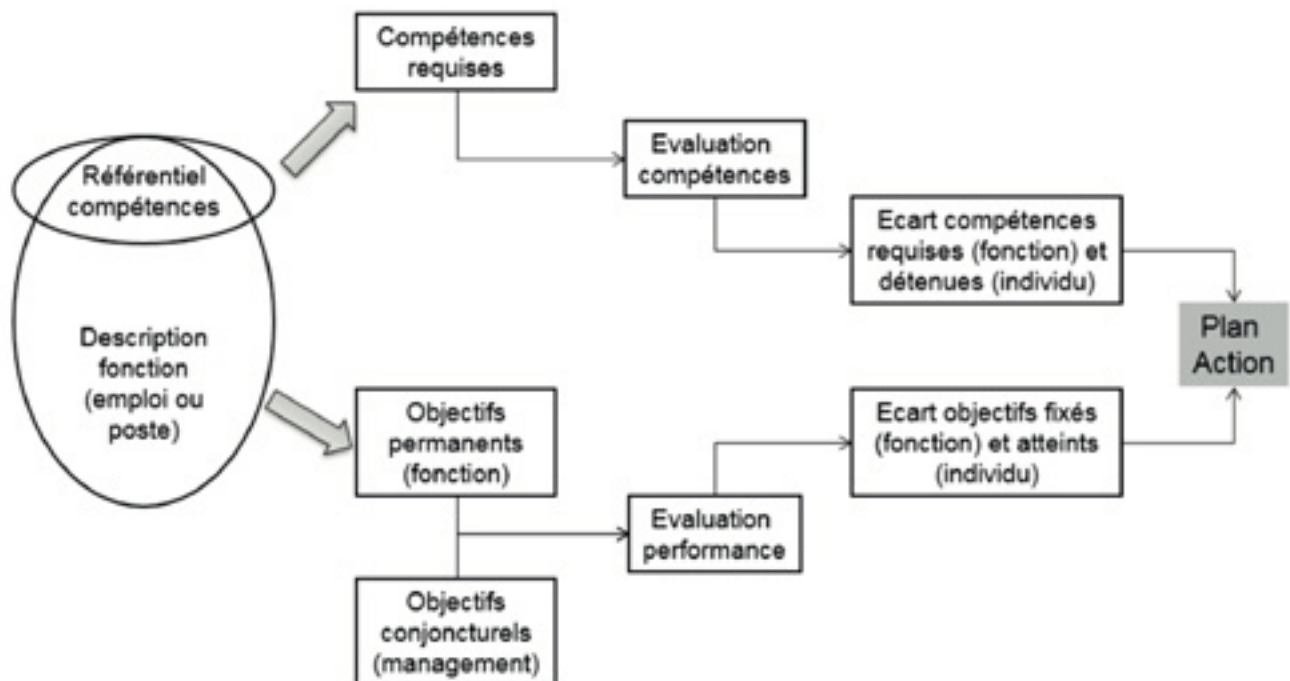
- La RSE, si elle a toujours été «sous-entendue» dans les valeurs et pratiques de management de l'entreprise, fait aujourd'hui l'objet d'une politique de mieux en mieux tracée et formalisée.

- Tout comme l'entreprise a su négocier le virage de l'informatique dans les années 90, la «révolution digitale» va impliquer, même s'ils/elles ont fait leurs preuves jusqu'ici, une nécessaire adaptation des outils et méthodes de travail, et de planification de l'activité.
- Les évolutions de toute nature doivent faire l'objet d'une surveillance et d'une anticipation constantes : évolutions technologiques (logements connectés, techniques constructives, etc.), réglementaires et normatives, attentes de clients, etc.
- D'une manière générale, la culture de l'amélioration continue doit pousser cette PME familiale devenue une ETI à être toujours plus performante en matière de veille, de prospective organisationnelle et stratégique, etc.

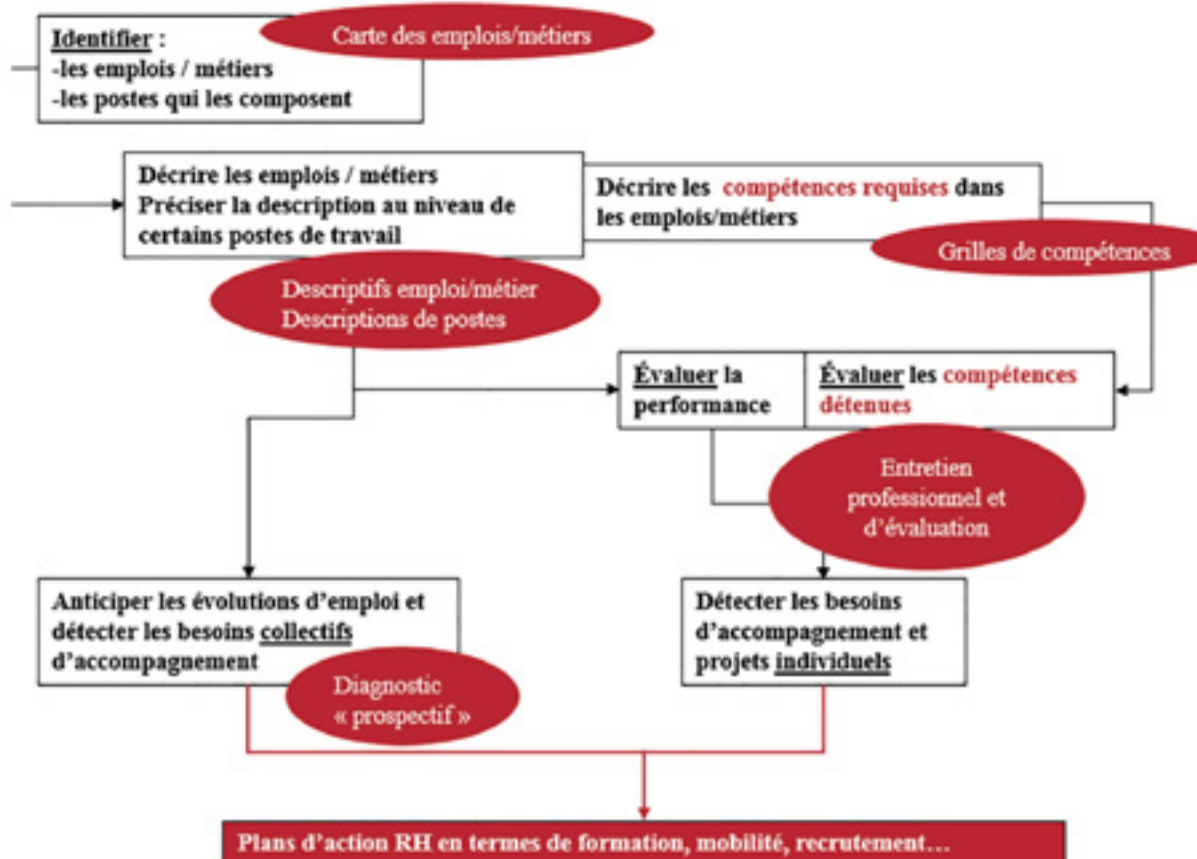
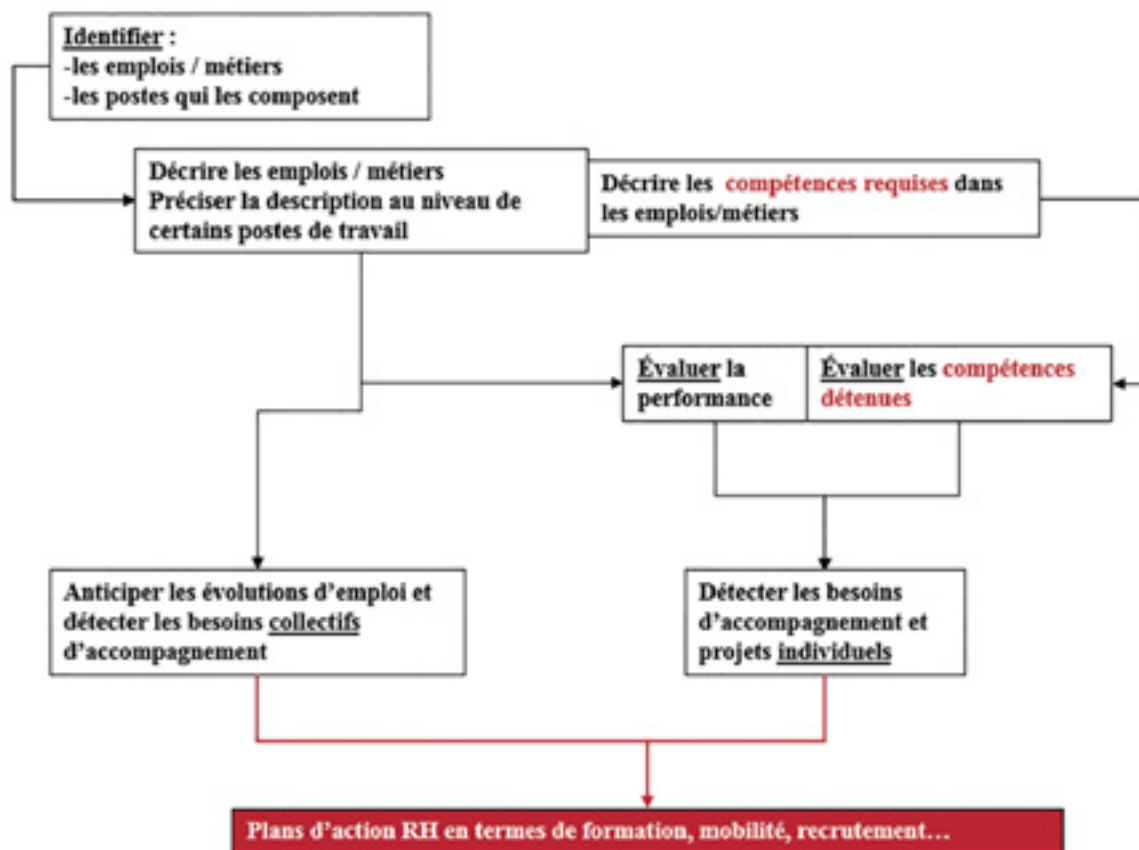
**Gérer les compétences dans une ETI familiale : les outils**

**Les origines : la gestion des compétences avant que l'on ne parle de gestion des compétences**

Les premiers véritables référentiels de compétences et de formation viennent incontestablement du terrain (et donc des Directions Technique et Travaux plus que de la Direction des Ressources Humaines). Ils sont centrés sur des compétences considérées comme à maîtriser (Guides descriptifs des tâches de certains métiers, parcours de formation interne standardisés sur des métiers à embauche récurrente, etc.)







**Gestion des compétences dans une ETI familiale : quelques principes de base**

*Processus annuel : principaux outils*

Parallèlement, l'entreprise a mis en place progressivement, puis constamment amélioré au fil de l'eau les outils permettant de piloter la gestion de la performance et des compétences au sens classique du terme.

Sur l'analyse des besoins (les fonctions / le requis) :

- Cartographie et description des emplois / postes (incluant activités et objectifs permanents de postes).
- Référentiels de compétences requises (techniques, managériales, comportementales : «hard et soft skills» comme les désignent le vocabulaire RH du moment).

Sur l'analyse des ressources (le déteu par rapport au requis) :

- Les entretiens professionnels
- Les entretiens d'évaluation de compétence et de performance (réelles) dérivent des compétences et objectifs et compétences (requis) identifiés plus haut, ainsi que des objectifs non permanents fixés par les managers bien entendu.

*Des expérimentations et dispositifs ciblés*

En marge des outils précités, l'entreprise a souhaité mettre en place, et continue à développer des processus de suivi de certaines compétences clés sur une périodicité infra-annuelle.

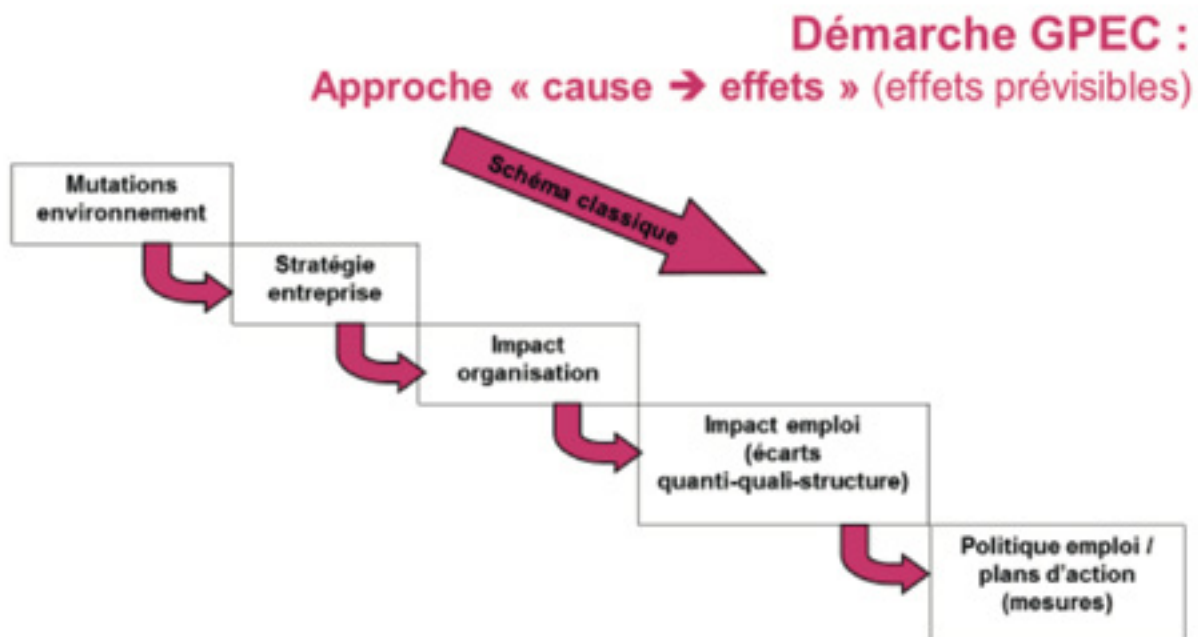
Des grilles d'évaluation continue sont en test sur des savoir-faire techniques particuliers et ciblés (hard skills cœur de métier).

Elles sont utilisées en dehors des entretiens classiques. Si elles concernent l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices dans le métier et les compétences ciblées, elles sont considérées comme particulièrement adaptées à la période d'intégration, pour vérifier la progression de l'acquisition de savoirs de base essentiels.

Ce processus d'évaluation continue, malgré les débats de ces dernières années sur l'utilité (contestée) et la lourdeur (déclarée) des systèmes classiques d'évaluation, ne remettent pas en cause, à notre sens, les entretiens annuels. Ils en sont un complément, ciblé sur un objectif bien particulier : la gestion de compétences en période d'intégration et la maîtrise des savoir-faire capitaux dans nos métiers de base.

**De la Gestion des Compétences à la Gestion Prévisionnelle des Emplois, Effectifs, et Compétences (de la G.R.H. à la G.P.R.H. : une démarche et des acteurs)**

Comme toutes les entreprises, la SNIE s'est posé la question de l'utilité et des limites de la «GPEEeC» (Gestion Prévisionnelle des Emplois Effectifs et Compétences). Conscients des arguments des «opposants» (on vit dans un monde imprévisible, les horizons de prospective ne sont pas les mêmes d'un métier à l'autre, toute prospective est par nature inexacte, réputation d'usine à gaz...etc.), l'entreprise a su associer le comité de Direction et la Direction RH pour mettre en œuvre une démarche plus qu'un ensemble d'outils.

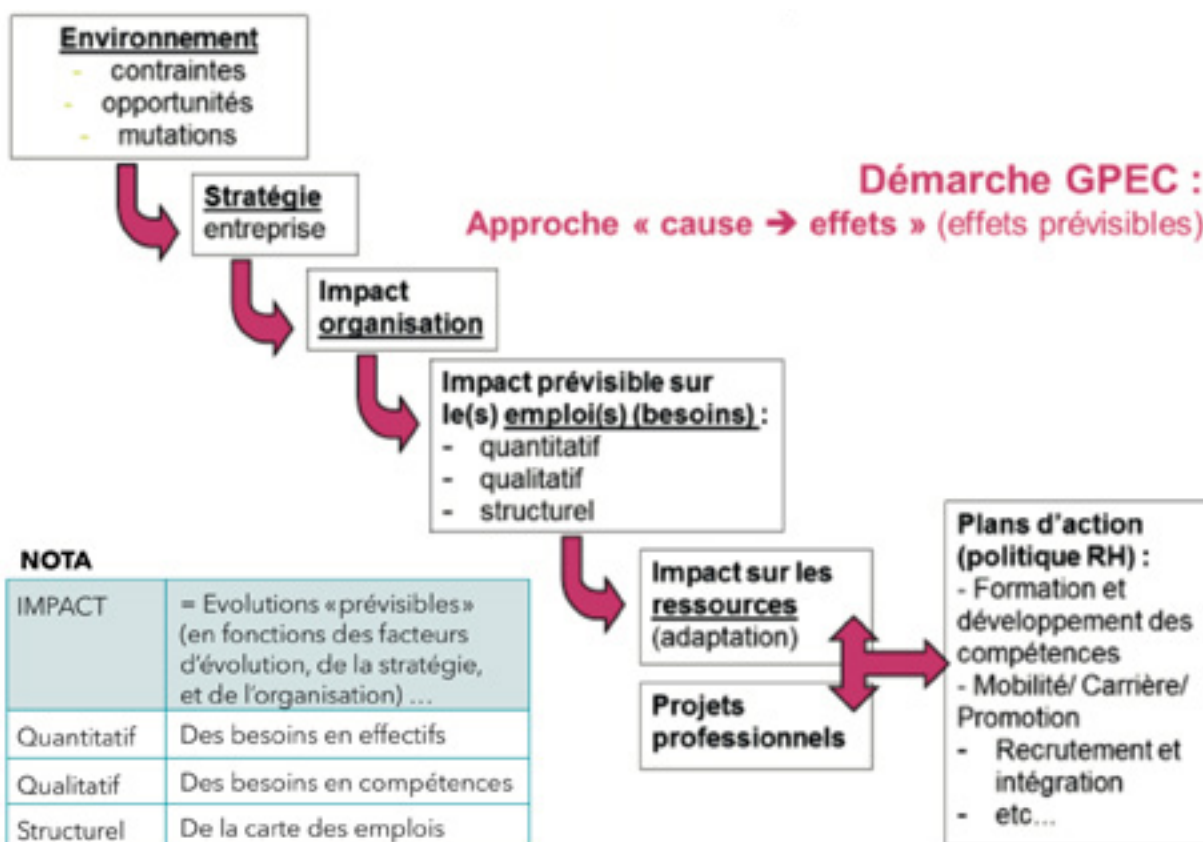


Car c'est précisément parce-que l'environnement externe (technologique, réglementaire, économique, politique, social, marché, etc.) change que les fonctions de veille, d'anticipation et de prospective prennent tout leur sens.

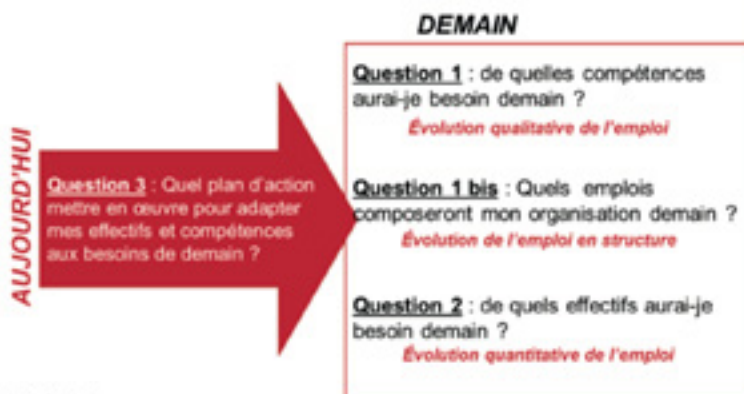
Le rôle de la Direction RH aujourd'hui est d'aider le Comité de Direction stratégique à :

- Travailler sur les causes d'évolution (diagnostic stratégique)
  - Analyser son environnement.
  - Identifier les opportunités et risques stratégiques qui en découlent.

- Travailler sur les effets prévisibles (tout n'est pas prévisible cependant)
  - Evaluer les impacts sur l'organisation, puis sur la Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines (évolution prévisible des besoins en effectifs, compétences, structure des emplois) au travers d'un tableau de bord d'évolution des emplois effectifs et compétences.
  - Et alimenter la politique RH /les plans d'action (en incluant le traitement des besoins prévisibles - si besoin - aux côtés du traitement des besoins immédiats).



**En synthèse :**  
Mettre en place une GPEC = répondre à 3 questions

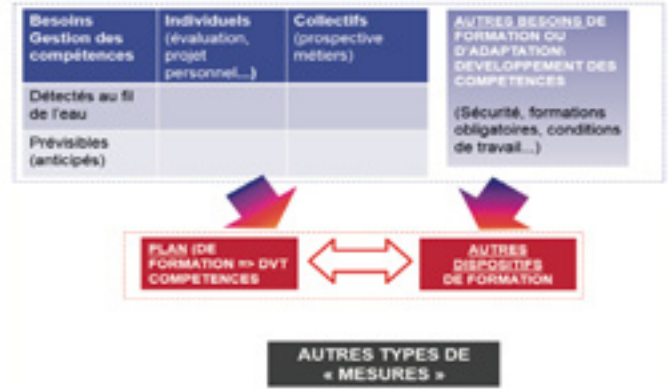


MARS 2019



**Des outils à la politique RH**

Les mesures/plans d'action en matière de G.R.H. et de G.P.E.C. / G.P.R.H. ne sont pas différentes. Elles mobilisent les mêmes leviers, mais ce sont les horizons d'action qui changent (besoins immédiats, besoins prévisibles).



A titre d'exemple, le plan de formation (devenant « plan de développement des compétences ») est aujourd'hui la somme :

- des besoins d'adaptation au poste remontés par le Service Prévention (Santé / Sécurité au travail, formations obligatoires).
- des besoins d'adaptation au poste résultant de la gestion des compétences et de la performance (entretiens d'évaluation).
- des besoins plus prospectifs soit individuels / issus des projets professionnels (entretien professionnel) ; soit collectifs (prospective métier, adaptation des organisations).

**Entre modes managériaux et recherche d'efficacité...**

Les outils « traditionnels » de Gestion des compétences subissent parfois les assauts du temps, et des tendances, pour ne pas dire « modes » de management.

A titre d'exemple la description de fonction est parfois décriée, mais les référentiels de compétences en découlent, et chacun s'accorde sur l'importance de décrire et d'évaluer des compétences conçues comme des ressources de performance, en ne se limitant d'ailleurs pas aux « hard skills ».

La GPEC a été considérée comme lourde et complexe, voire inutile dans une approche résignée (on ne peut rien prévoir...) mais... les approches de « workforce planning » nous rappellent constamment qu'il n'y a aucune raison pour laquelle la G.R.H. soit la seule matière de la gestion d'entreprise incapable de faire de la prévision autre que quantitative.

Et que dire des accords de GPEC qui ont tissé un lien dangereux entre GPEC défensive et problématiques de restructuration (Cf. accords post Loi Borloo).

Dans une ETI comme la nôtre, la Gestion (Prévisionnelle ou non) des compétences, et plus largement du capital humain, est une approche qui s'appuie sur l'opportunité et l'amélioration continue.

Si nous devons rester attentifs aux évolutions et tendances de management RH (évaluation continue, approche plus légère de la prospective...), il reste important de mettre en place et de faire évoluer un cadre structuré d'outils et de pratique en matière de Gestion des compétences. Un environnement changeant et complexe, la croissance de notre organisation, et l'accroissement de nos propres standards de gestion interne ne peuvent que nous y pousser.

L'avantage d'une ETI certes importante mais encore à taille humaine peut résider :

- dans une connexion directe entre les fonctions de gouvernance/stratégie et de G.R.H.
- ainsi que dans sa capacité à faire évoluer rapidement ses outils et process de G.R.H. et de G.P.R.H. ♦





# La QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

facteur de PERFORMANCE  
des ORGANISATIONS  
publiques et privées

# Préventica

CONFÉRENCES / EXPOSITION / EXPERTS / ANIMATIONS / ATELIERS PARTICIPATIFS

**PARIS**

Pte de Versailles  
21>23 MAI 2019

**MARSEILLE**

Grand Sud  
08>10 OCT 2019

EXPOSER +33 (0)5 57 54 12 65 • DEVENIR PARTENAIRE +33 (0)5 57 54 38 26 • INFORMATIONS & INSCRIPTION GRATUITE [WWW.PREVENTICA.COM](http://WWW.PREVENTICA.COM)

Sous le patronage\* du ministère des solidarités et de la santé et du ministère du travail.



# La GPEC en réseau

Par Fanta Berete, Responsable Pôle Développement Ressources Humaines et formation, CCI France



*Après des études de Marketing Fanta BERETE a travaillé 14 ans au sein du groupe Teleperformance France. Elle y a occupé les postes de RRH, de Responsable Développement RH et de Responsable communication interne. Après un Exécutif master communication à Sciences Po elle a intégré la tête de réseau des Chambre du Commerce et de l'industrie. Elle y a géré pendant 4 ans le pôle développement RH en travaillant principalement sur l'uniformisation de l'ensemble des outils et en développant les modules RH du système d'information RH. Depuis juin 2018 elle est en charge du pôle pilotage projets. Avec son équipe elle est chargée de piloter l'ensemble des projets qui concernent l'organisation et l'évolution du réseau des CCI.*

La GPEC, paraît toujours simple quand on recueille dans sa bibliothèque la méthodologie proposée par les grands auteurs RH.

Page après page, on pioche de l'information, on se dit que de nombreuses procédures explicitées existent déjà au sein de sa propre structure et que l'idée générale est de tout remettre en ordre et de développer quelques outils complémentaires.

Pas si simple...

Le réseau des CCI comme beaucoup d'autres organisations a commencé au cours des dernières années de nombreux travaux visant à la mise en œuvre d'une GPEC nationale.

Depuis 2013, CCI France souhaite mettre en œuvre une politique RH harmonisée concernant l'évolution professionnelle des collaborateurs du réseau. Dans le sillage de la loi sur la régionalisation, l'idée était de proposer un dispositif national structuré, identifiable et identifié.

En 2014, nous nous engageons à «Doter le réseau des CCI d'une gestion dynamique et anticipée de l'emploi pour disposer des meilleures ressources face aux besoins des organisations et à structurer cette gestion RH de manière à prendre en compte les besoins des différents niveaux (territorial, régional et national), dans un contexte de ressources fiscales complexe... ».

C'est dans ce cadre, que nous avons lancé de grands chantiers de réflexion autour de l'emploi dans les chambres. Profitant, de l'impulsion donnée par la régionalisation, nous avons mené un long travail autour de la création d'une liste d'emplois nationaux. Cet exercice nous a permis au bout de quelques mois de rattacher les 19 000 emplois que comptait alors le réseau à la liste des 59 emplois nationaux. Parallèlement, nous avons ouvert une plateforme de négociation avec nos partenaires et nous avons signé des accords majeurs dont, les accords classification, mobilité, mutation géographique. Chacun de ces accords était pour nous une pièce supplémentaire dans la réalisation de notre puzzle GPEC.



En 2015, les DRH du réseau consulaire, ont souhaité aller plus loin en matière de gestion des ressources humaines en concluant des accords ayant pour objectif de favoriser la mise en œuvre d'une véritable GPEC (Accords GPEC national permettant une déclinaison régionale, formation, télétravail et prévention des risques psycho-sociaux RPS)

Fin 2015, il nous a semblé que nous avions un cadre réglementaire clair et adapté à l'introduction de procédures et d'outils communs pour optimiser le dispositif et parler un langage commun

C'est pour ces raisons que dès le début de l'année 2016, nous avons travaillé sur l'harmonisation de l'ensemble des procédures en lien avec l'entretien professionnel. Selon les régions il était fait ou pas, plus ou moins exhaustif, plus ou moins informatisé.

Après ce travail d'harmonisation nous avons entrepris sa transposition dans notre système d'information RH. Deux ans après le déploiement du module paie, il était temps pour nous d'investir les modules RH. C'est toujours avec nos DRH de région que nous avons déterminé les procédures, les workflows nécessaires à l'établissement d'un entretien professionnel en ligne accessible à tous les managers en métropole et depuis les DROM.

Puis, il nous a paru opportun de compléter notre démarche en proposant aux collaborateurs un portefeuille de compétences personnalisable. De nouveau, la fonction RH s'est retrouvée autour de la table.

Nous avons alors travaillé sur un répertoire des compétences.

Ce répertoire est composé de 5 grandes parties :

- Les compétences métier, compétences qui font directement référence à l'ensemble des métiers du réseau des CCI de France,
- Les compétences transversales,
- Les expertises/thématiques en lien avec des spécificités observables dans nos différents emplois,
- Les langues,
- Et enfin les diplômes, certification et habilitations.

Nous avons pensé un système permettant la création d'un portefeuille de compétences personnel pour chaque collaborateur, mais l'idée était également, d'être en mesure de comparer les individus les uns avec les autres.

C'est pour cette raison que nous avons établi un socle commun de compétences par emploi. Nous avons donc croisé chacun de nos 59 emplois avec un cœur de 4 à 5 compétences identiques sur l'ensemble du territoire.

Puis, chaque collaborateur a pu compléter avec son manager les compétences acquises en dehors du réseau ou dans le cadre d'autres activités

Armés de l'ensemble des textes et des outils, il était temps de mettre en œuvre et pour cela nous avons décidé d'accompagner nos DRH de région en rédigeant le Guide «GPEC, Pas à pas ». Pour cette partie nous avons fait le choix de nous faire accompagner par un professionnel de la question.

Ces travaux ont été réalisés entre 2017 et 2018, cependant l'actualité des chambres a fait que nous avons été dans l'obligation de freiner la mise en œuvre.

Cette année, nous bénéficions d'un contexte qui nous amène encore plus à développer la GPEC

## 1. Un contexte global complexe, qui finalement nous contraint à faire un réseau sur certaines questions

Le réseau des chambres de commerce et d'industrie connaît une profonde mutation.

Depuis les lois de 2010 et de 2014, il s'est profondément transformé, notamment par des fusions d'établissements. Le réseau est, ainsi, passé de plus de 150 à une centaine d'établissements publics.

La taxe pour frais de chambre est passée de près d'1,4 milliard d'euros en 2012 à moins de 750 millions d'euros en 2018, avec, notamment, pour conséquence le départ de 4 000 collaborateurs dont 2 000 suppressions de postes.

Les annonces du gouvernement pour les prochaines années portent sur de nouvelles et fortes baisses de ressources fiscales (TFC), de -100 M€ par an sur 4 ans.

Parallèlement, le Ministre de l'Economie et des Finances, a fixé en juillet dernier différentes orientations pour le réseau des CCI :

- une redéfinition des missions, autour d'un socle de services communs aux TPE/PME pour l'appui aux entreprises,
- la formation initiale dans les territoires, notamment dans les plus petites agglomérations,
- la représentation des entreprises.

Le ministre a réaffirmé que les CCI devaient être le relais de l'Etat pour la conduite des politiques publiques de développement des entreprises.

**Après les départs successifs et les divers plans de mutualisation, seul le plan global autour de la GPEC peut nous permettre de mettre en œuvre d'autres dynamiques RH et organisationnelles.**





## 2. Une tête de réseau renforcée

La transformation du réseau passe aussi par le renforcement de la tête de réseau, CCI France.

Le projet de loi PACTE lui permet notamment de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au niveau national.

**Comme pour tout projet global, il faut une gouvernance claire afin que chaque acteur du réseau sente qu'il fait partie d'un ensemble et que comme tout un chacun il a un rôle individuel à jouer qui viendra servir un collectif.**

## 3. Des objectifs qui s'affinent

Au cours des derniers mois le réseau a accueilli de nombreuses missions des ministères de tutelle afin d'analyser nos activités. Peu à peu nous sommes en capacité de dessiner les contours des futures objectifs des CCI :

- faire évoluer le service rendu dans les territoires,
- diversifier leurs financements et renforcer la fonction commerciale afin d'accroître la facturation de services.

L'ultime but est d'amener les CCI, à l'instar des autres établissements publics de l'Etat, à proposer des services adaptés en permanence à la demande des usagers et des clients, à améliorer les conditions d'exercice pour leurs collaborateurs, tout en intégrant la baisse des ressources budgétaires dans la stratégie globale du réseau.

Pour atteindre cet objectif, les CCI vont très prochainement finaliser leur Convention d'Objectifs et de Performance (COP) et leurs Conventions d'Objectifs et de Moyens (COM).

Les missions ainsi structurées et redéfinies permettront de définir les besoins en compétences dont le réseau des CCI aura besoin.

Ces différentes analyses aboutiront également à identifier les écarts entre les besoins en compétences du réseau des CCI d'ici à 2021 et les ressources dont il dispose actuellement.

**La nécessité de combler ces écarts, alimente le Plan GPEC CCI 2021.**

**Confronté à une nécessaire et profonde transformation, notre réseau met donc en place, sur les années 2019-2021, un plan ambitieux de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin de faire évoluer les compétences de ses collaborateurs et d'accompagner ceux dont le poste est menacé.**

## 4. Le Plan GPEC CCI 2021 poursuit trois objectifs majeurs :

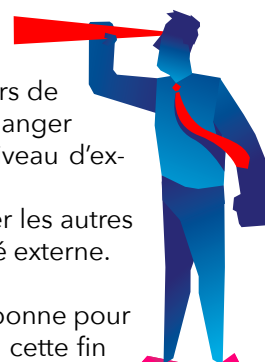
- Mieux organiser le réseau en mettant en place des centres d'expertises qui ont vocation à accroître la satisfaction des clients en mettant en œuvre un plan d'accompagnement des CCI dans leurs efforts de mutualisation au niveau des effectifs comme à celui des moyens (notamment en systèmes d'information),
- Mieux s'adapter à l'évolution des missions en proposant aux ressortissants devenant des clients des prestations personnalisées et à valeur ajoutée en mettant en œuvre des plans d'actions permettant de disposer des compétences nécessaires pour les activités des CCI dès fin 2019,
- Développer l'employabilité des collaborateurs en interne et en externe, en mettant à leur disposition ainsi qu'aux managers et aux équipes RH un système d'information fiable, durable et permettant une gestion optimale des data RH (projection, pilotage, structuration).

**Dans le même temps, l'analyse des écarts entre les besoins futurs et les ressources actuelles va mettre en évidence les compétences et, par conséquent, les postes qui ne seront plus utiles pour le réseau des CCI d'ici à 2021 du fait de la modification des missions, la mutation ou la disparition de métiers, la mutualisation des fonctions etc.**

En conséquence, le réseau lance dès le premier semestre 2019 les processus qui lui permettront de :

- identifier les personnes dont l'emploi est menacé, CCI par CCI,
- être en mesure de proposer des solutions en interne à certains collaborateurs bien identifiés qui, suite à un parcours de formation dédié, pourront changer d'emploi ou évoluer vers un niveau d'expertise différent ou plus élevé.
- être en capacité d'accompagner les autres collaborateurs vers une mobilité externe.

Cette année, est donc a priori la bonne pour nous. La tâche reste immense en cette fin février, mais l'avenir de notre réseau est en jeu. Tout le travail réalisé au fil des ans permettra sans nul doute à la fonction RH de travailler de relever ce défi. ♦

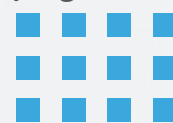




# Spécialiste de la formation en droit des affaires

# 250

programmes



1<sup>er</sup> organisme de formation juridique  
en France

FIDAL Formations accompagne depuis plus de 30 ans les entreprises dans tous les domaines du droit des affaires, en mettant en place des formations répondant aux besoins opérationnels de chaque fonction.

Des formations certifiantes, aux cycles d'actualités, aux e-learning et à l'intra-entreprise, nos formations s'appuient sur les expertises et les retours d'expériences des avocats, juristes et consultants de FIDAL.

# 130

sites de formation  
répartis dans  
toute la France



Retrouver notre catalogue  
de formation sur le site  
[www.fidalformations.fr](http://www.fidalformations.fr)



# 131 614

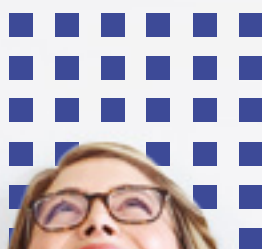
heures animées

# 15

interlocuteurs  
régionaux

# 1 000

animateurs



# 17 811

stagiaires



Entretien avec

# Valérie Belhassen

DRH de BNP Paribas Compliance

Propos recueilli par André Perret

**Nous savons quels sont  
les blocs de compétences  
qui seront nécessaires**





## **M**adame, faut-il vous appeler DRH de la Conformité ou DRH Compliance ?

En France, nous pourrions dire Conformité, mais en tenant compte du fait que notre effectif de 4200 personnes est réparti sur 80 pays, il est justifié de parler de Compliance.

### **Entrons, si vous le voulez bien, dans le vif du sujet : votre secteur d'activité est-il sujet à des évolutions qui peuvent faire évoluer à terme, les compétences de vos collaboratrices et collaborateurs ?**

Plus que jamais. On peut commencer par les évolutions d'environnement sociétal : la prise de conscience des enjeux de sécurité financière, notamment, le blanchiment, la part croissante de l'éthique dans les cadres réglementaires et législatifs, toutes ces évolutions nécessitent des analyses de fond et des mutations de nos propres façons de travailler.

### **Vous pouvez préciser ?**

Avant, notre métier « conformité » intégrait principalement la production de normes et procédures, pour renforcer nos cadres d'action et l'indépendance de la fonction. Aujourd'hui, on s'oriente plutôt vers une intégration dans les processus bancaires où chaque acteur doit y jouer un rôle. La fonction du Compliance Officer se trouve ainsi dans une mouvance de rééquilibrage nécessaire où le contrôle existe toujours mais n'est plus suffisant. Un bon nombre d'opérations de contrôle doit être intégré au processus de production, libérant ainsi le C.O. pour des missions à plus forte valeur ajoutée. On privilégiera la gestion des risques et le conseil.

### **Vous parliez de plusieurs types de mutations ...**

Le cadre réglementaire est également important. Chaque jour, nous composons avec des sanctions, des embargos, liés à la lutte contre la corruption, contre le terrorisme. On ne peut se contenter d'être suiveur. Une nouvelle donne voit le jour, celle de l'anticipation. Il est vrai que le travail de veille est conséquent et il prend du temps, mais il convient de se préparer. Les régulateurs nous demandent de bien identifier nos risques et nous devons donc rester dans l'anticipation des futures lois et réglementations.

### **Ce repositionnement ne risque-t-il pas de provoquer des tensions, des luttes de territoires ?**

Le débat ne se pose pas en ces termes. Les risques de Compliance concernent tous les acteurs et chacun doit exercer ses compétences pour protéger au mieux les intérêts de nos clients et de BNP Paribas.

### **Et l'évolution technologique dans cet environnement ?**

L'automatisation, l'industrialisation toujours plus avancée de nos processus est effectivement le troi-

sième axe de développement et de mutations. Il nous faut rentrer dans les processus numériques, ce qui était déjà le cas avec la mise en place de filtrages, par exemple, mais nous sommes obligés aussi d'aller plus loin dans l'utilisation de systèmes intelligents (algorithmes, *machine learning*...). La gestion des datas devient prépondérante dans le champ d'application de la Compliance et elle est de plus en plus complexe.

### **Dès lors, quelles sont les répercussions que vous avez pu valider sur les compétences de vos experts ?**

Nous avons aujourd'hui effectivement un panorama beaucoup plus complet des transformations en matière de compétences. Les compétences intrinsèques à l'expertise de notre métier sont une base incontournable (sécurité financière, éthique professionnelle...) mais elles s'accompagnent de qualités relationnelles indispensables : savoir communiquer avec les métiers qui sont directement en relation avec les clients et pour cela, connaître leurs enjeux. Mais ce n'est pas tout, les « soft skills » peuvent nous permettre de travailler autrement. Il faut donc pouvoir les identifier et les utiliser à bon escient. Ensuite, il faut développer une capacité à apprendre en continu. Les compétences techniques se périment vite et on doit savoir profiter des structures apprenantes pour développer en permanence ses connaissances. Ce sont de véritables changements de paradigmes : le collaborateur est en charge d'identifier et d'utiliser les outils mis à sa disposition pour s'évaluer régulièrement et se former. C'est ainsi qu'il peut s'assurer de son employabilité. La formation en continu nécessite aussi de nouveaux supports et de nouvelles sources d'informations multi-canal.

Les mutations ont également un impact important sur les pratiques managériales. Donner du sens dans ces contextes de transformation ne sera pas une option mais une obligation qui permettra d'embarquer l'ensemble des collaborateurs.

### **Donc, les mutations toucheront aussi la fonction RH ?**

Les équipes RH sont au cœur de la stratégie de la transformation. La curiosité intellectuelle est une qualité incontournable de la Fonction, mais elle doit être complétée par un bon mix entre la compréhension des enjeux des métiers et la connaissance des RH ; l'un sans l'autre n'a guère de sens. Les RH sont des veilleurs actifs et efficaces permettant d'anticiper ces évolutions et mettre en œuvre les politiques d'accompagnement. Une des solutions passe par la mise en place d'un *Strategic Work Force Planning*. Nous sommes entrés dans cette démarche et la première étape est d'activer une veille pour bien comprendre les évolutions sociétales, les évolutions



de l'environnement et les évolutions des métiers. La seconde se travaille au niveau du Comex pour ajuster la vision à 2, 3 et 5 ans. La question : de quelles compétences ou de quels profils aurons-nous besoin demain ? La suite consiste en un état des lieux (ce dont nous disposons aujourd'hui) et le différentiel avec demain.

### Mais n'est-ce pas la fonction de la GPEC ?

La GPEC fonctionne sur des critères qui sont essentiellement quantitatifs, et il ne faut pas oublier le «C» faisant référence aux compétences. En effet, nous devons identifier les besoins par rapport à une stratégie et cela repose surtout sur les compétences. On peut alors rejoindre un exercice connu de la fonction RH : quelles sont les bonnes ressources, à quel moment, et à quel coût. La DRH est totalement mobilisée et le plan d'action est transverse : comment acquérir les compétences souhaitées et qui feront ou non la réussite de la stratégie : par la formation, la mobilité par priorité à tout recrutement externe, l'*outsourcing*.

### Où en êtes-vous aujourd'hui ?

On est au début de la seconde étape consistant à rassembler les données sur l'état actuel des ressources. Et pour les RH le rôle de la qualité des données s'élargit et se renforce. Ce qui implique de s'adjoindre de nouveaux profils. Notre objectif est prioritairement de faire monter en compétence nos ressources actuelles. D'où cette volonté très forte de développer cette capacité à se former. Les RH doivent jouer un rôle d'agent du changement, donc être résolument opérationnels, et comprendre la réalité des métiers. C'est pour cela que je suis favorable à la mixité entre les collaborateurs (trices) et professionnel RH. Cela permet de créer des synergies. Notre fonction joue un rôle actif pour permettre la réussite de la stratégie de l'entreprise, et les directions en sont conscientes.

### Pour les salariés, la visibilité des parcours professionnels change aussi ?

Il est moins évident de parler de parcours de carrière, car on ne sait quelles seront les opportunités à long terme. On a toutefois une connaissance des blocs de compétences qui seront nécessaires. Acquérir et développer ces blocs sont le gage de l'employabilité et de l'évolution personnelle. C'est la raison pour laquelle nous mettons en place une «usine à compétences».

Un véritable processus industriel qui peut fournir en permanence des nouvelles formations, plus courtes, plus opérationnelles et impactantes en utilisant toutes les possibilités que nous offre le digital.

La fonction RH se doit d'être un facilitateur du changement aussi bien dans une approche globale et collective que par un rôle d'accompagnement individuel. Nous devons être aussi un catalyseur de culture pour faire de cette dernière un levier. C'est pourquoi nous sommes irrémédiablement un partenaire «humain».

### Et les partenaires sociaux ?

Ils ont une bonne compréhension de la nature des changements qui nous impactent. Ils sont également sensibles au fait que nous devons nous adapter pour assurer le maintien de l'employabilité de nos collaborateurs. Lorsque nous identifions des nouvelles évolutions dans notre environnement, nous leur présentons les plans d'accompagnement sur lesquels nous travaillons.

Nous partageons également avec eux le fait que le parcours de carrière évolue et qu'un parcours de compétences favorise l'émergence d'opportunités. Dans ce cadre, l'échange est incontournable avec les partenaires sociaux, mais aussi et surtout avec les collaborateurs et les managers. ♦

Nous savons  
quels sont  
les blocs de  
compétences  
qui seront  
nécessaires...





# Protection sociale de vos salariés

Détendez-vous !  
On s'occupe de tout ...



GUÉMAS & ASSOCIÉS

PREVOYANCE, RETRAITE  
FRAIS DE SANTE

AUDITS ET CONSEILS

VEILLE JURIDIQUE

CONDUITE  
D'APPELS D'OFFRES

AIDE AU FORMALISME  
RÈGLEMENTAIRE

HARMONISATION

ACCOMPAGNEMENT RH

COMMUNICATION  
SOCIALE

---

CONTACT

02 40 54 00 58  
[contact@cabinet-guemas.fr](mailto:contact@cabinet-guemas.fr)

[www.cabinet-guemas.fr](http://www.cabinet-guemas.fr)

---

# TRANCHES DE VIE

une illustration au quotidien...

Par Guy Jayne

**En racontant des histoires vécues, Guy Jayne illustre une dynamique qui conduit à la réussite. Regroupées dans un livre, elles s'adressent à tous ceux qui sont concernés par la sortie de crise. Guy Jayne nous invite avec ces 5 tranches de vie à faire un pari sur l'Homme et ses potentialités, à se donner les moyens de le gagner par la mise en œuvre de la logique compétence...**





# La compétence, une approche qui se décline au quotidien...

**Guy Jayne**, Consultant  
Association Condorcet pour l'Innovation  
Manageriale

## Biographie

*Guy Jayne, en tant qu'opérationnel et animateur dans la métallurgie et la sidérurgie, a été un acteur de la mise en œuvre de ce nouveau type de management qu'est la démarche compétence. En France, en Europe et sur d'autres continents, il a transmis son expérience à de nombreuses entreprises qui se sont inspirées de cette dynamique. Il a présenté celle-ci dans son livre : «organisation et logique compétence» (Les Editions de l'Atelier, 2012).*

## 1 Des hommes qui valent de l'or.

C'est une aciérie d'environ 600 personnes. Les pontiers qui assurent la manutention sont en grève et de ce fait, toute l'usine est bloquée. Nous sommes une trentaine, la salle est presque pleine et l'atmosphère tendue. Tous attendent nerveusement que la direction fasse des propositions. Bernard, le directeur du site, m'a demandé de les aider.

- Moi je suis pocheur, nous dit Marcel.

Il répond à cette question inattendue que j'avais suggérée à Yves, son chef de service : «D'après vous, quel est votre métier ?»

«pocheur ? Ce n'est pas un métier, rétorquent aussitôt

en rigolant ses camarades d'atelier. Si tu racontes ça chez toi, dans ta famille, à ta belle-sœur, à tes amis, à tes enfants, à des journalistes, etc. pour qui vont-ils te prendre ? Pour quelqu'un qui passe sa vie au boulot les mains dans les poches ? Pocheur, ce n'est pas un métier», reprennent-ils à la fois inquiets et gogue-

nards. C'est le premier virage dans cette déjà longue discussion.

Je sens que Marcel n'est pas très à l'aise. Pourquoi a-t-il pris la parole ? Il est là avec ses camarades, le chef de service et le chef d'atelier, autour de la table, pour trouver une solution à la grève des conducteurs de ponts roulants. Les pontiers, ouvriers d'un faible niveau de qualification, assurent la manutention dans les ateliers de l'aciérie. Ce n'est pas son problème à lui, Marcel. Mais la question est si simple et la réponse si évidente pour lui qu'elle a jailli spontanément. Son poste, c'est «pocheur». Il lui faut maintenant reprendre la parole.

- Ben les gars, c'est bien mon métier. La «poche», c'est bien mon boulot. Et puis d'ailleurs ce n'est pas évident. Avec mes 250 tonnes de métal liquide quand elle est pleine, suspendue au bout du crochet du pont roulant... Vous voyez le travail si elle perce... Une fuite de métal liquide tombant en pluie sur vos têtes ! La contrôler, la réparer, la reconstruire avec des briques réfractaires impeccables, c'est bien mon boulot non ?

Ses camarades sont bien d'accord avec lui. Son poste c'est bien la poche et ce n'est pas rien. De la qualité de son travail dépend leur sécurité et aussi la qualité du métal fondu transporté à plus de 1 600 degrés, à 20 mètres de hauteur.

- Mais tu ne peux pas raconter ça à l'extérieur de l'usine. Pocheur, ça ne veut rien dire pour eux. C'est ton boulot, d'accord, mais pour eux, ce n'est pas un métier.

Excédé par la descente en flammes du travail qui fait sa fierté, Marcel réplique vivement :

- Et vous donc, qu'est-ce que vous faites comme métier alors ? AODiste ? Pontier ? Oxycoupeur ? Pupitreux ? Qu'est-ce que vous racontez chez vous ?

La question est véhémement et pertinente. Quel est donc leur métier ? La réponse ne vient pas immé-



diatement. Il y a même un temps de silence assez long pendant lequel les regards se croisent. Qui va répondre ? Finalement Pierre, le pupitreur, propose, comme si c'était une évidence :

- Acieristes. Nous, nous sommes des acieristes.

Et tous de reprendre en chœur :

- Ah ben oui, acieristes. Ça, on peut le dire à l'extérieur de l'usine, dans nos familles, à nos amis. Acieristes, ça ils peuvent comprendre.

Marcel, le petit pocheur, ne semble pas complètement convaincu. Il paraît même plutôt inquiet.

- Acieristes, acieristes, d'accord, ça fait bien. Mais si on dit que nous sommes acieristes, cela voudrait dire que nous savons tout faire dans l'aciérie. Il faudrait être au moins ingénieur pour y arriver.
- Ne t'inquiète pas, reprend aussitôt Jacques avec un peu de malice, c'est les seuls qui n'y arriveront jamais !

Les cadres, semble-t-il, ne sont pas vus comme des hommes de terrain proches de leurs problèmes.

L'ambiance commence à se détendre. Un sourire prudent se dessine au coin des lèvres d'Yves, le chef de service, et de son chef d'atelier, Christian. Ils commencent à se sentir plus à l'aise. Mais comment vont-ils sortir de cette grève à répétition ?

L'aciérie comprend trois grands ateliers organisés de façon très rationnelle en différents postes de travail. Dans le premier atelier, vaste parc de matières premières de différentes qualités, on prépare les charges de métal brut comprenant des ferrailles recyclées et des métaux purs. Dans le second, l'atelier d'élaboration, la fusion des matières premières se fait dans d'énormes fours électriques. Après élimination des impuretés par traitement chimique et évaporation sous vide, le métal liquide à plus de 1 600 degrés, une fois sa composition bien réglée, passe dans le troisième atelier, où on le coule sous forme de brames, énormes barres de section rectangulaire, qui sortent comme par enchantement et sans interruption de la coulée continue.

Dans chacun de ces ateliers, un pont roulant de plus de 300 tonnes, conduit par un pontier, assure la manutention aérienne des charges de ferrailles, puis des poches de métal liquide, et enfin des brames fraîchement solidifiées mais encore brûlantes. On aura compris que ces auxiliaires du processus de fabrication ont un rôle capital car ils assurent le transport des différents produits dans chaque atelier et d'un atelier à l'autre. L'arrêt des ponts signifie l'arrêt de toute la fabrication.

Cette aciérie fonctionne en continu, vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sept jours sur sept. Cinq équipes d'ouvriers se relaient nuit et jour pour assurer la production. Les brames ainsi produites sont livrées à des usines qui les transforment par laminage à chaud, puis à froid, en grandes couronnes de tôles brillantes pour devenir enfin casseroles, tambours de machine à laver, éviers de cuisine, panneaux d'ascenseur ou grandes cuves de camions rutilants, à moins qu'elles ne deviennent aiguilles de seringues hypodermiques. L'aciérie est ainsi le point de départ d'un long processus pour fabriquer de beaux produits que tout le monde connaît bien. Les hommes des aciéries ont toujours été fiers de cette activité mythique, ancestrale et difficile.

Les cadres, semble-t-il, ne sont pas vus comme des hommes de terrain proches de leurs problèmes.

Mais les pontiers, manifestement, ne sont pas contents. Tous les ans, voire tous les six mois, ils descendent de leurs ponts roulants et bloquent les trois ateliers. Quinze personnes seulement, correspondant aux cinq équipes de trois pontiers, immobilisent la totalité de l'aciérie. La direction, bien qu'agacée par ce qu'elle qualifie d'abus de pouvoir, s'est toujours empressée néanmoins de les remettre au travail en leur accordant quelque augmentation de salaire, prime de « travail en hauteur » ou autre petit avantage. Elle a chaque fois espéré que ce serait la dernière grève.

La réunion au cours de laquelle Marcel, le petit pocheur, fait preuve de tant de bon sens et de courage a pour but de trouver enfin une solution durable voire, si possible, définitive. À mon instigation, Yves et Christian s'étaient demandés quelles pouvaient être les motivations au travail de leurs pontiers. Leur diagnostic était sévère. Ils les jugeaient sans motivation et incapables d'évolution. Rien ne les intéressait dans l'aciérie. « Ils sont au taquet, ils sont incapables de faire autre chose », disaient-ils. Et pourtant ils étaient indispensables. Yves et Christian estimaient même qu'il leur fallait un certain doigté qui n'était pas donné à tout le monde et qu'il leur fallait l'exercer régulièrement pour ne pas le perdre. Ce savoir-faire,





ils l'avaient acquis pour la plupart d'entre eux en plus de quinze ans et ils en avaient encore peut-être pour dix ans, jusqu'à la retraite, si rien ne changeait d'ici là. Ils prirent subitement conscience que leurs pontiers manutentionnaires ne pouvaient pas se motiver pour un travail aussi monotone.

Il fallait donc créer pour ces éternels mécontents d'autres motifs d'action qui les incitent plus à travailler qu'à se mettre en grève. Mais comment ? Pouvait-on imaginer, au moins pour certains d'entre eux, des activités complémentaires qui permettent de justifier une légère évolution professionnelle ? Pouvait-on, ne serait-ce que modestement, faire évoluer leur façon de travailler pour sortir de cette logique de poste qui jusqu'à ce jour n'avait jamais été remise en cause, et qui, d'ailleurs, avait fait ses preuves ?

Yves et Christian ne voyaient pas bien comment s'en sortir. « Nous avons divisé logiquement notre aciérie en postes de travail. Comme à chaque trou il faut une cheville, il faut bien qu'à chaque poste il y ait une personne compétente », disaient-ils, non sans raison.

Ils sentaient bien qu'ils devaient inventer une nouvelle façon de travailler, socialement plus acceptable et aussi industriellement plus efficace car la concurrence était de plus en plus pressante. Ils avaient bien pensé enrichir les postes avec des activités annexes comme de petits travaux d'entretien. Ils avaient pensé aussi développer la polyvalence de certains opérateurs. Mais seraient-ils capables d'être polyvalents ? De plus, les possibilités étaient limitées, tout au moins avec l'organisation du travail telle qu'ils l'avaient maintenue jusqu'à présent.

C'est sur la base de ces réflexions qu'Yves et Christian eurent envie d'en parler ouvertement avec les pontiers grévistes, en ma présence mais également avec tous leurs camarades non grévistes qui attendaient, comme d'habitude, que les chefs trouvent la solution pour reprendre le travail. Il fallait aussi consulter les partenaires sociaux, dont certains cherchaient honnêtement une solution plus originale que la classique et insuffisante augmentation de salaire. C'est ainsi que commença l'histoire de Marcel le petit pocheur qui n'avait rien demandé à personne.

- Oui, c'est bien vrai, nous pourrions dire que nous sommes des aciéristes, mais il faudrait pouvoir justifier cette appellation.

Mais comment ? se demande le petit pocheur. C'est à ce moment que l'un des pontiers grévistes, Lionel, s'adressant à Marcel, lui dit, très sérieux : « Moi j'aimerais bien apprendre ce que tu fais avec ta poche ».

Nous abordons là, à cet instant de la réunion, un second virage. Avant que Marcel n'ait le temps de lui répondre, Marius, l'un des AODistes, poste alors le plus qualifié dans l'aciérie, lance, rigolard, à Lionel le pontier : « Eh bien, ça te ferait bien du bien de descendre de ton pont pour voir comment ça se passe sur le plancher ! »

Mais aussitôt Jean le reprend : « Oui, d'accord, c'est bien beau qu'il descende sur le plancher, mais qui conduira le pont pendant ce temps ? »

Marius, dans sa rapidité narquoise d'opérateur surdoué, n'y a pas réfléchi. « Heu... et bien... c'est nous qui prendrons sa place pendant le temps où il sera sur le plancher en train d'apprendre le maniement de la poche ».

« C'est une bonne idée », reprend Marcel. « Et toi, Marius, tu m'apprendras ton boulot, ça me changera un peu de ma routine ».

Nous venons d'aborder le troisième virage qui va nous conduire à la bonne solution. Les opérateurs viennent de suggérer qu'ils pourraient tous, quel que soit leur niveau, changer de poste entre eux pour se former mutuellement. Si Yves et Christian sont d'accord, et ils le sont, tous ces postes de travail pourraient progressivement se fondre dans un seul et vrai métier, celui d'aciériste. Cela suppose d'aller bien au-delà d'une simple addition de compétences techniques. Il faudra s'organiser entre opérateurs. Il faudra être capable de former les camarades. Il faudra aussi, bien sûr, que l'aciérie marche au moins aussi bien qu'avant. Si seulement il pouvait ne plus y avoir de grève, ce serait déjà ça de gagné ! Le quatrième virage, avant la dernière ligne droite, sera négocié dans la foulée avec la direction et les partenaires sociaux du site pour la mise en œuvre du plan d'action.

### Un an après

Me revoilà pour analyser avec tous les acteurs les résultats de ce changement profond d'organisation et de gestion des ressources humaines consécutifs à la dernière grève des pontiers. La rencontre avec Marcel, Marius, Lionel, Jacques, Jean, Pierre et quelques autres, hors de la présence de leur hiérarchie, donne à peu près ceci :

« Alors, cette nouvelle organisation, qu'en pensez-vous ? »

- Eh bien, ce n'est pas si mal... C'est même très bien.



- Au début, certains ont eu peur qu'on leur demande de tout apprendre, tout de suite, et que s'ils n'y arrivaient pas on les mette sur la touche. En fait chacun va à son rythme et il n'y a pas trop de problèmes.

- Il faut dire aussi que le travail est moins monotone. On peut changer de poste. Nous discutons entre nous. Nous nous passons mutuellement nos savoir-faire, nos trucs. On apprend à apprendre. On comprend mieux les contraintes des autres. Chacun se forme et forme les copains. Nous parlons d'ailleurs de moins en moins de postes, mais plutôt d'emplois ou de fonctions d'aciériste. Nous faisons aussi la maintenance de premier niveau de nos installations avec des agents de maintenance qui font maintenant partie intégrante de nos équipes. En plus de nos compétences individuelles nous avons une véritable compétence de groupe.

- Et puis avec l'accroissement des compétences et l'évolution de l'organisation du travail, dans l'ensemble, le salaire a suivi. Les chefs ont tenu leur promesse. Il y en a même qui ont changé de classification, en particulier d'anciens pontiers. Il n'y a plus besoin d'attendre qu'il y en ait un qui parte à la retraite ou qui casse sa pipe pour avoir une promotion.

- Il faut dire aussi que ça arrange bien notre hiérarchie cette nouvelle façon de travailler. Ils passent moins de temps sur notre dos. Il y a beaucoup de questions que nous réglons tout seuls.

Tout cela n'est-il pas un peu trop beau. La hiérarchie n'a-t-elle pas été un peu laxiste pour acheter la paix sociale ? Je demande : Alors, certains d'entre vous sont capables de tenir correctement plusieurs postes de travail ?

- Oui, bien sûr, répond Marcel le petit pocheur. J'ai appris le maniement de la poche à Lionel, le pontier. Moi j'apprends à conduire l'AOD ; enfin ça c'est un peu plus compliqué. Mais Marius connaît bien son boulot et ça lui plaît bien de m'apprendre. Lui je crois qu'il travaille aussi avec un technicien et Christian, le chef d'atelier, pour améliorer la productivité de l'AOD.

- Mais comment faites-vous pour garder vos compétences ? Il faut que vous alliez régulièrement sur tous les postes de travail que vous avez appris à tenir. Il n'y en a pas qui se réservent les meilleurs postes, en laissant les moins intéressants aux autres, aux plus jeunes ou aux moins entrepreneurs ?

- Vous, on voit bien que vous avez été patron. Au début le chef d'atelier faisait des tableaux de rotation pour nous obliger à changer de poste toutes les semaines pour que chacun de nous garde la main sur tous les outils qu'il a appris à conduire. Mais ça, c'est dépassé, on ne parle plus de postes mais d'outils, et nous nous débrouillons tout seuls. Même pour prendre nos congés, nous nous organisons sans le chef. Et puis nous tenons notre tableau de bord grâce à l'ordinateur mis à notre disposition.

Je suis heureux de voir que cette usine semble bien quitter progressivement la logique de poste pour se mettre sur la voie de la logique compétence, alliant performance, fiabilité humaine et sociale. Mais il faut creuser encore un peu pour m'en assurer. Je vais en parler avec Christian, le chef d'atelier :

- Dites donc, vos gars ont l'air contents de la nouvelle organisation. Et vous, qu'en pensez-vous ?

- Au début j'ai bien cru que j'allais disjoncter. À la place de toutes les fiches d'analyse de poste que nous avions, qui d'ailleurs n'étaient jamais à jour, nous avons rédigé avec les opérateurs un seul référentiel de compétences. Il m'a fallu rencontrer tous mes gars, un par un, pour faire

le point avec eux, savoir ce qu'ils avaient fait depuis le début de leur vie professionnelle, éventuellement hors de l'entreprise - et j'ai fait des découvertes -, ce qu'ils avaient envie de faire, programmer des formations, imaginer comment mettre des opérateurs en double pour qu'ils se forment mutuellement. Il a fallu répondre à leurs questions sur les coûts des matières premières, des énergies, des pannes, des accidents, sur la constitution des coûts salariaux. Ils m'ont obligé à aller bien au-delà de mes compétences techniques qui étaient l'essentiel de mon job. Et puis, je ne pouvais pas mettre tout le monde en formation. Il y en avait aussi qui avaient peur, d'autres qui de toute façon ont peu de moyens. Comment ne pas les décourager, leur redonner confiance ? Et tout ça tout en assurant la production, en qualité, en quantité et aussi, bien sûr, en coût. Heureusement qu'Yves, le chef de service, et Anne, la responsable des ressources humaines, m'ont bien aidé. Je fais régulièrement le point avec eux. J'ai même pu avoir un petit sureffectif pendant quelques mois... malgré les réticences du directeur.

- Et maintenant ?

- Maintenant, je suis le plus heureux des chefs d'atelier, reprend Christian. Même, avec moins de

En plus de nos compétences individuelles, nous avons une véritable compétence de groupe...





personnes j'ai moins de problèmes qu'avec l'ancienne organisation. Mes gars sont contents, enfin la plupart. Nous avons formé de vraies équipes solidaires, plus responsables et beaucoup plus autonomes. On a créé un véritable plus collectif. Tenez, un petit détail encore. J'ai plusieurs chasseurs dans mes équipes. Eh bien c'est la première année qu'ils font l'ouverture ensemble. Ce ne sont pas des poly compétents que j'ai, mais bien des aciéristes ! La pluricompetence, en fait, l'approche globale du métier donne de la souplesse. Je n'ai plus de problème pour trouver des remplaçants quand il y a des absents ; ils s'arrangent entre eux.

- Et la production ?

- Il y a eu quelques loupés au départ, mais c'est bien reparti. Nous avons de plus en plus de groupes de progrès qui utilisent les outils de la qualité totale. Ils font d'excellentes propositions. Nous avons même battu notre record de production cette année. Ce qui est bien, c'est que, au-delà de l'impact financier sur les rémunérations, notre directeur a marqué le coup. Tout le personnel a eu une cocotte-minute en cadeau. C'est sympa, mais c'est aussi un petit clin d'œil pour tout le monde. La cocotte est fabriquée avec notre métal. La fierté !

- Mais alors, vous, en tant que chef d'atelier, vous n'avez plus grand-chose à faire. Vous n'avez pas peur pour votre emploi ?

- Oh que non ! Pour moi aussi le contenu de ma fonction a changé. Je fais moins de technique mais je passe beaucoup plus de temps à m'occuper de mes gars. Comment leur permettre de faire ce qu'ils savent faire, comment les faire grandir (plus qu'un bon technicien, Christian était aussi un fin psychologue). Je travaille aussi beaucoup plus avec mon chef de service et mes techniciens pour préparer l'avenir. Et comme vous le savez, notre avenir n'est pas garanti. J'ai une meilleure connaissance des coûts. Je suis plus manager que technicien. J'ai le sentiment de faire partie d'une équipe de direction locale dans mon atelier avec mon chef de service, mes techniciens. J'y fais participer mes gars en fonction des sujets traités et de leurs compétences.

Sur le chemin du retour, en allant vers le parking, je vois Marcel le petit pocheur :

- Bonsoir Marcel, à un de ces jours. Au fait, quel est votre métier maintenant ?

- Acieriste ! répond-il dans un grand éclat de rire, avec la même spontanéité qu'il avait répondu « pocheur » quelques mois plus tôt.

Cette histoire, souvent racontée, résume une expérience vécue en 1991, un an après la signature au niveau national de l'accord Acap 2000 avec la CFDT, la CGT-FO, la CFTC et la CFE-CGC. Cette aciérie a vécu bien d'autres péripéties mais ses performances



se sont régulièrement améliorées, et pendant plus de dix ans, elle n'a plus connu de grève des pontiers. Le poste, d'ailleurs, en tant que tel, a disparu, les ponts ne sont que des outils parmi d'autres. Les compétences correspondantes font partie de l'ensemble des compétences requises par le métier d'aciériste. Le référentiel des compétences qui a été rédigé avec les opérateurs a ouvert de larges possibilités d'évolution. Au-delà des compétences techniques habituelles, d'autres ont été mises en œuvre : compétences relatives à tout ce qui touche aux relations entre personnes, aux coûts de production, à l'organisation du travail, à la sécurité des personnes, à la qualité, aux actions de progrès, à l'environnement. La plupart des opérateurs se sont trouvés mieux armés pour évoluer et affronter l'avenir, dans ou hors de leur entreprise, par choix personnel ou par nécessité

### 15 ans après

Grâce aux records de production battus régulièrement chaque année, la fermeture de ce site a été différée pendant plus de dix ans. Néanmoins, mal placé géographiquement et non intégré dans un ensemble industriel plus complet, cet établissement a dû être finalement arrêté. Mais préparée avec le personnel et ses représentants, la fermeture s'est effectuée sans heurt majeur, chacun à sa place jouant son rôle. Dans ce cas extrême la logique compétence a été un atout certain par rapport à la logique de poste, socialement pour le personnel et économiquement pour l'entreprise. L'augmentation et la diversification des compétences des salariés ont amélioré grandement l'employabilité des personnes qui, de ce fait, sauf exception, n'ont pas eu de problème important de réemploi.

## 2 Comment faire évoluer l'organisation. Des mécaniciens qui deviennent des garagistes.

Les services administratifs ne sont pas toujours pressés quand il s'agit de changer leurs habitudes. Lors de la mise en place de la logique compétence dans les établissements d'Usinor, la plupart, dubitatifs, sont restés au balcon en attendant que les idées viennent à eux ou qu'on les provoque à la réflexion. « Quel type d'organisation pourrions-nous mettre en œuvre alors que nous sommes contraints par des procédures qui, la plupart du temps, ne dépendent pas de nous ? », disaient-ils en espérant se faire oublier. Ce n'est pas le cas de Daniel. Lui a envie de

se lancer dans l'aventure, l'accord Acap 2000 lui plaît et il lui semble qu'en l'appliquant il pourra rendre son service plus efficace, ses agents plus épanouis, et en tirer lui-même profit.

Daniel est responsable du service logistique dans une grande usine située au pied des Alpes dans laquelle une aciérie et un laminoir à chaud produisent de grandes bobines de plusieurs tonnes de fil d'acier inoxydable de 5 mm à 9 mm de diamètre, pour les livrer à des tréfileries. Les clients sont nombreux, en France et à l'étranger. La réputation de cet établissement tient à la qualité de son fil machine, due à des outils sophistiqués et à des chercheurs qui inventent sans cesse de nouvelles nuances d'acier et mettent au point des procédés métallurgiques astucieux pour les élaborer et les transformer.

Ne pourrait-on pas profiter des innovations permises par la logique compétence pour travailler autrement ?

Il faut reconnaître que la notoriété de cet établissement ne dépend pas des agents de l'obscur service dont Daniel est le patron, encore que... S'il faut fondre, couler, laminier, parachever, contrôler, emballer les produits commandés par les clients, il y a d'autres opérations, moins glorieuses assurément, mais tout aussi nécessaires pour que l'ensemble fonctionne et satisfasse ceux qui ont passé commande. Ainsi le service logistique doit administrer

les commandes d'un bout à l'autre du processus : réception de la commande, élaboration d'un bon de commande, rédaction de la gamme de fabrication, accusé de réception, suivi de l'avancement des produits dans les ateliers, information des agences commerciales et des clients, contrôle de sortie des couronnes de métal, avis d'expédition, facturation, transport, déclaration légale. Ce n'est pas rien ! Et pourtant ces travailleurs de l'ombre sont rarement valorisés ; plus décourageant encore, ils sont soumis à des contraintes difficiles à gérer et font donc plus souvent l'objet de reproches que de félicitations. Ne pourrait-on pas profiter des innovations permises par la logique compétence pour travailler autrement, se dit Daniel qui a l'esprit d'entreprise ?

Le service logistique est scindé en trois équipes dans trois bureaux implantés dans trois endroits différents. Dans le premier, installé dans les bâtiments administratifs, une petite équipe contrôle les bons de commande, rédige les gammes de fabrication et établit les accusés de réception. Dans le second, situé dans les locaux de la fabrication, on suit l'avancement des produits, on informe les agences commerciales et les clients sur l'état d'avancement des commandes et on effectue le contrôle de sortie des ateliers. Dans le





troisième, près du service expédition, on rédige l'avis d'expédition et la facture, on déclenche le transport en clientèle et on remplit les déclarations administratives légales. Vous avez compris qu'il n'est pas facile pour Daniel de coordonner un service aussi éclaté géographiquement, dont les activités séquentielles sont interrompues par le transfert des documents, avec pour conséquence un allongement des délais et parfois même des pertes de dossiers.

Quand un client demande où en est sa commande, il n'est jamais possible de lui répondre sur le champ, il faut passer plusieurs coups de téléphone pour savoir dans quelles mains elle se trouve. S'il y a une erreur sur une fiche il faut retourner au bureau précédent pour la faire corriger. Si un produit est bloqué dans un atelier on répond facilement que c'est la faute du service logistique qui n'a pas dû transmettre le bon papier ou que ce dernier est incomplet...

Cette organisation très parcellisée a aussi l'inconvénient d'offrir très peu de possibilités d'évolution pour les agents qui y travaillent, souvent depuis de nombreuses années, sans promotion. L'ambiance de travail n'y est pas excellente. S'ils sont critiqués, de leur côté ces pauvres persécutés disent eux aussi beaucoup de mal de ces opérationnels qui ne comprennent rien aux exigences du client, qui ne savent ni lire ni interpréter correctement les documents qu'on leur envoie, à qui il faut tout mâcher pour qu'ils travaillent convenablement.

Daniel m'avait informé de son problème et de ses envies de secouer ces vieilles pratiques. Je l'avais encouragé à en parler autour de lui, avec ses gars mais aussi avec les responsables des services clients pour lesquels il travaillait. Il lui vint assez rapidement l'idée, tout à fait saugrenue pour ses collègues et ses agents, de réunir tout le monde en un même bureau et de rassembler les trois activités en un seul métier. S'il avait émis cette idée sans précaution, c'eût été une levée de boucliers, tant de la part des ateliers que de ses propres agents. Dans un premier temps il se contenta donc prudemment d'en parler à sa direction et au responsable des ressources humaines du site. Il leur expliqua tous les inconvénients de cette organisation taylorienne, très parcellisée et géographiquement éclatée. Il mit en valeur tous les avantages que pourrait apporter une organisation où les métiers seraient recomposés et enrichis. Jouant la stratégie des alliés il finit par convaincre sa haute hiérarchie.

Une équipe projet est maintenant constituée avec des agents des trois bureaux, des représentants des services clients (ateliers, transports, comptabilité). Ils vont cheminer ainsi ensemble pendant un an. Daniel fait de la maïeutique : il invite chacun à comparer l'idée qu'il se fait de l'exécution de sa propre tâche avec la réalité, il fait lister les points forts et les points faibles, propose d'oublier les contraintes dites insurmontables, et l'équipe finit par accoucher d'un projet d'organisation proche de ce qu'il avait initialement imaginé. Une véritable innovation, pour ne pas dire



révolution ! La direction, sentant qu'on peut relier cette opération aux objectifs de la qualité totale avec le slogan « priorité au client » se met à soutenir fortement la démarche et veut même l'accélérer, au risque de la faire capoter.

Finalement la décision est prise : tous les agents seront rassemblés dans un même bureau, propre, fonctionnel et bien équipé ; une équipe traitera les commandes destinées aux clients français, une autre sera affectée aux clients étrangers. Tous les agents qui le souhaiteront seront formés afin de pouvoir traiter de A à Z toutes les étapes de la vie d'une commande et un budget formation est prévu à cet effet.

Deux ans plus tard on peut clairement parler de succès. Les clients sont renseignés immédiatement sur l'état d'avancement de leur commande ; tous les documents d'une même commande étant rédigés par une seule personne ou par un même groupe de personnes il y a moins d'erreurs ; les responsables d'atelier ayant exprimé leurs besoins, on en a tenu compte et ils en sont satisfaits ; les délais de fabrication, d'expédition et de facturation sont significativement réduits car les documents sont là, au bon moment et complets. L'image de marque du service a complètement changé.

Ce changement d'organisation fut réalisé sans consultant extérieur. Daniel suivit une méthode simple mais rigoureuse qui fut souvent reprise dans son site et ailleurs. Elle fit par ailleurs l'objet d'un mémoire qui permit à Dominique, chef d'atelier des parachèvements, d'obtenir le statut de cadre.

### 3 La formation professionnelle permanente. La métamorphose de l'Ours.

Dans ce site de 400 personnes environ, à l'est de la France, j'ai la mission d'expliquer à l'encadrement le contenu de l'accord que nous venons de signer au niveau national. Tous les cadres et les chefs d'atelier sont là. Marc, le directeur local, est partant pour cette démarche à condition que je vienne sur place expliquer en direct cette logique compétence qui lui fait un peu peur.

C'est le soir. Ils sont une vingtaine de cadres, de chefs d'atelier et d'agents de maîtrise, tous très attentifs, plutôt bienveillants. Mon exposé se veut clair, encourageant, convainquant, mais je ne cherche pas à faire croire que ça sera facile. Je parle d'organisation, de formation, d'entretien professionnel. J'explique que nous avons pris l'engagement de donner à tous les salariés la possibilité de progresser en compétence, en classification et en rémunération. Il leur faudra

donc rencontrer leurs collaborateurs et trouver avec eux de nouvelles façons de travailler au plus près du terrain pour améliorer les performances de leur usine, qui d'ailleurs en a sérieusement besoin.

À la fin de la présentation je sens une certaine perplexité qui se manifeste par un silence pesant. Marc, le directeur, est le premier à prendre la parole, mais pour la refiler, plutôt embarrassé, à ses cadres et chefs d'atelier. C'est alors qu'un chef d'atelier, le visage sévère et renfrogné, prend la parole. L'assistance, manifestement, est inquiète. André n'a pas l'air d'être un rigolo.

- Tout ce que vous venez de nous dire, moi je suis complètement d'accord. Discuter avec mes gars, les faire progresser, trouver une façon de travailler plus intelligente pour que le boulot soit plus intéressant et plus efficace pour l'usine, pourquoi pas ? Mais voilà, moi je suis le responsable de la manutention dans cette usine. J'ai une vingtaine de personnes qui conduisent des ponts, des chariots élévateurs, qui déplacent, empilent, dépilent, entassent des couronnes de métal, des paquets, des colis, qui chargent et déchargent des camions à longueur de journée. Et il faut que ça saute car tout le monde est pressé... Et avec qui je fais ce boulot ?... J'ai des gars qui ont un handicap physique, d'autres qui savent tout juste lire et écrire, certains sont alcooliques, d'autres encore seraient peut-être capables de faire quelque chose mais ils ont une tête de cochon, insupportables pour mes collègues, certains cumulent même plusieurs handicaps. En fait, je gère le rebut de l'usine... Les autres services n'en veulent plus, c'est moi qui me les farcis. Je passe mon temps à courir dans toute l'usine pour éviter qu'ils fassent des conneries ou qu'ils se blessent. Que voulez-vous que je fasse pour aller dans le sens que vous me demandez ?

Je devine chez cet homme une grande souffrance intérieure, une sincérité qui m'émeut. Exagère-t-il ? Que dire ? Ma réponse, un peu gênée, ressemble à de l'humour noir :

- Écoutez, dans la situation où vous vous trouvez, je ne vois que deux solutions. Ou vous licenciez tous vos gars ou vous vous retrouvez les manches.

Cette réponse jette manifestement un froid. André me regarde fixement. Quelques longues secondes s'écoulent.

- J'ai compris, me dit-il, je vais me retrousser les manches... Mais j'ai besoin qu'on m'aide.

Marc me regarde, les yeux ronds et, se tournant vers





son chef d'atelier, lui dit : «D'accord, on va vous aider», et se tournant vers moi : «Moi aussi je demande de l'aide».

Et nous voilà partis pour une longue expédition qui va nous conduire avec Aliette, la DRH du site, Florence et Jocelyne ses adjointes, à des transformations dont personne n'imagine encore qu'elles soient possibles.

André, le chef d'atelier de la manutention surnommé l'Ours, était toujours en train de râler après ses gars, après ses collègues qui se débarrassaient de leurs mauvais éléments en le regardant de haut, mais qui ne transigeaient pas sur la rapidité ni la qualité des manutentions quand ils en avaient besoin.

André commence à rencontrer individuellement tous ses ouvriers pour découvrir avec eux tout ce qu'ils ont fait dans leur vie professionnelle et éventuellement hors de l'entreprise. Ce premier entretien baptisé «entretien rencontre» change tout. Avec Aliette, André et un organisme spécialisé nous montons un module de formation particulier qui durera un an, à raison d'une semaine par mois.

Marc veut montrer son engagement vis-à-vis de cette formation que certains considèrent bien inutile pour des gens qui, à leurs yeux, n'en valent pas la peine. Pour eux, c'est du gaspillage dans cette usine qui doit par ailleurs faire de grosses réductions de coûts. Trois groupes de sept à huit personnes sont formés pour suivre cette «formation action». Il est convenu qu'après chaque semaine de formation les opérateurs mettront immédiatement en application ce qu'ils ont appris les jours précédents. C'est l'engagement d'André qui s'investit à fond dans cette opération.

Cette formation s'est déroulée dans un lieu tout à fait inattendu et symbolique : Marc, pour marquer le coup, avait décidé de mettre la salle de réunion de la direction à disposition de ces opérateurs jusqu'ici délaissés.

Trois mois plus tard, je suis invité à assister à la séance de démarrage. Le directeur, très fier de montrer qu'il met le paquet, leur demande, en introduction, de profiter de ma présence pour dire ce qu'ils pensent de tout ce qu'on fait pour eux. Hélas, tous ces hommes, le nez dans leurs documents, restent muets. Le directeur, très gêné, réitère son invitation, sans succès. Suivant la technique qu'il a déjà utilisée lors de mon intervention devant ses cadres et chefs d'atelier, il me passe brusquement la parole.

Bien embarrassé, je regarde tous ces manutentionnaires, paralysés par la timidité. Après quelques secondes de silence et d'immobilité, je m'adresse à Michel, dont le nom est écrit sur un carton posé devant lui :

- Michel, à quand remonte votre dernière formation ?

Michel lève les yeux pour articuler vaguement :

- Heu... heu...
- Combien ? Un an ? Deux ans ?
- Heu... heu...
- Combien ? À peu près ?... Cinq ans ?
- Bof, je sais pas.
- Dix ans ?... Jamais ?
- Jamais monsieur.

Je continue mon tour de table, nommant chacun par





son prénom, et recueille des réponses toutes aussi navrantes que la première. Marc ne sait plus où se mettre. Le choc est néanmoins salutaire car il prend conscience qu'il y a quelque chose qui ne tourne pas rond dans le mode de gestion des salariés de son usine.

Une autre fois, le directeur et Aliette m'invitent à rencontrer le groupe en formation, justement dans le couloir pour la pause, croissants et tasses de café à la main. Je les salue et m'approche de Francis qui, silencieux, se tient à l'écart. Je lui dis qu'il me semble que la formation qu'il suit devrait lui permettre de faire un boulot de plus en plus intéressant dans cette usine, mais peut-être fait-il des choses encore plus intéressantes chez lui, dans ce pays de lait et de fromages ? Aussitôt le voilà parti dans une longue dissertation sur la fabrication des fromages qu'il pratique depuis toujours, chez lui à la campagne. L'exposé passionnant qu'il me fait sur tous les tours de main, les parfums, les risques, la qualité qu'il lui faut toujours améliorer, dure au moins un quart d'heure. Pendant le déjeuner, la formatrice, Aliette et Florence, son adjointe, me déclarent avec un grand sourire :

- Nous avons, ce matin, assisté à un miracle.

- Ah bon ?

- Oui, le Francis, à la pause, c'est la première fois que nous le voyons s'exprimer comme ça. D'habitude il ne parle jamais, à personne.

Ce fut l'occasion d'insister à nouveau sur la nécessité de mieux connaître ceux que nous qualifions de BNQ ; hors de l'usine ils ont parfois des activités, des responsabilités, des engagements bien plus riches que ce que nous leur confions professionnellement.

Ces faits, certes, sont tout petits, mais ils peuvent marquer le début de plus grandes choses. La performance de l'entreprise commence parfois par un changement de regard, une confiance donnée qui souvent est rendue au centuple. André, le rôleur taciturne, s'est métamorphosé. L'Ours n'est plus le même. Il a été sollicité pour aider ses collègues afin qu'ils réussissent eux aussi leur propre révolution culturelle. Très vite certains de ses ouvriers ont eu une promotion dans des secteurs plus techniques que la manutention. La mobilité des personnes entre les services et la manutention s'est inversée. La façon de travailler

a été complètement modifiée. Un groupe de progrès issu de la manutention a gagné le prix annuel dans le cadre de notre programme d'amélioration de la qualité baptisé : qualité totale. La récompense, un voyage d'étude dans l'une de nos filiales américaines, a été un vrai rêve d'enfant pour ces oubliés du management qui n'étaient jamais sortis de leur petite ville de province.

Finalement, l'organisation globale du site a conduit chaque service à intégrer dans son activité sa propre manutention. Chacun de ces exclus a trouvé un job plus gratifiant que celui de manutentionnaire à la botte des autres.



#### 4 Taylor est mort, pas le taylorisme. La burette qui restait dans sa case.

Je visite dans un grand site au sud de la France les sous-sols d'une très grosse installation de plus de 100 mètres de long conduite par une dizaine d'ouvriers qui s'affairent en permanence dessus et dessous. Il y a des tuyaux et de l'électronique partout, des moteurs, des écrans de télévision et des tableaux signalétiques dans tous les coins. La minute d'arrêt sur ces grosses machines, pour panne ou pour changer d'outil, coûte une fortune. Avant même d'avoir lancé la logique compétence dans cet atelier hypersophistiqué, on y a introduit, pour améliorer le taux de marche des outils et la qualité des produits, toutes les démarches de la qualité totale. J'ai moi-même, dans les années 1980, lancé ces méthodes dans le site qui est à l'origine de la logique compétence. Je viens donc voir comment marier ces deux approches complémentaires : qualité totale et logique compétence.

Mis au point au Japon, les outils de la qualité totale sont déjà bien rodés dans cet atelier modèle : les célèbres cercles de qualité utilisant les méthodes de résolution de problème avec le fameux diagramme en arêtes de poisson (et ses cinq M : matière, matériel, méthode, milieu, main-d'œuvre) dit de Pareto qui ont débouché sur bien des progrès ; le SMED, qui réduit fortement les temps de changement d'outils ; l'Amdec, qui détecte tous les risques de défaillance ; le SPC, qui maintient la qualité au niveau convenable. La fameuse roue du progrès de Deming y est bien connue. Mais l'outil le plus génial de la qualité totale, c'est la TPM, dont nous sommes devenus les champions et que nous avons baptisée « topo-maintenance » (maintenance de terrain). Il s'agit de faire de l'auto-maintenance tout en travaillant ou pendant les





brefs arrêts de la machine entre deux opérations de fabrication. C'est le personnel qui effectue le contrôle et les actions de maintenance simples mais efficaces. On réduit ainsi de façon très importante les arrêts pour panne et l'on travaille dans un environnement nécessairement bien rangé et très propre. Le personnel responsable s'approprie l'outil et évolue dans un environnement nettement plus plaisant. Nous avons vu au Japon des ouvriers travailler en gants blancs là où les nôtres se déplaçaient encore sur des sols maculés d'huiles et parfois encombrés par des déchets.

Je visite donc cet immense sous-sol impeccable, accompagné par un opérateur fier de montrer à l'expert de la qualité que je suis encore l'excellence de leurs progrès. Je ne me contente pas de me promener en curieux décontracté, je m'intéresse vraiment à leurs résultats et aux compétences qu'ils mettent en œuvre, j'examine les fiches de relevés, je regarde les jauges à huile, les cadrans, la propreté des recoins. Je me comporte comme un vrai professionnel de la qualité et gagne ainsi progressivement l'estime de ces hommes de terrain qui voient rarement un responsable venant du siège, harnaché de tous les moyens de protection de sécurité, crapahuter dans les sous-sols de leur atelier. Tout est impeccable, néanmoins je remarque que chacun est rivé à un point particulier de l'installation, réalisant un travail précis, ou attendant sans bouger que la machine lui impose de régler un paramètre. Mon attention est attirée par une jauge sur laquelle une fiche est accrochée : elle mentionne qu'il manque un peu d'huile et qu'il faut donc en rajouter. Une burette, dans un casier bien propre tout proche, semble attendre qu'on l'utilise pour rehausser le niveau défaillant. Me tournant vers mon guide je lui montre, interrogatif, cette fiche et le réservoir mal rempli. Il me fait remarquer avec un grand sourire que la TPM, c'est vraiment formidable et qu'un si petit dysfonctionnement a bien été repéré et noté. Je lui demande alors :

- Pourquoi ne pas rajouter tout de suite un peu d'huile ?

La réponse me surprend, mais qu'à moitié :

- L'ouvrier qui est chargé de mettre de l'huile n'est pas là aujourd'hui.

- La burette est là dans le casier, pourquoi ne le faites-vous pas vous-même ?

- Ce n'est pas mon boulot, la procédure ne le prévoit pas.

- Mais seriez-vous capable de le faire ?

- Bien sûr, mais je n'en ai pas le droit.

Cette malencontreuse coïncidence montre, mais je le sais déjà, que le taylorisme peut digérer de façon apparemment heureuse les meilleurs outils de management tout en montrant néanmoins ses limites. Les résultats produits par la TPM s'amélioreront encore quand ce magnifique outil s'enrichira de ses « huit piliers » issus du JIPM (Japan Institute of Plant Management), mais la réussite de la topo-maintenance ne sera jamais aussi éclatante que lorsqu'elle se mariera harmonieusement avec la logique compétence. Ce grand site qui a aussi une longue expérience de la participation a souvent été visité pour la qualité de ses produits et de son management, même les Japonais sont venus l'admirer, ce qui me vaut de vous raconter ce complément d'anecdote.

Suite à une longue mission que nous avons accomplie dans une douzaine d'usines sidérurgiques au Japon pour étudier la mise en œuvre des outils de la qualité totale, des membres de l'encadrement japonais furent à leur tour invités dans nos établissements. Ils n'ont rien appris sur la qualité totale mais furent assez étonnés par la mise en œuvre de la logique compétence et le mariage judicieux que nous avons fait de ces deux approches. Cette visite dans le Sud de la France était la dernière, en quelque sorte l'apothéose d'un long périple, et nous leur offrîmes un bon repas à la française avec ce qu'il faut de cérémonial, mais suffisamment de décontraction pour pouvoir parler librement. Quand le café fut servi, l'atmosphère étant bien détendue, je me hasardais à leur demander :

- Avez-vous été intéressés par ce que vous avez vu et par les échanges que vous avez eus avec les personnes rencontrées dans les ateliers. Je pense que nous avons encore un peu de retard sur vous en matière de management.

Malgré le mauvais anglais qui nous servait d'espéranto, nous nous comprenions très bien. La réponse nous laissa perplexes :

- Vous êtes allés beaucoup plus loin que nous. Nous, nous faisons des cercles de qualité pendant lesquels les opérateurs s'expriment librement et font preuve d'intelligence, mais ensuite ils retournent au travail comme avant, suivant le principe du taylorisme. Nous avons peut-être une meilleure pratique des outils de la qualité totale, mais nous avons un temps de retard sur votre façon de travailler dans vos ateliers.

Ce raccourci était peut-être exagéré mais n'était pas complètement faux, c'était bien l'impression que j'avais eue dans les usines sidérurgiques que j'avais visitées





au Japon. Et que dire de l'écart très important entre «l'excellence» des grands établissements japonais et la misère de leurs sous-traitants, comme nous l'avait expliqué André L'Hénoret, prêtre-ouvrier pendant vingt ans dans ces petites usines assez terribles.

Ces rencontres croisées ont été riches d'enseignement pour les deux parties et ont montré que la logique compétence n'est pas toujours évidente à mettre en œuvre mais permet des progrès qui sautent aux yeux quand elle est bien assimilée.

## 5 L'encadrement, une fonction complète. Un directeur à l'écoute.

Cette usine de 200 personnes, dans une petite ville de l'intérieur de la France, sur un plateau à 1 000 mètres d'altitude, fabrique des aciers très spéciaux pour la construction de moteurs électriques. Bien que fierté de sa région elle est un peu oubliée dans notre grande maison. Ce petit Poucet a néanmoins de l'ambition et son savoir-faire mérite qu'on y prête attention. Ses clients sont fidèles malgré une concurrence croissante. C'est comme on dit une «niche» dans la famille des sidérurgistes, et il nous paraît judicieux de la bichonner. Malgré son isolement géographique et ses fabrications marginales, ce site est lui aussi concerné par la logique compétence.

Me voilà donc faisant un exposé détaillé sur la logique compétence que notre accord sous-tendait. Robert, le directeur, la DRH, les cadres, les chefs d'atelier et tous les agents de maîtrise sont là, une vingtaine de personnes tout au plus, attentifs et ouverts. Le directeur est particulièrement enthousiaste et souhaite que je sois explicite et convaincant afin d'entraîner avec lui

tous ses responsables d'encadrement dans l'aventure. Quelques questions techniques sont posées par des cadres, bons élèves, qui montrent ainsi leur intérêt pour une démarche dont ils pensent pouvoir tirer parti, ce site devant fortement augmenter sa production. Les agents de maîtrise et les chefs d'ateliers, eux, semblent perplexes. Après quelques minutes de silence interrogatif, un chef d'atelier, Maurice, enfant du cru, prend la parole avec un accent local teinté d'émotion qui laisse transparaître un certain désarroi :

- Comment voulez-vous que nous nous engagions dans cette affaire avec tout le travail que nous avons déjà ? Tout ça c'est bien beau, nous aimerions bien y aller, discuter avec nos gars, les faire évoluer, améliorer la productivité, etc. qui n'est d'ailleurs pas si mauvaise que ça ! Encore des réunions... C'est impossible, surtout dans un petit site comme le nôtre où il n'y a pas beaucoup de moyens !

En guise de réponse, prudent, je me tourne vers leur directeur avec une petite moue interrogative et finis par lui dire :

- Je ne crois pas qu'on puisse répondre qu'ils n'ont qu'à mieux s'organiser. Ce serait peut-être un peu rapide. Il ne faut pas botter en touche. Qu'en pensez-vous ?

Robert, manifestement un peu déçu par la réaction de sa maîtrise, n'élude pas la question et dit :

- Vous êtes d'accord avec ce qu'on vient de vous dire, mais vous avez besoin d'aide pour dégager du temps pour vous engager dans cette démarche, compte tenu de tout ce que vous avez à faire aujourd'hui ?

- Oui, oui, cette logique, dite «compétence», nous va bien. D'ailleurs ce serait une bonne occasion pour résoudre quelques questions de management dans cette usine. Tout le monde court à droite et à gauche... Et puis, vous savez bien, il y a des problèmes sur les classifications... Et les absents, il y en a beaucoup et on ne sait jamais comment les remplacer. Mais nous, comme nous fonctionnons, nous sommes saturés...

Le ton étant monté d'un cran, avec Robert nous sentons qu'il y a de la bonne volonté mais qu'il faut analyser la situation de plus près avant de nous lancer dans la grande aventure que je viens de proposer.

Courageusement leur directeur suggère que nous étudions ensemble, avec les agents de maîtrise et les chefs d'atelier, le contenu de leur fonction. Que font-ils exactement des trop nombreuses heures qu'ils passent chaque jour dans cette usine ? Pour cela, un consultant local qui connaît bien l'établissement les accompagnera.

L'étude va durer un an à raison d'une journée au vert par mois. Tous les membres de l'encadrement vont y participer à tour de rôle. Et me voilà invité à nouveau, cette fois pour la présentation de cette analyse. Le travail a été minutieux et le compte rendu d'une centaine de pages est complet, bien argumenté et très clair. La conclusion est d'une limpidité brutale et se résume en quelques mots :

- Pour nous agents de maîtrise, notre fonction peut s'analyser globalement de la façon suivante : nous passons un tiers du temps à faire notre travail d'agent de maîtrise, un tiers du temps à faire le boulot des absents et un tiers du temps à être la boniche de nos gars !

Le deuxième tiers, «remplacer les absents» ne m'étonne pas mais le troisième me fait sursauter :

- Comment ça, la boniche de vos gars ?

- Oui, c'est nous qui leur apportons les documents de travail, qui les corrigeons quand ils sont mal rédigés, qui allons chercher la clef à molette ou tout autre outil quand ils en ont besoin. C'est nous qui les aidons à mettre les machines en route et à les régler, qui les obligeons à mettre le casque de protection ou les lunettes de sécurité quand il ne faut pas aller les chercher lorsqu'ils ne sont pas à côté d'eux... Vous trouvez ça normal ?

Le ton est plutôt véhément et légèrement revendicatif, mais il semble dire :

- Nous, on fait bien notre travail compte tenu des circonstances, alors reconnaissez honnêtement ce que nous faisons, et pourquoi pas, payez-nous un peu mieux !

Et en cette circonstance, je suis en quelque sorte pris à témoin. Je garde respectueusement le silence, laissant à leur directeur le soin de la réponse. Néanmoins, pour donner un peu de temps à Robert, que je devine légèrement embarrassé, je glisse cette petite question perfide à Maurice :

- Vous soulevez là un vrai problème, mais dites-moi, franchement, qu'est-ce qui est plus facile pour vous, passer une heure sur un chariot élévateur ou passer un quart d'heure à votre bureau pour écrire dix lignes sur ce qu'il faudrait faire dans quinze jours ?

Il n'hésite pas longtemps.







- Vous avez raison, il est plus facile de passer une heure à conduire le chariot élévateur.

Robert reprend :

- Écoutez, la boniche, ce n'est vraiment pas normal, et même, remplacer les absents ce n'est pas normal non plus. Il faudrait voir ensemble comment changer ces façons de travailler. C'est peut-être, comme on nous l'a dit, une question d'organisation du fonctionnement de l'usine.

- Et, se tournant vers ses cadres : «Je vous propose qu'on étudie cela de plus près.

Cette fois encore, Robert a le bon réflexe. Pas de «y a qu'à, faut qu'on», mais «regardons ensemble». Les agents de maîtrise sentent qu'ils viennent d'ouvrir une voie à laquelle ils n'avaient jamais pensé : «Pouvons-nous travailler autrement ?» Les cadres comprennent, et certains le souhaitaient depuis longtemps, qu'ils allaient enfin élargir leur fonction au-delà de la seule technique en abordant les problèmes humains et l'organisation du travail.

Jusque-là, l'organisation était classique. Chaque ouvrier était rivé à son poste. Il faut, et c'est pesant, s'occuper des opérateurs comme on s'occupe des installations. Par exemple, un salarié ne peut être

commandé que par son chef direct. J'en ai été témoin en visitant l'usine avec Maurice, chef d'atelier de production : comme un salarié de l'entretien y travaillait sans casque de sécurité, il fallut appeler le chef d'atelier de l'entretien. Tous les salariés avaient à peu près le même coefficient de classification. Les rémunérations étaient plutôt anarchiques, vaguement fonction des postes occupés, mais pratiquement sans corrélation avec les coefficients des ouvriers. Les cadres laissaient leur directeur et la DRH, Jean-Claude, puis Gilles et Marc, s'occuper directement de la gestion du personnel avec la maîtrise. Les agents de maîtrise administratifs, méthodes, contrôle, entretien, travaillaient à la journée. Ceux de la production faisaient les trois postes et fonctionnaient par paire. Les postés voyaient rarement et connaissaient peu ceux de la journée. C'est ce dont avait hérité Robert en prenant la direction de cette usine à l'organisation vieillotte, au demeurant fort sympathique et plutôt bon enfant.

Donc, après plusieurs mois de réflexion, ils ont imaginé un autre type d'organisation et, d'une certaine façon, le résultat fait maintenant la gloire de ce petit site qu'on vient souvent voir fonctionner pour y prendre des idées. La satisfaction du personnel, encadrement, techniciens et ouvriers, est bonne et, tout en améliorant la qualité, nous avons très fortement augmenté le volume de production à effectif constant.





Deux ans plus tard, j'organise une visite avec une douzaine de directeurs de différentes usines, petites, moyennes et grandes. Pour éviter les laïus bien ficelés que l'on présente habituellement dans la moquette des «grands bureaux», nous avons prévu, avec l'accord de Robert, une visite de nuit, de 1 heure à 4 heures du matin, afin de discuter sur place avec les ouvriers de la façon dont ils vivent la nouvelle organisation.

La tournée dans les ateliers sera précédée d'un dîner succinct, histoire de faire un peu connaissance et de créer des liens. Les directeurs que j'ai invités, certains intéressés, d'autres plutôt dubitatifs, attendent avec impatience la visite d'usine tout à fait inédite, en pleine nuit, dans un site qu'ils ne connaissent pas, type de visite que certains n'ont peut-être jamais faite dans leur propre établissement. Mais auparavant ce sont les cadres eux-mêmes, aidés par Gilles et Marc, qui leur expliquent, en présence de quelques agents de maîtrise, ouvriers, et même syndicalistes, tous ces changements :

«Après l'analyse de leur emploi du temps, les agents de maîtrise ont continué à se rencontrer avec leur consultant favori. Un certain nombre d'ouvriers ont été associés à la réflexion, les syndicats signataires de notre accord ont été consultés et un plan d'action mis en place par les cadres. Un programme de formation, en salle ou sur le tas, a été établi pour les ouvriers afin d'élargir leurs compétences techniques, mais aussi dans d'autres domaines comme les coûts, le travail en groupe, la sécurité, la qualité, la résolution de problèmes, la sécurité, l'environnement. Il y a eu aussi des formations "connaissance de l'entreprise" pour les salariés et une opération "portes ouvertes" pour leurs familles. On a décidé que tous les agents de maîtrise, y compris ceux qui étaient à la journée, passeraient à tour de rôle en poste de nuit et que tous les agents de maîtrise anciennement postés passeraient à tour de rôle à la journée. Les agents de maîtrise de la production, en passant régulièrement dans un emploi de jour se sont sentis beaucoup mieux intégrés à la marche de l'entreprise, la plupart des décisions étant en effet prises par les hommes qui travaillaient à la journée comme les cadres et le directeur que jusqu'alors ils ne voyaient pas souvent. Grâce à l'apport des compétences et de l'expérience de chacun dans les fonctions qui n'étaient pas habituellement les siennes, il y a eu beaucoup d'actions de progrès. Par la formation et la préparation psychologique, les ouvriers ont élargi leur domaine de compétences et leur capacité à travailler en groupe de façon plus responsable et plus autonome. Cela a conduit à ne mettre plus qu'un seul agent de maîtrise par poste là où jusqu'alors il y en avait deux, y compris la nuit.

Un programme pluriannuel a été établi pour rendre plus cohérents les classifications et les salaires en fonction des compétences validées et mises en œuvre à la suite d'entretiens professionnels menés en bonne et due forme avec des référentiels de compétences assez simplement rédigés mais tout à fait opérationnels...»

Après cet exposé qui suscite de nombreuses questions, nous prenons le chemin tant attendu des ateliers dans lesquels nous allons rencontrer beaucoup d'opérateurs. Dans les ateliers, tout fonctionne sans problème et apparemment sans stress. Nous demandons plusieurs fois :

- Et maintenant que vous n'avez plus qu'un seul agent de maîtrise, qu'est-ce que ça vous fait ?

Les réponses sont toujours semblables :

- Pas de problème, on se débrouille.

Jusqu'au moment où nous arrivons devant un gros laminoir dont on effectue le changement des cylindres. Cette opération compliquée et délicate nécessite beaucoup de manœuvres et un certain nombre de personnes. Après quelque hésitation, par peur de déranger, nous finissons par nous approcher de ce qui ressemble à une fourmilière. Après quelques instants d'observation silencieuse l'un d'entre nous pose une fois de plus la question qui amorce la courte discussion que voici, sans commentaire :

- Et maintenant que vous n'avez plus qu'un seul agent de maîtrise, qu'est-ce que ça vous fait ?

- Pas de problème, répondent-ils, on se débrouille... mais, tout de même... avant, l'agent de maîtrise nous aidait quand nous faisons le changement de cylindres... plus maintenant.

- Qu'est-ce qu'il faisait pour vous aider ?

- Eh bien... c'est lui qui conduisait le pont roulant pour faire la manutention.

- Et maintenant, qui conduit le pont roulant ?

- C'est un collègue de la ligne de recuit qui vient de l'atelier d'à côté... celui à qui nous livrons les tôles que nous laminons.

- Et avant qu'est-ce qu'il faisait cet opérateur de l'atelier d'à côté ?

- Eh bien... il nous regardait...♦



## EURIVI GROUP l'expertise au service du SIRH

EURIVI GROUP développe son activité principale sur un socle RH et SIRH. EURIVI GROUP accompagne ses clients lors des différentes phases de la mise en place de leur SIRH à chacune des étapes suivantes :

- La définition de la stratégie : schéma directeur.
- Le choix du logiciel : aide au choix.
- La mise en place : accompagnement au changement.
- La phase de maintenance : tierce maintenance applicative.

Nous développons une triple expertise fonctionnelle, méthodologique et applicative caractérisée par un engagement constant par la qualité des prestations et la continuité d'excellence de savoir-être et savoir-faire. Notre dynamique constante de résultats probants et de qualité est l'atout de nos clients.

### Expertise fonctionnelle

**Socle** : Gestion administrative du personnel. Sécurité applicative. Gestion de la paie.

**GRH** : Gestion des compétences. Gestion de la formation. Gestion du recrutement. Gestion des carrières. Pilotage RH et intelligence artificielle.

**GTA** : Gestion des temps et des activités.

**Expertise méthodologique** : Expression des besoins. Aide au choix. Spécifications. Audit et conseil en organisation. Mise en œuvre. Recette et déploiement. Pilotage de projet. Conduite de changement. Analyse de processus.

**Expertise Applicative** : SAGE. Meta4. ADP. Cegedim. Cegid. Sopra. HR Access solutions. Oracle. SAP. Lefevre Software. Editeurs de solutions GRH. Editeurs de solutions GTA

[www.eurivigroup.com](http://www.eurivigroup.com)



LES RESTAURANTS  
DU CŒUR  
LES RELAIS DU CŒUR



Création : Neus D'Alzi / © Gaston Bergeret

GRÂCE À VOUS,  
EN 2012/2013, LES RESTOS DU CŒUR CE SONT :

**960 000**  
PERSONNES ACCUEILLIES  
DONT 34 000 BÉBÉS DE MOINS DE 12 MOIS

**130 MILLIONS**  
DE REPAS DISTRIBUÉS

**66 000**  
BÉNÉVOLES  
**...MERCI**

Faites votre don en ligne sur [www.restosducoeur.org/dons](http://www.restosducoeur.org/dons) ou envoyez votre chèque sous enveloppe non affranchie à : Les Restaurants du Cœur, Libre réponse n° 83077, 92889 Nanterre Cedex 9

Entretien avec

# Franck La Pinta

Responsable innovation et digital learning, Société Générale

Propos recueilli par André Perret



« Un candidat qui nous rejoint veut savoir si son employabilité va croître... »

**P**our commencer, Franck, quel est votre titre au sein de la DRH Groupe ?  
Je suis responsable Innovation et Digital Learning

#### Et votre périmètre d'action ?

J'interviens pour l'ensemble du Groupe, essentiellement sur les formations dites « transversales », c'est-à-dire qui s'adressent à l'ensemble des collaborateurs, indépendamment de leur métier : langues, management, efficacité professionnelle, transformation, etc.

#### Et votre mission ?

Avec une équipe d'une douzaine de personnes, j'ai pour mission de définir les grandes orientations en matière de formation, d'identifier les solutions et les contenus que l'on souhaite proposer à l'ensemble du Groupe, et accompagner les Responsables formation des entités et des pays, pour les aider à

améliorer leur offre de formation et à développer leurs propres compétences.

**Passons donc à notre sujet qui est celui des compétences. Nous pouvons dire, n'est ce pas, que le secteur Bancaire (parlons essentiellement de la banque de détail, donc les agences) est en pleine transformation ...**

L'avènement d'Internet a profondément modifié les habitudes et les attentes des clients vis-à-vis des banques. Aujourd'hui, les clients se déplacent moins en agence et utilisent les applications mobiles pour consulter leurs comptes, pour effectuer des virements, ou même passer des ordres de bourse. Pour échanger avec leur conseiller, ils utilisent désormais une messagerie spécialisée, pour retirer de l'argent ou déposer des chèques, les clients peuvent aller directement aux distributeurs. Cette évolution s'accompagne dans le même temps d'un besoin de



conseil et d'expertise lors des moments importants de leur vie : achat immobilier ou placement par exemple. Concrètement pour nos collaborateurs en agence, cela signifie moins d'opérations courantes et plus de conseil, d'accompagnement. Au-delà d'Internet et de l'évolution des usages des clients, c'est une véritable révolution technologique qui touche le secteur bancaire avec l'IA, la *block Chain*, le *Cloud*... et l'arrivée sur le marché de nouveaux acteurs, les *fintechs*. Le tout, dans un environnement réglementaire contraint.

La DRH a une importance centrale pour accompagner les collaborateurs dans ce contexte de métiers qui changent : évolution des compétences et apprentissage de nouveaux métiers.

### Est-ce que, en matière de formation initiale, on commence à en sentir les effets ?

L'enseignement supérieur, business schools et écoles d'ingénieurs notamment, ont compris que la promesse d'un diplôme pour l'ensemble d'une carrière n'était plus tenable. Les besoins de compétences des entreprises évoluent rapidement pour suivre et accompagner cette transformation. La maîtrise de savoirs techniques, même si ces savoirs changent vite, reste indispensable. Le comportement, la capacité d'adaptation, la créativité, l'innovation, le travail en équipe, deviennent essentiels aussi face à un environnement futur qu'il est difficile de prévoir. L'adaptabilité et la capacité à se remettre en cause sont essentielles dans un monde «VUCA», vous savez : Volatile, Incertain, Complexe, Ambigu. Pour répondre à cette demande de nouvelles compétences, certaines filières de formation imaginent des parcours hybrides : des Ecoles de Commerce s'associent à des écoles d'ingénieurs pour mutualiser de nouvelles compétences ou du moins de nouvelles approches, toutes multiplient les expériences à l'international pour développer l'ouverture culturelle et l'adaptabilité de leurs étudiants. Les universités aussi intègrent l'acquisition des *soft-skills* dans leurs parcours.

Maintenant il est peut être nécessaire de se poser la question de savoir ce qu'est une compétence ? Avoir une compétence et être compétent, est-ce la même chose ? Et qu'est-ce qu'être compétent ? C'est atteindre des objectifs commerciaux, contribuer à la transversalité et au travail collectif, contribuer à une empreinte positive de l'entreprise sur la planète ? On voit ici que l'on risque de confondre compétence et performance, n'est-ce pas ? Mon rôle est d'accompagner l'acquisition des compétences identifiées comme nécessaires pour répondre à ces nouveaux enjeux, mais aussi de permettre aux collaborateurs

de se développer en fonction de leurs propres aspirations, objectifs, de mettre en place les outils digitaux qui le permette. La notion de compétences est essentielle, elle se situe à la fois au niveau collectif : les besoins de l'entreprise, et au niveau individuel : les aspirations du collaborateur.

### C'est-à-dire ?

En mobilité interne, en recrutement, en gestion de carrière, en formation... la notion de compétences est à présent omniprésente. C'est d'ailleurs l'esprit de la nouvelle loi qui encadre la formation. C'est un «capital» qui est attaché à la personne. Notre responsabilité est d'amener le collaborateur d'un point A à un point B en matière d'acquisition de compétences, de s'assurer de cette transformation, et c'est à ce moment là, que nous aurons œuvré à son employabilité. Pour un candidat qui décide de nous rejoindre, sa préoccupation sera de savoir si sa valeur sur le marché du travail va croître ou diminuer. Le collaborateur a une approche consumériste de son employabilité. Donc la promesse de développement des compétences, qu'il s'agisse de formation mais aussi de missions variées, d'expériences professionnelles diverses, d'environnement managérial, a un impact essentiel sur la marque employeur, pour le recrutement de candidats comme pour l'engagement des collaborateurs.

L'entreprise doit en tenir compte dans son plan de formation, (maintenant plan de développement des compétences), sur des logiques qui sont celles de l'accompagnement de la stratégie, mais elle doit aussi donner aux collaborateurs des pistes pour qu'ils puissent se former en pleine autonomie, sans forcément de validation managériale, et c'est aussi dans ce cas, à nous, de les accompagner, d'apprendre à apprendre, de mieux se connaître en tant qu'apprenant, de faire comprendre la nécessité de se former régulièrement.

### Ce n'est pas une vue de l'esprit ?

Je suis convaincu que ce discours de responsabilisation n'est pas une posture, ce n'est pas «*tu es responsable, autonome, tu te débrouilles...*». Sinon ce serait créer de l'inégalité supplémentaire. La formation en entreprise doit s'emparer de cette mission. Et pour cela commencer par le début : développer l'appétit, l'envie d'apprendre. La capacité à apprendre est aussi une compétence à développer. Nous devons être des missionnaires d'appétence. La formation digitale, notamment par la diversité des modalités, des formats, qu'elle propose est une formidable opportunité mais tous les collaborateurs ne sont pas égaux devant elle. Il ne faut pas que cela crée de nouvelles inégalités.





### **Vous voulez dire que l'une de vos missions au sein du « learning » s'apparente au marketing ?**

Oui, du marketing RH. Il ne faut pas avoir peur des mots. Soyons clair, les responsables de formation, les ingénieurs pédagogiques peuvent être les meilleurs experts du monde et concevoir les meilleurs parcours, s'ils ne sont pas achetés, consommés par les collaborateurs et recommandés par les managers, s'ils ne répondent pas à un besoin, s'ils ne suscitent pas l'intérêt et l'envie chez le collaborateur, cela ne sert à rien, c'est une dépense inutile et les compétences resteront là où elles sont. Notre travail ne s'arrête pas après la conception ou à l'achat d'un objet de formation, il commence. Et autour de cette réflexion, il convient de resituer le « produit formation » dans son contexte d'utilisation : les spécificités du pays, des facilités d'accès, des réseaux internet, l'appétence pour une modalité plutôt qu'une autre... encore une fois, le digital learning offre de formidables opportunités.

### **La notion d'acte de formation évolue aussi n'est-ce pas ?**

Faire de la veille sur les réseaux sociaux, c'est se former. Assister à une conférence, c'est se former. Des plate formes ouvertes, où il est possible de se former comme on veut, mettre du contenu en libre accès, la formation en situation de travail, la formation de pair à pair, il y a effectivement dans l'air une sorte de « libération » de l'acte de formation, et c'est tant mieux. De plus, les frontières « temps de travail » et « hors temps de travail » doivent bouger, même si la réglementation, comme souvent, est en retard sur les pratiques. Echanger avec un pair à la cafétéria, regarder une vidéo dans le métro c'est du « hors » et pourtant les compétences sont aussi impactées, d'autant plus que c'est une démarche volontaire, non un exercice imposé par le plan de formation. La porosité vie professionnelle/vie privée est une réalité, il faut juste en limiter les effets pervers tout en assouplissant le modèle. Là encore, il sera peut-être nécessaire d'innover par exemple en sanctuarisant une période dans la semaine ou dans le mois qui soit dédiée à la « formation », c'est peut-être une piste à explorer. De même, on achète traditionnellement beaucoup de la formation à l'extérieur, alors que dans toutes les entreprises, il existe des experts, qui pourraient être mobilisés pour transmettre leurs connaissances. Mais souvent ils ne sont même pas identifiés par les départements formation. Cela ouvre un champ nouveau pour les départements formation : identifier ces experts, les accompagner pour mieux partager leurs savoirs, les aider à développer leurs compétences pédagogiques... D'autant que cela va valoriser ces experts et avoir un impact positif sur leur engagement. On a tout

intérêt à mixer des contenus distanciels et des interventions d'experts maison.

### **Et avec ces nouveaux parcours, comment on évalue l'efficacité ?**

Vous mettez là le doigt sur un point essentiel de la formation. La question de l'efficacité de la formation est centrale si l'on parle de développement des compétences. Il existe beaucoup de théories sur le sujet de l'évaluation de la formation, mais l'écueil principal est d'isoler la contribution de la formation par rapport à d'autres moyens de développer ses compétences : investissement du manager avant et après la formation, échanges entre collaborateurs... L'évaluation de premier niveau, c'est-à-dire la satisfaction du collaborateur, on sait faire, mais cela n'a pas de réelle utilité. Le problème reste entier, est-ce même possible de corrélérer la contribution de la formation à l'évolution de la performance de l'entreprise en termes de « valeur économique » ?

### **Toujours à propos des compétences, pensez-vous que les modes d'évolution hiérarchiques changent également et que cela impacte l'acquisition des compétences ?**

Le modèle ancien de l'entreprise était celui où on y rentrait « au bas de l'échelle », parfois sans diplôme. La structure hiérarchique de l'entreprise, avec de nombreuses strates, offrait une promesse de progression régulière en termes de responsabilités, de salaire, le management étant un de ces paliers symbolique auquel on pouvait accéder. Aujourd'hui, le modèle de la carrière à vie n'existe plus, les échelons hiérarchiques des entreprises se sont réduits. Donc la promesse faite aux candidats à l'embauche a aussi dû évoluer. Dans l'environnement très mouvant que l'on a évoqué, il a été nécessaire de redéfinir la cartographie des compétences pour imaginer des parcours et des acquisitions de « blocs » de compétences qui répondent aux attentes de développement des collaborateurs.

### **Et pour terminer, est-il possible de connaître une partie de votre feuille de route pour 2019, ou au moins vos priorités ?**

Nous avons plusieurs pistes de réflexion et de travail :

- Développer la formation via mobile : cela répond à une tendance de fond
- Travailler davantage sur le volet Marketing de la Formation, pour mieux faire connaître notre offre de formation
- Aider les collaborateurs à apprendre à apprendre, à mieux identifier la bonne formation
- Renforcer les compétences des équipes formation, notamment sur les impacts du digital sur la formation. ♦



# Audencia Executive Education

accompagne les talents dans la durée



**Makram Chemangui**

Directeur Executive Education  
& MBAs

**Rencontre avec Makram Chemangui, Directeur Executive Education & MBAs au sein d'Audencia. Il revient pour nous sur la formation continue à destination des cadres en mettant l'accent sur l'approche déployée par Audencia.**

## Quelques mots pour replacer Audencia dans le paysage de la formation continue des cadres ?

Audencia dispose d'une offre globale de formation continue qui s'adresse aussi bien aux entreprises (formation sur mesure) qu'aux participants. Notre portefeuille d'offres couvre tous les niveaux de l'organisation : administrateurs, dirigeants d'entreprises, entrepreneurs, managers généralistes ou spécialisés.

Chaque année au sein de l'Executive Education d'Audencia, nous formons plus de 3 000 participants sur nos 5 campus, dont 3 à l'international, notamment en Afrique et en Asie.

Notre modèle s'articule autour de l'accompagnement qui ponctue toutes les étapes de l'apprentissage et cela même avant que le participant n'intègre la formation à proprement parler. Cet accompagnement se poursuit, d'ailleurs, même après la formation avec notre réseau d'Alumni qui suit nos diplômés au cours de leur carrière professionnelle.

## Le développement des compétences collectives et individuelles est plus que le cœur de la formation. Dans ce cadre, quels sont les spécificités et avantages du modèle d'apprentissage que vous proposez ?

Le pari d'Audencia Executive est celui de valoriser aussi bien les compétences individuelles que collectives. Concrètement, notre objectif est de pouvoir déployer une approche par les compétences qui va permettre au participant de visualiser de manière globale ses acquis et son évolution.

Sur les compétences individuelles, nous allons ainsi faire la différence entre celles qui sont rattachées à la technique et celles qui relèvent plutôt de la signature comportementale. Ainsi, si pour des disciplines, comme la finance, les RH ou le marketing, nous allons venir valider l'acquisition des techniques requises, pour les aspects liés au comportement, nous allons nous appuyer sur une approche différente qui va, par exemple, nous permettre de voir et d'apprécier comment les participants interagissent ou s'impliquent dans une organisation. Pour l'évaluation des compétences collectives, nous allons opter pour des mises en situation en groupe et de l'observation des dynamiques collectives via des outils qui vont nous permettre de mesurer le niveau d'acquisition de ces compétences.

Ce modèle propre à Audencia est en conformité avec la nouvelle réforme de la formation professionnelle.

[www.executive.audencia.com](http://www.executive.audencia.com)





Son principal avantage est de permettre de visualiser et de mesurer avec pertinence l'évolution des compétences, en amont avec un dispositif d'évaluation préalable, en cours de formation, puis à la fin.

#### Pouvez-vous nous donner des exemples concrets ?

Par exemple pour le management d'équipe, où il est important de pouvoir cerner l'interaction du participant dans et avec un collectif de travail. Dans le cadre d'un projet de groupe à réaliser, nous allons suivre la contribution et l'apport de chacun pour mesurer le changement et l'évolution de postures en fonction des résultats obtenus.

#### Dans le contexte actuel, quelles sont les compétences à privilégier pour les cadres ?

Aujourd'hui, la connaissance de soi est une compétence qu'il est important de pouvoir travailler et développer. En parallèle, dans un environnement où les transformations sont plus fréquentes et rapides, la capacité à affronter le changement et à revisiter ses certitudes tout en préservant un certain équilibre mental dans des situations peu familières est très appréciée en entreprise. Pour répondre et être à la hauteur de la nouvelle économie qui se dessine, il faut bien évidemment innover en inventant des idées et des produits, mais aussi, et surtout, se réinventer soi-même dans une dynamique collective !

#### Quels sont les enjeux qui persistent à ce niveau ?

Aujourd'hui, notre principal enjeu tourne autour de la modularité des programmes de formation. Avec toutes les évolutions qui touchent la formation continue, nous ne pouvons plus nous appuyer sur des

canevas prédéfinis. La formation continue nécessite, en effet, plus de modularité pour être en adéquation avec le rythme de travail et les attentes des cadres.

La digitalisation, renforcée par des séances d'échange en distanciel et en présentiel nous ouvre des perspectives intéressantes dans ce cadre notamment en termes de personnalisation des parcours, de souplesse et de flexibilité. Face à ce constat, nous travaillons sur le développement de notre offre digitale, qui est une composante indissociable de la modularité à laquelle aspire nos participants, plus particulièrement au niveau de la gestion du temps alloué au travail et à la formation.

À cela s'ajoute la nécessité d'avoir une approche multiculturelle. Pour une large majorité de nos programmes, nous prévoyons des moments d'interaction et d'échange en y associant des profils issus de diverses cultures. Cela permet de confronter des compétences et des visions de l'organisation différentes (participants, professeurs, experts ...). D'ailleurs, avec trois campus à l'international et plus d'une centaine de partenaires académiques dans le monde, nous favorisons les immersions avec des voyages d'études pour découvrir le fonctionnement des organisations et des équipes dans des écosystèmes internationaux.

#### Vos perspectives ?

Continuer à répondre aux besoins en formation continue de l'ensemble des niveaux organisationnels des entreprises avec une approche qui va combiner le développement des compétences individuelles et collectives ; l'évaluation et l'accompagnement des participants ; la modularité et la multi-culturalité. ♦



# Docendi :

## Comment développer des compétences durables à l'ère du digital ?



**Anne Ambrosini**  
Directrice pédagogie  
et développement

**Le continuum pédagogique docendi renforce le transfert des acquis et la mise en œuvre des engagements. Le parcours, qui mixe présentiel et accompagnement digital, se complète d'un outil de mesure d'impact pour démontrer son efficacité dans le développement des soft skills. Décryptage d'Anne Ambrosini, directrice pédagogie et développement.**

### Former c'est bien, développer les compétences c'est mieux !

**P**oussé positivement par la nécessité de mesurer la montée en compétences (cadre légal, demande des clients, volonté de passer du « c'est fait de » ... à « cela permet de » ... et de mesurer l'efficacité des parcours de formation), docendi complète sa formule blended d'un questionnaire à froid permettant la mesure d'impact. Un questionnaire en ligne adressé aux collaborateurs 2 mois après la formation présentielle permet en 2 minutes et 6 étapes de mesurer les compétences mises en œuvre et la performance opérationnelle. Les questions s'appuient sur les engagements pris lors de la formation pour identifier les leviers qui ont facilité leur mise en œuvre. Le rapport sous forme d'infographie envoyé aux commanditaires, Responsable Formation ou Responsable Développement des Compétences est l'occasion de converser avec le client sur les actions de suivi ou les actions correctives à mettre en place. Cette approche est résolument tournée vers le développement durable des compétences.

### Actionner les leviers pertinents pour apprendre durablement

Pour docendi, il ne s'agit plus en 2019 de se demander « comment on forme » mais « comment les participants apprennent », et de proposer ce dont ils ont besoin pour que cet apprentissage se transforme en compétence et fasse la différence sur le terrain. On l'a dit et répété, la formation n'est pas un événement mais un processus : préparation, formation, accompagnement en composent les leviers. Sans ces leviers, seulement 15% des participants transfèrent les acquis de la formation en situation de travail.

Avec leviers, 85% des participants tenteront et réussiront à appliquer durablement sur le terrain. De plus, si les participants savent que le parcours de formation comporte un dispositif d'évaluation, ils s'investissent dans la formation avec plus d'implication. Ces leviers font partie intégrante de la formule pédagogique docendi.

[www.docendi.fr](http://www.docendi.fr)





### E.start docendi : 85% de participants engagés !

La formule pédagogique docendi intègre déjà les leviers d'engagement amont de façon efficiente puisque 85% des participants réalisent l'e.start docendi.

Ils se présentent donc en formation présentielle avec le projet d'apprendre grâce à :

- un programme bien identifié (pyramide des compétences),
- des attentes formulées (qui pourront être précisées avec l'animateur pour les rendre plus SMART)<sup>1</sup>,
- une première idée des contenus qui seront abordés (training game),
- une projection de situation professionnelle à développer sur laquelle ils ont déjà commencé à réfléchir individuellement (vidéo pédagogique),
- une autoévaluation de leur compétences (ou sentiment de compétence) sur le référentiel de compétences (échelle à 7 niveaux).

### Le Référentiel de Compétences docendi : un ingrédient clé de la montée en compétences

Les programmes proposés, en intra comme en inter-entreprises, déclinent des comportements observables en situation de formation et transférables sur le terrain. C'est un facteur clé de succès dans la réponse donnée aux demandes clients pour faire grandir les compétences visées et atteindre les objectifs de performance. Avant le présentiel avec l'e.start, pendant avec l'appli docendi lors des séquences de validations des compétences, après la formation en salle avec l'e.coach, le participant est invité régulièrement à se questionner sur ce qu'il a appris et à renforcer sa confiance à le mettre en œuvre sur son poste de travail.

### Une appli mobile pour accompagner la montée en compétences au quotidien

Outil clé du développement des compétences, le référentiel de compétences docendi saisit l'opportunité offerte par le digital pour s'inviter dans la salle

de formation via une appli mobile. Celle-ci permet aux collaborateurs, accompagnés par l'animateur de la formation, de se repositionner sur une échelle de niveaux afin de réévaluer son sentiment de compétence. Elle lui permet également de lister les actions envisagées tout au long des phases de validation des compétences de la formation. Deux actions seront choisies en fin de formation comme premiers pas réalistes et mesurables : ce sont les engagements pris vis-à-vis de soi-même, renforcés par le partage avec le groupe et l'animateur.

Apprentissage entre pairs et psychologie de l'engagement sont des approches à ne pas négliger. Ces quelques minutes de partage au moment de la clôture de la formation en salle sont aussi riches d'enseignements pour l'animateur que pour les participants et inspirantes pour se lancer dans la suite du parcours. C'est également par le partage des engagements et défis à relever avec son manager que l'appli trouvera sa valeur d'usage, créant un écosystème favorable au développement durable des compétences.

### Les défis à relever pour garder une longueur d'avance !

L'animateur a un rôle clé pour mobiliser les différents leviers et modalités du dispositif en leur donnant du sens et en alternant des moments digitaux quand, cela crée de la valeur et les moments «low tech» favorables à l'attention indispensable à un bon apprentissage. C'est le défi que relève au quotidien docendi en animant son réseau de formateurs et en le faisant monter en compétences grâce à des Learning Labs et partages de pratiques réguliers.

Outil phare de son dispositif blended learning, le Référentiel de Compétences associé à chaque formation docendi peut être utilisé pour valider et pourquoi pas certifier les compétences développées en mobilisant les acteurs pertinents : collaborateur formé, manager, pairs ou tuteur par exemple. Il est accessible via l'appli mobile docendi pour une expérience apprenant plus engageante. Un nouveau «compagnon de formation» et de développement de vos compétences est désormais dans votre poche ou dans votre sac à main ! ♦

<sup>1</sup> Spécifique, Mesurable, Accepté, Réaliste, Temporel



# L'IA au service de l'éducation

Ce n'est plus de la science-fiction



## Renaud Champion

Directeur des Nouvelles Intelligences d'emlyon business school, il est en charge de déployer sa stratégie en matière d'Intelligence Artificielle et d'amplifier sa transformation digitale. Directeur de l'association euRobotics AISBL, il est également expert indépendant auprès de la Commission Européenne en matière d'innovation et d'investissement.

**L'émergence de l'Intelligence Artificielle modifie profondément les compétences exigées par les entreprises. Les business school doivent adapter le contenu des enseignements et la manière même d'enseigner. Eclairage avec Renaud Champion, Directeur des Nouvelles Intelligences et de l'Institut AIM (Artificial Intelligence in Management) emlyon business school.**

## L'IA au service des nouveaux besoins des individus et des entreprises

Réinventer l'éducation par l'Intelligence Artificielle (IA) n'est pas une idée neuve : sans remonter très loin, un blog américain spécialisé sur l'enseignement supérieur listait déjà en 2012 les 10 révolutions éducatives induites par l'IA. Sauf que la personnalisation de l'enseignement et l'automatisation de la notation étaient encore de l'ordre de la prospective. Il est temps de penser au présent, alors que le machine learning, l'analyse de données ou les assistants virtuels font leur apparition concrète dans les processus pédagogiques. Aux Etats-Unis, le professeur Ashok Goel a développé un assistant virtuel capable de répondre aux questions des étudiants. Son nom : Jill Watson (élémentaire, ou presque !). emlyon business school développe de son côté, dans le cadre d'un partenariat mondial signé avec IBM en janvier 2018, un assistant d'employabilité, fondé sur le Big Data : un futur «GPS des compétences», une plateforme pour anticiper les tendances en matière d'emplois et proposer de nouveaux modèles de formations et d'accompagnements.

On pourrait multiplier les exemples. Ce qui est sûr, c'est que l'IA a déjà trois conséquences : elle modifie à moyen terme les compétences exigées par les entreprises. Elle modifie le contenu des enseignements. Elle bouleverse de plus en plus la manière même d'enseigner.

## Un marché du travail bousculé par l'IA

Nombreux s'accordent à dire que dans la santé, l'IA devient « un meilleur radiologue » que l'homme ; que dans l'automobile, les véhicules autonomes enchaînent les progrès ; que dans les métiers bancaires ou RH, les tâches à faible valeur ajoutée sont de plus en plus automatisées.

L'adoption progressive de l'IA entraîne une accélération des modifications des compétences requises par chacun. Alors que les interactions avec des outils, des machines ou des programmes « plus intelligents » vont augmenter, le marché du travail aura de plus en plus besoin de compétences technologiques pointues (pour gérer et concevoir les programmes liés à l'IA), mais aussi de compétences sociales et émotionnelles plus

[www.executive.em-lyon.com](http://www.executive.em-lyon.com)



difficiles à automatiser et essentielles pour penser un apport harmonieux à la technologie. Bref, l'interaction homme-machine est au cœur de toutes les réflexions stratégiques. L'enseignement supérieur a donc un premier enjeu : identifier les métiers de demain et les nouvelles pratiques associées, pour préparer au mieux les cadres et futurs cadres. Ce qui passe par une redéfinition même des programmes en formation initiale et continue. Un sujet complètement d'actualité.

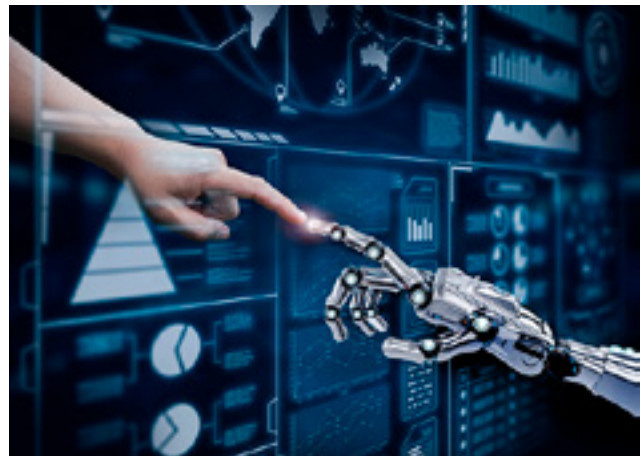
### L'IA, nouveau sujet d'enseignement

Quand on pense à l'éducation et à l'intelligence artificielle, on pense d'abord... compétences techniques. Les écoles d'ingénieurs suivent, en montant des programmes ou des chaires spécialisés. Mais, on l'a vu, la technique pure ne suffit pas : il faut également pouvoir développer les compétences sociales et émotionnelles, qui ne peuvent être automatisées. Dit autrement, du point de vue d'une école de management, il s'agit de trouver comment former les managers de demain à la nouvelle gouvernance des entreprises.

Mais l'IA est également un champ de recherche en elle-même qu'il est impossible de laisser uniquement aux mathématiciens. La transformation des business models engendrée par l'IA, le questionnement éthique ou sociologique soulevé par les algorithmes, la redéfinition de la position de manager, sont autant d'enjeux qui intègrent progressivement les cours et les sujets de recherche. Voilà pourquoi **emlyon business school** a créé l'Institut AIM, dédié à la compréhension de ces opportunités et des enjeux dans le management. Sans que ces disciplines s'excluent l'une ou l'autre d'ailleurs : l'approche multidisciplinaire prend tout son sens. Idéalement, les formations devraient faire émerger des profils différents, mixtes, pour une meilleure compréhension des enjeux et une réponse adaptée aux besoins des entreprises.

### Comment l'IA impacte la manière même d'enseigner

Ce n'est pas une intelligence artificielle très développée, mais son exemple reste marquant : en 2016, le professeur de l'université de Georgia Tech aux



Etats Unis, Ashok Goel, a fait une expérience avec ses étudiants. Avant le début du semestre, il a imaginé toutes les questions habituelles qu'on pouvait lui poser, les a rentrées dans une base de données, et a programmé «un assistant virtuel». Après lui avoir donné un nom (Jill Watson, élémentaire), l'a présenté

à ses étudiants comme son assistant, sans en révéler la nature. Jill Watson a répondu tout le semestre à leurs questions (les révisions pour le prochain exam, des points de bibliographie) et... les étudiants n'y ont (quasiment) vu que du feu : le premier assistant virtuel était né. Et ils devraient se multiplier dans les années à venir, car ils déchargent les professeurs de leurs tâches les plus répétitives, pour qu'ils se concentrent sur la recherche et l'enseignement. Avec un avantage notable : l'assistant virtuel ne juge pas. Une bénédiction pour certains élèves en difficultés, qui auraient moins de complexes à se confier...



#### L'institut AIM

L'Institut AIM (Artificial Intelligence in Management) d'**emlyon business school** est un institut de recherche dédié à la compréhension des opportunités et des enjeux de l'Intelligence Artificielle dans le management.

Sa vocation est de démystifier le sujet de l'IA et contribuer au débat public. Il intervient dans trois domaines :

- L'innovation pédagogique et commerciale,
- La diffusion et le transfert de connaissances auprès des étudiants, des entreprises et des institutions internationales,
- La recherche, qui étudie la manière dont l'IA et les technologies associées impactent l'emploi, les organisations et les comportements des consommateurs.



[En savoir plus](#)

Autre révolution apportée par l'intelligence artificielle : l'apport du big data. Déjà utilisé par Amazon et les entreprises de e-commerce pour personnaliser les offres, l'IA et le machine learning sont utilisés pour adapter les enseignements aux besoins et au rythme de chacun. «L'adaptive learning» analyse les comportements des apprenants afin de proposer un enseignement personnalisé à chacun. C'est le sens du nouvel écosystème d'apprentissage d'**emlyon business school**, développé en partenariat avec IBM. ♦



# EM Normandie :

Des formations adaptées à tous les besoins et attentes



## Sabrina Letartre

Responsable Formation Continue

## Christophe Yver

Directeur de la Formation Professionnelle et Continue et de l'InsIDE

**Rencontre avec Sabrina Letartre, Responsable de la Formation Continue, et Christophe Yver, Directeur de la Formation Professionnelle et Continue et de l'InsIDE, ils nous en disent plus sur le positionnement de l'EM Normandie et son offre de formation à destination des entreprises et de leurs collaborateurs.**

### Dans le paysage de la formation continue, comment se distingue l'EM Normandie ?

L'EM Normandie dispose de plusieurs campus à Caen, au Havre, à Paris, mais aussi à Oxford et Dublin. Nous formons plus de 4 000 étudiants sur ensemble de nos campus. Nous proposons différents formats pour répondre aux besoins et attentes des stagiaires : e-learning, présentiel ou *blended*. D'ailleurs, notre programme Grande École peut être totalement suivi en e-learning. Nous avons plus de 9 nationalités qui préparent ce diplôme depuis leur pays respectif.

Au niveau de la formation professionnelle, les entreprises ont le choix entre des formations intra et inter-entreprises. Dans le cadre du format inter-entreprise, nous proposons des produits sur-mesure, que nous co-construisons avec les entreprises, pour faire monter en compétences les collaborateurs. Ainsi, pour le groupe Récréa, nous avons développé un parcours sur 3 niveaux selon les qualifications des collaborateurs avec des durées qui varient entre 4 et 22 mois.

Ces formations sont pour la plus grande majorité éligibles au CPF. Par exemple, le programme Grande École a été déposé en 6 blocs de compétences que les entreprises peuvent choisir de suivre en formation inter ou intra-entreprises. Ces blocs sont capitalisables en vue d'obtenir le Programme Grande École sous réserve d'avoir validé un score au TOEIC et réalisé un mémoire. Ce schéma offre une certaine flexibilité et permet aux collaborateurs de suivre les blocs de compétences à leur rythme. Les blocs sont multi-spécialités et couvrent le marketing, le développement commercial, la gestion financière, le management d'un centre de profit le management des ressources humaines ou encore le management d'équipe et la conduite du changement. Et le programme Grande École est aussi proposé en collaboration avec des écoles d'ingénieurs pour les étudiants qui souhaitent acquérir une double compétence en management.

Pour nous adapter à la réforme de la formation professionnelle, nous avons réalisé un important travail d'ingénierie pédagogique pour rendre nos programmes éligibles au CPF.

Enfin, nous privilégions une pédagogie très participative qui s'appuie notamment sur l'échange, la communication et le coaching. Fort de l'héritage équin des terres normandes où se trouve d'ailleurs un pôle de compétitivité en lien avec cette thématique, nous proposons l'équi-coaching pour développer

[www.fc.em-normandie.fr](http://www.fc.em-normandie.fr)





ses compétences managériales grâce au cheval.  
Nous travaillons sur différents axes comme la communication non verbale et le leadership ...

**Vous avez aussi la particularité d'avoir des liens forts avec votre direction de la formation continue et celle de l'entrepreneuriat. Comment cela se traduit-il ?**

En effet, via l'Institut de l'Innovation et du Développement de l'Entrepreneuriat (InsIDE) nous possédons une équipe spécialisée en entrepreneuriat et en innovation.



Nous proposons des programmes pensés pour répondre aux différents besoins des créateurs, repreneurs d'entreprise, dans les différentes phases de leur projet. Nous nous adressons aussi aux entreprises souhaitant installer une dynamique intrapreneuriale et d'innovation en interne.

Nous délivrons ainsi des formations sur le design thinking pour transmettre les clés et les bonnes pratiques pour lancer son entreprise.

À cela s'ajoutent des formations autour des réseaux sociaux, du webmarketing, du lean Management, et du digital pour les entreprises en phase de croissance. Dans ce cadre, nous donnons aussi l'opportunité aux porteurs de projets de bénéficier de l'offre d'accompagnement de l'InsIDE afin de les soutenir dans la création de leur start-up.

**Aujourd'hui, le digital et l'e-learning ouvrent de nouvelles perspectives en termes de formation continue. Comment appréhendez-vous cette dimension ? Comment cela se traduit-il concrètement ?**

Comme expliqué, notre programme Grande École est accessible à 100% en e-learning, tout comme les blocs de compétences qui le composent. Afin de pouvoir proposer des formations digitales, nous nous appuyons sur notre institut spécialisé dans la conception de plateforme : Ingenium digital learning. Ensemble, avec les entreprises, nous co-construisons des parcours blended-learning, mais aussi des plateformes e-learning dédiées, personnalisées graphiquement et ergonomiquement. Ces espaces de formation digitale sont ensuite accessibles à partir de l'intranet des entreprises.



**Quelques mots sur votre actualité ?**

Nous travaillons sur de nouveaux produits comme le Short Track MBA Leadership qui va se dérouler à Paris et Oxford. Nous développons également une formation autour de la GPEC et du management des ressources humaines. Sur le volet international, nous dispensons aussi des formations pour les hauts dignitaires vietnamiens sur des sujets divers comme le tourisme, le développement durable ou encore le management territorial.

Enfin nous proposons la VAE qui peut être une démarche collective pour les collaborateurs d'une même entreprise qui veulent valider un des diplômes de l'Ecole. Éligible au CPF, ce dispositif est en totale adéquation avec l'état d'esprit des DRH et de la réforme de la formation professionnelle. ♦



# Fidal Formations :

## Réforme de la formation professionnelle : enjeux et perspectives



**Cyril Parant**

Avocat expert

[cyril.parlant@fidal.com](mailto:cyril.parlant@fidal.com)

**La réforme de la formation professionnelle couvre différents enjeux sociaux et économiques, dont le développement des compétences, le financement de la formation dans le cadre du CPF, la formation des jeunes ou encore le développement de la formation en alternance. Le point avec Cyril Parant, Avocat Expert au sein de FIDAL.**

### Quelles sont les grandes lignes de la réforme de la formation professionnelle ?

Elle vise à rendre le système plus efficient pour que chaque euro dépensé en formation ait son utilité et contribue au développement de l'employabilité des actifs de manière globale. Pour les entreprises, il s'agit aussi d'une réforme du système de financement. Dorénavant, les entreprises de plus de 50 salariés vont contribuer au financement de la formation dans les plus petites entreprises. Dans ce cadre, la monétisation du CPF est un autre point important soulevé par la réforme. Il a vocation à devenir un instrument du dialogue social et collectif dans les entreprises afin d'atteindre les objectifs de co-construction et de co-financement.

La réforme met aussi en avant la question des compétences avec une dimension de traçabilité et de certification. À ce niveau, l'enjeu majeur est de détecter et de faire valider les compétences. Au niveau de la thématique de l'alternance, la réforme prévoit la libéralisation de la création des CPF et la réforme de la taxe d'apprentissage.

En outre, la loi remplace des dispositifs particuliers de la reconversion et de l'évolution professionnelle par le CPF de transition et la professionnalisation par l'alternance (Pro-A). Ils se substituent respectivement au congé annuel de formation et aux périodes de professionnalisation.

### Concrètement, qu'est-ce que cela implique pour les entreprises et les salariés ?

Pour les entreprises de 50 salariés et plus, le principal impact est la réforme des financements. Dorénavant, elles ne pourront plus demander aux nouveaux OPCO de prendre en charge un plan de formation ou encore une période de professionnalisation, (a contrario, les petites entreprises bénéficieront plus des fonds mutualisés) ... Elles vont devoir s'adapter et collaborer avec leurs salariés pour co-construire et co-financer les parcours de formation notamment au travers du CPF. Viendra ensuite l'appropriation des autres dispositifs comme Pro-A, les contrats de formation en alternance ou de professionnalisation, qui devront, à mon avis, s'axer sur les compétences propres de l'entreprise. Néanmoins, tant que les opérateurs de compétences ne sont pas encore stabilisés dans le

[www.fidalformations.fr](http://www.fidalformations.fr)



paysage, il est difficile d'apprécier quel type d'accompagnement ils proposeront aux entreprises. Au niveau des salariés, ils vont pouvoir s'approprier le CPF en euros et devenir ainsi de nouveaux intervenants sur le marché de la formation. A cela s'ajoute toute une réflexion autour de la définition et de la certification des compétences. Aujourd'hui, s'il y a une compétence à privilégier, c'est celle qui consiste à savoir apprendre, car tout au long de sa carrière une personne va être amenée à apprendre pour compléter ses aptitudes et compétences. Plus que jamais, il y a le besoin de développer des outils fiables pour que l'employeur puisse démontrer qu'il a rempli ses obligations sociales et juridiques. Et pour les RH, il s'agit donc de pouvoir mesurer le niveau de performance, mais aussi de se pencher sur la question de l'internalisation de la formation avec un service dédié, voire la création d'un centre de formation en alternance d'entreprises.

### Comment FIDAL aborde cette nouvelle réglementation ?

Nous nous sommes dotés, depuis quelques années déjà, d'un pôle dédié à l'économie de la connaissance. Cette entité pluridisciplinaire rassemble plusieurs spécialités (droit du travail, fiscalité, propriété intellectuelle, droit des structures, commercial ...) et intervient auprès des entreprises et aux acteurs de la formation. Nous pouvons ainsi prendre en charge les études pour la création d'un centre de formation en alternance, de compétences ou de certifications ... Nous accompagnons les organismes de formation dans leur mutation obligatoire (regroupement, mise en réseau ...), mais aussi pour relever les nouveaux défis qui émergent comme la montée en puissance de l'alternance.

Plus spécifiquement, nous abordons cette réforme au travers de l'idée qu'il s'agit avant tout d'un atout pour le dialogue social et inversement. Nous avons pris le parti de défendre ce point de vue et d'inscrire la démarche de développement des compétences dans ce cadre en préconisant la conclusion d'accords d'entreprise sur le financement du CPF ; sur l'aménagement de l'appréciation des parcours professionnalisant, c'est-à-dire la périodicité des entretiens professionnels qui peut être revue ou

différenciée ; sur le droit à la formation pour garantir son employabilité.

### Plus précisément, comment les accompagnez-vous dans le cadre de leur appropriation et adaptation de ce nouveau cadre réglementaire ? Pouvez-vous nous donner des exemples ?

Nous avons développé une offre d'accompagnement et avons même dédié 3 avocats à la réforme de la formation professionnelle. Nous organisons des formations, des journées de perfectionnement, des webinars, et nous essayons aussi de participer aux événements et colloques autour de cette thématique. Nous sommes encore dans une phase d'explication et de sensibilisation. D'un point de vue plus opérationnel, nous sommes bien évidemment interrogés sur la prise en charge financière des formations sur le premier trimestre 2019. Avec la mutation des OPCA et le fait que les OPCO ne soient pas encore opérationnels, il reste à ce niveau encore de nombreuses zones d'ombres. Nous sommes sollicités aussi sur la question des entretiens professionnels et la possibilité de proposer un accord d'entreprise pour en revoir la périodicité. Si la loi durcit les sanctions en cas de manque-

ments, elle laisse entrevoir une solution au travers d'un accord qui va s'inscrire dans le dialogue social. Les plus grandes entreprises se tournent aussi vers nous pour étudier l'intérêt de créer des centres de formation et d'apprentissage en interne. Pour d'autres, il s'agit plutôt du volet international de la formation avec tout ce qui a trait à la création de certification, ou encore la notion de plan de développement des compétences.

Pour les organismes de formation, nous avons aussi développé une offre de diagnostic basé sur la méthode SWOT pour cerner les forces, les faiblesses, les opportunités et les contraintes. À partir de là, nous essayons d'identifier les évolutions et perspectives possibles dans le cadre de la réforme. Enfin, nous sommes aussi de plus en plus sollicités sur la certification des offres et la digitalisation, un facteur de massification et de diminution des coûts, qui permet aussi grâce au recours aux nouvelles technologies d'innover sur le plan pédagogique. ♦



Pour aller plus loin sur ces thèmes, Fidal Formations vous propose plusieurs formations sur cette thématique dans votre région d'ici la fin d'année :

- Réforme de la formation professionnelle : salariés responsables, entreprises performantes.
- 5 Webinar, de mars à juillet 2019, sur :
- Financer et investir : appréhender les dispositifs de financement de la formation professionnelle.
- Construire un plan de développement des compétences en lien avec la stratégie de l'entreprise.
- Co-construire et co-financer des parcours de formation avec le CPF.
- Construire un parcours de formation innovant.
- Promouvoir et reconverter en alternance.
- Formation certifiante Juriste en droit de la formation.



# Opcalia :

Un acteur au cœur de la digitalisation de la formation et des nouvelles compétences



**Olivier Gauvin**

Directeur pôle innovation  
Sourcing-Emploi-Formation

[Olivier.gauvin@opcalia.com](mailto:Olivier.gauvin@opcalia.com)

**En bouleversant l'économie, la transformation numérique exige de fortes capacités d'adaptation et d'agilité, de la part des entreprises, et même des organismes de formation. Face à ces changements, la formation fournit une partie de la réponse en favorisant l'évolution des compétences et des pratiques. Olivier Gauvin, Directeur Pôle Innovation Sourcing-Emploi-Formation chez Opcalia nous éclaire sur le rôle d'Opcalia dans l'accompagnement de la digitalisation.**

**M. Gauvin, comment les OPCO peuvent-ils accompagner, accélérer la digitalisation des entreprises ?**

**N**on seulement nous pouvons, mais surtout nous le devons. Il est vital pour toutes les structures de s'approprier les concepts et outils liés à la digitalisation, et il y a urgence ! Dans son étude de 2015 « Transformation numérique et vie au travail », Bruno Mettling mettait déjà en évidence le rôle central de la formation professionnelle pour accompagner la transformation digitale des entreprises et la nécessité pour les organismes de formation de prendre la vague du numérique.

Si la réponse doit s'adapter aux réalités de chaque entreprise et de chaque secteur, à Opcalia nous avons en tout cas une ligne directrice : c'est par la création d'outils d'accompagnement et la réalisation d'expérimentations au plus près des préoccupations que nous aidons nos clients à engager leur transformation.

Par exemple, en termes d'outils, nous proposons aux entreprises un autodiagnostic de leur maturité numérique. Logique : en commençant par un état des lieux, on part plus facilement dans la bonne direction !

En termes d'expérimentations, Opcalia porte avec la FFP le projet « La formation digitale au service de l'employabilité et de la compétitivité » dans le cadre du PIA (Programme d'Investissement Avenir). Ce projet a pour but d'accélérer la transformation digitale des entreprises, en particulier les TPE/PME, des organismes de formation et des centres de formation d'apprentis (CFA) en Bretagne.

**Au quotidien, vos interlocuteurs sont les responsables formation. Dans quelle direction leur métier évolue-t-il ?**

Pour les plus touchés par la fracture numérique, le responsable formation participe bien sûr à l'accompagnement de ces changements profonds. Aujourd'hui, il ne peut plus se contenter d'une mission de « passeurs de contenus » ou de « gestionnaire de plans », il devient aussi « un manager de la performance » et est tenu de montrer l'impact de son activité sur le développement de l'entreprise.



Le RH du 21<sup>ème</sup> siècle doit avoir de nouvelles aptitudes pour « suivre » la transformation : la curiosité, la veille à 360°, l'agilité et la capacité d'apprendre à apprendre, la communication/marketing,... et la capacité à contrer les problématiques de budget. C'est là qu'un outil comme Espace Formation prend tout son sens : en simplifiant l'achat de formation et la gestion administrative, il laisse le champ libre au RRH pour endosser son nouveau rôle de chef d'orchestre. Le site propose une variété de formations sélectionnées par nos soins et à tarif négocié. Cette interface permet de dématérialiser toutes les actions : recherche des formations, inscription des salariés, conventionnement avec les organismes, gestion des sessions jusqu'à l'évaluation des formations.

### Si les RRH deviennent des « chasseurs » de tendances, que deviennent les formateurs ?

Si on l'utilise de façon adéquate, le numérique peut devenir un véritable atout pour le développement de l'apprentissage en termes de motivation, d'adéquation pédagogique et d'organisation (suivi, rythme de l'alternance, mobilité européenne). Il ne faut donc pas oublier d'embarquer les organismes de formation et les CFA/UFA (Centres et Unités de formation par apprentissage) dans ce monde digitalisé : ils ont un rôle primordial à tenir pour travailler sur les compétences de demain et permettre aux apprenants de maîtriser les outils digitaux dans leur activité.

Opcalia est l'acteur idéal au regard de ces liens avec le monde de l'entreprise, de la formation et des financeurs. Que ce soit en 2017 par une enquête nationale sur la digitalisation des CFA (auprès de 1 111 CFA/UFA/SA) ou en 2018 par l'étude sur la maturité numérique des organismes de formation (108 OF répondants), nous soutenons cet élan et accompagnons ceux qui n'ont pas enclenché cette transition. En 2018, grâce au FPSPP, Opcalia a accompagné 42 organismes de formation dans leurs projets de digitalisation.

### Et pour le public final, l'individu, qu'en est-il ?

Le numérique change l'accès aux sources de contenus. La connaissance et le savoir deviennent des commodités accessibles à tous. Opcalia a suivi cette logique et a développé une collection d'applications pédagogiques : des savoirs fondamentaux avec l'appli 1001 Lettres, du code de la Route

avec l'appli 1001 Routes jusqu'à la familiarisation de la langue française pour les étrangers avec l'appli 1001 Connexions France. Et nous ne nous étions pas trompés : plus de 41 000 téléchargements.

Faciliter l'accès à tous à la formation et à l'emploi est notre leitmotiv chez Opcalia. Que ce soit pour redonner le goût d'apprendre, faciliter l'apprentissage, la préparation à des examens ou encore s'acculturer et découvrir de nouvelles choses, la collection des applis by Opcalia répond à notre volonté de populariser les apprentissages.

### Enfin, on parle de plus en plus d'intelligence artificielle en matière de ressources humaines, quel est votre regard là-dessus ?

Je ne suis pas de ceux qui craignent l'IA. On peut imaginer qu'une de ses applications sera de piloter la gestion et l'anticipation des besoins de compétences de façon centralisée et assistée. Ces besoins

prévisionnels seront alors traduits automatiquement en parcours de formation personnalisés pour chaque collaborateur. Les collaborateurs auront alors l'occasion de s'épanouir et de se développer professionnellement grâce à des formations adaptées à leur niveau et à leurs besoins pédagogiques, répondant à leur objectif d'employabilité et à leur métier. Il ne faut pas voir l'intelligence artificielle comme quelque

chose qui remplace l'humain, mais comme quelque chose qui va améliorer la qualité de contact, de service des humains aux humains, en leur permettant d'être plus présent là où la valeur ajoutée de l'humain va être la plus forte. ♦



Je m'appuierais sur l'analyse de Cédric Villani, mathématicien, que nous avons rencontré lors de la préparation de l'accord-cadre sur l'IA en Hauts-de-France :

« L'intelligence artificielle est naturellement un enjeu de savoir-faire et de compétences. Ce sujet n'est ni abstrait, ni théorique, ni académique : il se trouve dans le savoir-faire, dans l'acquisition de compétences et dans la mise en place de formations sur un mode expérimental. »

[www.opcalia.com](http://www.opcalia.com)



# E-learning, EAD, FOD, FOAD, ...

Désormais parlons F.C.A.D (Formation Continue A Distance)



**Marc Poncin**  
 Directeur du Service  
 Formation Continue  
 de l'Université  
 de Strasbourg

## Une observation d'opérationnel

**D**epuis 2011, le Service Formation Continue de l'Université de Strasbourg (SFC Unistra) a mis en place un plan de recherche et développement ambitieux sur le E-learning.

Bien que public, il est comparable à un organisme de formation privé qui développe chaque jour des contenus de formation en étant confronté au management de formateurs et aux contraintes économiques de son activité.

Ces développements ont nécessité d'acquérir un grand nombre de nouvelles compétences, voire d'en créer.

Ces compétences sont à la fois technologiques, pédagogiques, économiques, juridiques et marketing. En fait, tout ce qui représente la chaîne de valeur de la création de formations continues à distance.

## Pourquoi insister sur FCAD ?

Une des spécificités de notre approche est que nous avons en permanence abordé ce développement sur quatre axes concomitants : technologique, pédagogique, économique et juridique. La dimension marketing étant apparue plus récemment. Une autre dimension en lien avec l'angle économico-juridique arrive avec force, celle de la mesure de l'efficacité de la formation. Son retour sur investissement, va au-delà de la simple preuve d'assiduité. Ce sont, en effet les particularités de la FCAD (Formation Continue À Distance). C'est pourquoi nous utiliserons ce sigle, plutôt que EAD, FOD, ... pour bien marquer le cadre dans lequel nous nous trouvons.

## Mais pourquoi ces particularités ?

Nous avons observé un grand nombre d'expérimentations pour développer notre modèle et bâtir notre positionnement. Je parle bien là de positionnement au sens marketing du terme en partant avant tout du besoin client.

Dans ces différentes observations, nous avons souvent constaté que les structures parlaient surtout de l'angle technologique. Beaucoup l'abordent par la nouveauté technique, le côté « gadget » et ont justement tendance à zapper les fondamentaux pédagogiques, ou la finalité de la formation.

Par exemple, un important organisme de formation tenait absolument à avoir son serious-game pour être à la pointe de l'innovation. Ils ont donc développé un outil très bien fait, mais ils se sont étonnés deux ans après que celui-ci n'était pratiquement pas utilisé. Ils avaient une jolie vitrine, mais peu opérationnelle, nous parlerons également d'efficacité pédagogique. Nous pourrions aussi avec ce même exemple aborder le coût

[www.sfc.unistra.fr](http://www.sfc.unistra.fr)



de développement et son retour sur investissement. D'autres structures abordent leur développement essentiellement sous l'angle pédagogique et là c'est souvent l'aspect économique qui est oublié. Nous pouvons observer de très jolies ressources, très attractives mais qui demandent un coût de développement énorme et parfois un délai de production peu réactif dans certains contextes de marché.

Que dire des MOOCS qui ont été développés en réaction de peur par rapport à l'arrivée des MOOCS US, sans aucune analyse stratégique. Bons nombres avaient surtout pour objectif de montrer que nous savions produire des ressources avec des contenus de pointe liés à la recherche. Mais ils se sont développés hors du contexte économique de la FC et du besoin client, ce qui fait de leur question principale aujourd'hui : « *Quel est leur modèle économique ?* ». C'est pourquoi développer de l'EAD en privilégiant un axe d'entrée particulier peut faire passer à côté de bien des contraintes qui font la particularité de la FCAD.

Maitriser l'ensemble des technologies possibles est important, porter une grande attention à la pédagogie spécifique est primordial, mais la FCAD évolue dès le départ et plus que jamais dans un contexte économique et juridique spécifique.

Ces quatre dimensions s'interpellent en permanence dans un système complexe qui conditionne fortement la construction pédagogique.

### Pas de modèle imposé

D'autres travers de constructions se traduisent par une injonction de modèles prédéterminés. Des structures décident d'une stratégie en disant : dans l'année, je veux que toutes mes formations soient 50% présence et 50% distance, ou 20/80 ou même certains parcours complètement à distance.

Imposer un modèle de construction uniquement pour des raisons d'innovation ou de choix économiques n'est pas plus pertinent et peut conduire à un manque d'efficacité pédagogique majeur.

Nous avons eu comme souci constant lors de notre développement de conduire graduellement les formateurs à passer du présentiel au distanciel, sans les effrayer avec des concepts technologiques ou des néologismes purement marketing.

Ensuite, c'est l'objectif de développer une formation à distance aussi efficace qu'une formation en présence de qualité qui a été notre deuxième leitmotiv.

Mise en situation pédagogique, tutorat fort, suivi rigoureux des apprenants, proximité fortes avec les créateurs des ressources sont des ingrédients qui peuvent être modulés par chacun selon sa stratégie mais qui représentent des facteurs de succès indéniables pour tous.

Le développement de la FCAD est plus que jamais une analyse stratégique et technico/pédagogique, pour une efficacité qui combine Qualité et Rentabilité.

### La législation un point très délicat et majeur

En 2014 est apparu le premier décret qui assurait enfin la reconnaissance de la formation à distance. Ce décret a été mis à jour dans la nouvelle loi 2018 avec trois exigences de preuves.

- Mettre en place une assistance technique et pédagogique pour accompagner le bénéficiaire dans le déroulement de son parcours.
- Informer le bénéficiaire sur les activités pédagogiques à effectuer à distance et leur durée moyenne estimée.
- Mettre en place des évaluations qui jalonnent ou concluent l'action.

Si les conditions de niveaux de preuves sont réunies, on est bien dans du E-learning et pas sur de la mise à disposition d'un outil distanciel.

Les deux effets légaux sont donc :

- 1) Si l'apprenant ressort d'une entreprise de moins de 50 salariés, c'est finançable par l'OPCO.
- 2) Et dans tous les cas, parce que les conditions de preuves sont réunies, l'entreprise va pouvoir valoriser cette formation dans sa base de données économiques et sociales et la comptabiliser comme étant une véritable action de formation.

Ce contexte juridique impacte à la fois la construction de la formation sur le plan des outils spécifiques choisis et la construction pédagogique particulière pour répondre à ces faisceaux de preuves. Ce qui fait du E-Learning, dans ce contexte de la FCAD. ♦



**Pour maîtriser un développement FCAD, Il est impératif de :**

- **Bien s'imprégner des contraintes et aides**  
**Techniques :** Technologie (plate-forme LMS, production de cours)
- **Connaître les différentes possibilités Pédagogiques :** Maîtriser la pédagogie à distance (mix de pédagogie, outils, production de cours)
- **Ne pas perdre de vue le modèle économique :** Mettre en place le modèle le plus efficace, selon les critères de conception
- **Garder à l'esprit le cadre juridique dans lequel nous nous inscrivons :** (code du travail, décret des faisceaux de preuves)

**Le développement de la formation continue à distance est plus que jamais une analyse stratégique et technico/pédagogique, pour une efficacité qui combine Qualité et Rentabilité.**



Partie 3 

# Start-up Tech



En partenariat avec

**LeLab** RH 

Le Lab RH est un écosystème d'acteurs (400 startups, 60 grandes entreprises, 100 indépendants, 8 écoles, 1 syndicat, 4 éditeurs SIRH) qui fédère l'innovation RH en France.







## Édito

**Par Michel Barabel**, rédacteur en chef adjoint du Mag RH, directeur Scientifique de l'EMRH de SciencesPO Executive Education, co-directeur du master 2 «GRH dans les multinationales» IAE Gustave Eiffel, directeur des éditions du Lab RH.

Qu'est-il donc arrivé à cette bonne veille GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Quand j'ai débuté (dans les années 90. Et oui déjà...), le mot faisait rêver ! C'était le nec plus ultra de la fonction RH : autrement dit sa dimension stratégique. Celle qui permettait d'aligner objectifs stratégiques des équipes de direction et politiques RH et de faire rentrer les DRH au Codir. Celle qui pensait le temps long (prospective à 3-5 ans) et qui évitait de naviguer à vue au risque de prendre le bouillon en cas de crise. Pour ne rien vous cacher, quand j'ai commencé à me spécialiser en RH, vis-à-vis de mes ami.e.s et de ma famille, c'était mon argument massif pour les convaincre que je choisissais un domaine tip top !

Puis, patatras, le terme est devenu une contre référence : Quoi la GPEC ? Mais c'est une usine à gaz ! On met 1 à 2 ans à la construire et quand elle est déployée elle est déjà fausse... Le RH business partner, c'est la première cause du RH bashing, les DRH se sont pris pour des stratèges et ils n'ont pas été à la hauteur Ils auraient mieux fait de rester des experts administratifs et des champions des salariés... Avant que Jean-Louis Borloo (loi du 18 janvier 2005) lui donne le coup de grâce en transformant la GPEC en obligation de négociation triennale pour les entreprises de plus de 300 salariés en France<sup>1</sup>. On n'a plus parlé de GPEC mais d'accord GPEC et les entreprises se sont empressées d'en faire des accords fourre-tout où l'on parlait aussi bien de l'égalité F/H, des séniors, que des dispositifs de formation et plus du tout de stratégie et d'anticipation. Bref, cela sentait le roussi. D'ailleurs, rares étaient les DRH qui lors d'échanges informels vous parlaient avec fierté de leur superbe démarche GPEC...

Et puis, soudain, depuis 3-5 ans, on a progressivement entendu parler de Strategic Workforce planning, terme notamment porté par les différentes startups qui émergeaient sur le créneau de la prospective RH. Entre nous, cela avait tout du «canada dry»<sup>2</sup> : cela ressemble à de la GPEC, cela a tout d'une démarche GPEC mais ce n'est pas de la GPEC. En gros, c'est en anglais donc c'est branché et c'est un bon moyen de recycler la GPEC pour en faire un sujet à la mode qui donne envie. Le domaine RH est assez familier du procédé : *Ah ! non, nous on ne fait pas de la QVT, on a une démarche de bonheur au travail. [...] Attention ce n'est pas de l'intégration, c'est du onboarding. [...] Ne me parlez plus de formation, c'est du learning & development...*

Alors, est-ce que cela a changé ? Et qu'est ce qui a changé ?

Dans cette partie 3, grâce au soutien du Lab RH, partenaire récurrent du mag RH, 9 startups s'expriment sur le sujet du Workforce planning (elamp, Wiserskills, Xlearn, You trustMonkeyTie), de la gestion des compétences (Boost.r, Crafty, jobteaser, Whoz) et de la formation (Le Pavillon). Elles pointent le fait que les évolutions technologiques (big data, machine learning, bots, réalité virtuelle, analyse lexicale automatisée, analyse des graphes ...) permettent aujourd'hui à la fonction RH de faire de la prospective avec plus d'efficacité que par le passé sans tomber dans le solutionnisme technologique (appuyez sur le bouton, c'est magique, vous aurez le résultat...) et en prenant des précautions (qualité et quantité des données, principe éthique, RGPD, gouvernance, aides à la décision qui ne remplacent pas l'humain). Cela donne envie d'y croire. Et cela permettra peut-être à certains de valoriser la dimension stratégique de la fonction RH auprès d'ami.e.s ou de membres de leur famille qui leur demanderaient : *Mais, enfin, pourquoi as-tu décidé de travailler dans les RH ?* ♦

<sup>1</sup> La négociation porte sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi et sur les salaires, la mise en place d'un dispositif de GPEC ainsi que les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier de formation, de VAE, de bilan de compétences et d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.

<sup>2</sup> Slogan publicitaire d'une boisson sans alcool : «Canada Dry est doré comme l'alcool, son nom sonne comme un nom d'alcool... mais ce n'est pas de l'alcool». On utilise maintenant l'appellation pour qualifier une chose qui a l'apparence de ce qu'elle prétend être sans en avoir les qualités...



# 4 pré-requis avant de lancer une cartographie de compétences

Par Vincent Lebunetel, CEO de la startup Boost.rs



**Vincent Lebunetel**, co-fondateur et CEO de Boost.rs

*Anciennement directeur de l'innovation de CWT.*

*Vincent Lebunetel est aujourd'hui co-fondateur et CEO de Boost.rs.*



Boost.rs est une solution SaaS de cartographie de compétences et de gestion des talents. Disposez d'un référentiel métiers et compétences et permettez à chacun de vos collaborateurs de bénéficier d'un plan de développement indi-

vidualisé. Boost.rs™ est le booster de carrière qui accompagne chaque collaborateur dans son développement professionnel. <https://boost.r>

**S**avez-vous quelles compétences sont requises pour chacun des postes au sein de votre organisation ? Les personnes qui occupent ces fonctions en ont-elles conscience ? Ont-elles les connaissances nécessaires pour exécuter les tâches qui leur sont confiées et la bonne attitude pour réussir ? **C'est là qu'intervient la cartographie de compétences.** Elle peut vous aider à identifier les bons talents pour les bons postes, retenir des employés qualifiés, améliorer l'efficacité de vos collaborateurs ou encore suivre les évolutions de votre secteur et planifier l'avenir de votre organisation.

**La cartographie de compétences est la fondation de toute politique de gestion des talents. Elle permet de comparer le niveau des compétences actuel et souhaité au sein de votre organisation afin de travailler à la planification stratégique de vos ressources.**

La cartographie de compétences aide votre organisation à prendre des décisions éclairées lorsqu'il s'agit notamment de :

- définir le contenu des postes existants et les besoins à venir.
- aligner la formation de vos employés sur les compétences requises.
- cibler vos recrutements en fonction de vos besoins en compétences.

**Plus vous avez de collaborateurs plus la nécessité de cartographier les compétences est critique.**

Lancer une cartographie est un projet ambitieux qui demande certains pré-requis et préparations.

Voici les 4 pré-requis les plus importants avant de lancer un projet de cartographie de compétences :

## 1. Définir les objectifs stratégiques de votre organisation et les challenges RH concrets que vous souhaitez résoudre.

Comment évoluent votre industrie et vos métiers ? Quels sont les objectifs de l'entreprise ? Ces considérations stratégiques vous aideront à déterminer les compétences nécessaires à court, moyen et long terme. C'est particulièrement précieux si votre entreprise est dans un marché en pleine transformation.

Il est également important de définir les challenges RH concrets auxquels vous aimeriez que la cartographie réponde. Voici les 6 cas d'usage les plus répandus auxquels la cartographie de compétences peut répondre :

- Améliorer la mobilité interne à la fois horizontale, verticale et géographique.
- Recruter plus rapidement, plus efficacement et de manière plus objective. En basant votre recrutement sur les compétences, le processus entier peut être plus efficace.
- Booster votre marque employeur en montrant que votre organisation a une politique de développement des compétences très forte.
- Retenir les talents. Cartographier les compétences, c'est pouvoir offrir des plans de carrière personnalisés à tous vos collaborateurs. Avec une moyenne de 225 collaborateurs par RRH - il est virtuellement impossible aujourd'hui d'accompagner tout le



monde, sans les bons outils.

- Adapter vos plans de formation sur la base des compétences réellement nécessaires à votre organisation.
- Accélérer votre strategic workforce planning.

#### Conseils :

- Définissez les KPIs concrets que vous aimeriez faire évoluer grâce à votre cartographie. Ces KPIs peuvent être, par exemple, le turnover, le taux d'erreur de recrutement, etc...
- Mesurer les KPIs avant de lancer votre cartographie et définissez les benchmarks que vous aimeriez atteindre. Mesurez ces mêmes KPIs une fois le projet déployé.

## 2. Créer votre référentiel métiers et compétences

Dressez la liste de tous les rôles au sein de votre organisation et des compétences spécifiques requises pour chacun d'eux. Dans le processus, assurez-vous de vous poser des questions comme : de quelles compétences nos employés ont-ils besoin pour bien faire leur travail ? Quelles compétences apprécions-nous en tant qu'organisation compte tenu de notre mission, de notre culture et de nos objectifs ? Comment notre industrie progresse-t-elle et quelles sont les compétences dont nous aurons besoin dans l'avenir que nous n'avons pas actuellement ?

Vous pouvez obtenir ces informations à partir des descriptions de poste, des objectifs stratégiques et des valeurs de l'entreprise. Vous devez également inclure les managers et les collaborateurs eux-mêmes dans ce processus. Ils sauront quelles compétences sont les plus essentielles dans leur secteur d'activité et quelles compétences manquent.

#### Conseils/Tips

- Votre référentiel métiers et compétences peut être au départ un simple fichier Excel. Même si ce format n'est pas dynamique, il vous permettra de structurer le référentiel.
- Les compétences doivent inclure savoirs-faire (hard skills) et savoirs-être (soft skills).

## 3. Commencer par une cartographie de compétences manuelle

Une cartographie de compétences manuelle peut être effectuée par le manager avec l'aide des collaborateurs. Ils peuvent notamment utiliser le référentiel métiers et compétences évoqué au point 2 comme base.

Le manager effectue cette cartographie manuelle en même temps que les entretiens annuels.

Au-delà de préparer les équipes au processus de cartographie, la réalisation d'une telle analyse est essentielle lorsque vous accompagnez un collabora-

teur vers un nouveau projet de carrière ou une évolution de poste.

#### Conseils :

- Impliquez au maximum les collaborateurs.
- Utilisez un modèle simple où vous vous concentrez sur la cartographie des compétences techniques et transverses les plus essentielles.

## 4. Préparer vos collaborateurs à l'auto-évaluation

Au-delà de la cartographie elle-même (c'est-à-dire d'identifier l'existence ou non d'une compétence) il est important d'introduire une notion de maîtrise. À quel point les collaborateurs maîtrisent-ils individuellement ces compétences précédemment cartographiées ? Ce n'est pas une question facile.

L'auto-évaluation par le collaborateur reste la meilleure approche, surtout si elle est suivie par une discussion avec le manager. Encore une fois, il est capital que le collaborateur soit impliqué. C'est à lui de commencer à s'auto-évaluer.

Une fois que le manager dispose d'une première cartographie manuelle, il peut mettre en place un système de scorecard. Ce système de scorecard peut être également déployé par équipe au moment des entretiens individuels. Le manager et le collaborateur peuvent examiner manuellement chaque compétence métier et lui donner une valeur numérique (par exemple de 0 à 5, 0 étant l'équivalent de n'avoir aucune compétence et 5 étant expert). Il est important que le collaborateur soit impliqué avec le manager. Il est difficile de s'auto-évaluer mais le faire avec le manager peut guider le collaborateur. Cela permettra aux collaborateurs de se familiariser avec le processus de cartographie de compétences. Pour le département RH et les managers, cela vous permettra d'installer une culture d'auto-évaluation dans laquelle vos collaborateurs sont responsabilisés et valorisés.

#### Conseils/Tips:

- N'ayez pas peur de l'auto-évaluation. Les études montrent que l'auto-évaluation est aussi précise (ou imprécise !) que l'évaluation.
- Ce processus d'auto-évaluation est très positif pour le collaborateur. Cela leur permet d'être véritablement acteurs de leur développement.

#### En résumé

Doter l'organisation de collaborateurs épanouis et armés des bonnes compétences reste la fonction la plus fondamentale de toute équipe RH. Il est non seulement important d'avoir les bonnes personnes aux bons postes, mais aussi d'analyser continuellement si elles suivent ou non les besoins de l'organisation. Avoir ce niveau de visibilité est aujourd'hui crucial pour rester compétitif sur votre marché. C'est pourquoi la cartographie de compétences est si importante. ♦




# Maîtriser ses compétences, c'est maîtriser son Strategic Workforce Planning !

Par Olivier Rohou, CEO de l'elamp



**Olivier Rohou**, CEO de l'elamp

*Ingénieur des Mines en Génie Industriel de formation, Olivier Rohou a co-fondé eLamp en 2015 avec 2 amis de promotion tous 2 Ingénieurs en génie informatique.*

 eLamp développe une technologie permettant aux entreprises d'identifier et de gérer toute la donnée compétence dans un espace unique, ce dernier faisant le lien avec tous le processus RH & Métier se nourrissant de cette information. [www.elamp.fr](http://www.elamp.fr)

Le Strategic Workforce Planning (SWP) est un effort de planification par lequel les entreprises **évaluent l'impact** de leur stratégie sur leur paysage de ressources humaines d'une part, et entreprennent de **combler l'écart** entre la situation souhaitée de leur business plan et celle réelle de leurs bassins de ressources humaines d'autre part.

**La plupart des entreprises en ont aujourd'hui une approche capacitaire**, c'est à dire que leurs efforts de SWP sont orientés vers une réflexion quantitative portant sur l'allocation de ressources à des postes A ou B (10 électroniciens en plus, 5 chefs de projets en moins, etc.). Le mérite de cette approche est qu'elle repose sur un indicateur simple compréhensible par tous - la quantité de personnes occupant un poste A - et que le facteur d'incertitude principal est clairement identifié : la définition d'un métier à une échelle de temps donné (i.e. que deviendra tel métier dans 2, 3, 5 ans).

Cependant, il nous semble qu'une telle approche est limitée dans son efficacité, car le principe du SWP est de mettre en place un canal décisionnaire direct entre la stratégie, les opérations et la RH. La RH doit donc prendre la mesure du rôle majeur qui lui est donné dans le sujet du SWP et s'employer à observer, comprendre et utiliser au mieux son impact sur les opérations de l'entreprise.

Il nous semble que deux évidences existent à ce sujet : cet impact s'observe mieux au travers de la

notion de compétences (niveau de granularité plus fin et plus malléable), et les services et processus que la RH propose à l'entreprise et aux collaborateurs sont les outils qui lui permettent d'adresser cet impact.

Ainsi le schéma global du SWP pour un département RH s'incarne autour de 3 grands axes de travail :

1. Cartographier et connaître précisément les ressources de l'entreprise à T0 pour pouvoir les projeter à T+X. Connaître ses ressources passe par la connaissance précise des compétences à l'échelle individuelle et donc par conséquent à l'échelle des équipes, des Business Units puis de l'entreprise.
2. Déterminer l'écart entre la situation présente et la situation future et pouvoir comprendre cet écart selon différentes perspectives (écart entre 2 collaborateurs, entre un collaborateur et un poste, entre une équipe existante et un nouveau type d'emploi ...).
3. Enfin, déterminer les actions à mener par verticales RH (formations, recrutements, mobilités internes...) pour combler l'écart ou les écarts observés. A notre sens, c'est le calcul de l'écart en compétences entre la situation présente et la situation future qui doit permettre de déterminer les actions à mener, puis de réaliser le suivi de ces actions.





## Nous proposons ci-dessous notre perspective sur ces 3 axes de travail.

### Connaître ses ressources dans la situation présente (et passée)

La connaissance précise de ses ressources pour une entreprise est l'un des pain-points les plus importants à résoudre : les DRH se plaignent souvent de mieux connaître leurs collaborateurs sur LinkedIn que sur leurs SIRH internes, ils doivent donc se ré-approprier cette donnée.

En amont, quelles que soient les solutions retenues, il est essentiel de prévoir dans ce chantier l'agrégation de toutes les sources possibles d'informations existantes et à venir sur les collaborateurs afin d'objectiver au mieux leurs compétences. Au cœur de la notion d'objectivation l'on trouve en effet la nécessité d'avoir l'information la plus fiable, à jour et actualisée. Le recoupement de toutes les sources d'information en un point central est à ce titre un facilitateur fort de l'objectivation de l'information

De plus, un autre défi émerge du besoin d'agréger les données : être capable de rendre cohérentes ces informations, souvent rédigées sous différents formats et avec une taxonomie propre au processus ou à la portion de l'organisation concernée. Pour dégager le maximum d'information sur une unique compétence à partir de ces sources, il est important de les lier entre elles grâce à un langage commun.

Le premier chantier est donc d'identifier l'ensemble des sources d'information sur les collaborateurs ou leurs compétences et de les agréger dans une même cartographie de compétences sur laquelle les collaborateurs, les métiers etc. pourront ensuite être positionnés.

### Calculer l'écart entre situations présente et future

Avant de calculer cet écart, il faut pouvoir interpréter la stratégie de l'entreprise du point de vue des compétences et plus généralement de son impact sur le paysage de ressources humaines. Cette simulation reste cependant complexe : comment prédire quels seront les compétences et métiers de demain résultants de cette vision stratégique ?

Pour l'instant, cette projection s'arrête souvent à l'échelle macroscopique des métiers, ces derniers étant amenés à évoluer dans la définition des

compétences qu'ils mettent en oeuvre. Cette projection doit donc elle-même descendre à la maille compétence autant que faire se peut.

Une fois cela réalisé, le calcul de cet écart doit se faire à plusieurs échelles : celle de l'entreprise pour identifier les grands mouvements qui viendront à être réalisés, jusqu'à la maille individuelle pour personnaliser l'accompagnement de chaque collaborateur dans cette transformation stratégique.

Tous ces calculs doivent être réalisés à la maille compétence afin de s'affranchir de la définition actuelle des métiers qui deviendra obsolète à T+X.

Les entreprises pourront donc accompagner l'évolution de chacun : formation, mobilité interne, parcours de carrière...

Et décider, à l'échelle macroscopique, des axes prioritaires sur les plans de formation, la modification des entités et les recrutements à venir.

### Utiliser les processus RH pour combler l'écart

Pour pouvoir se projeter, il faut pouvoir connaître ses processus.

Une fois que l'écart est calculé, il faut être dans la capacité de transmettre à chacun des processus RH & métiers de l'entreprise la grille de lecture à suivre pour pouvoir s'exécuter correctement.

Cet écart doit donc être transmis dans un langage commun de communication qui sera interprété par l'ensemble de ces processus : formations, mobilités internes, recrutements...

Pour conclure, si on veut pouvoir détecter exactement l'impact sur ses compétences d'une stratégie, il faut pouvoir créer un langage de communication commun permettant à la fois d'identifier les ressources en compétence à T0, simuler l'objectif à T+X, calculer cet écart puis transmettre cet écart aux processus.

Sans ce langage commun au niveau des compétences, la stratégie ne peut donc être exécutée finement et facilement.

La direction des ressources humaines qui pendant longtemps a été vue comme un centre de coût, va devoir se métamorphoser en centre de profit en capitalisant et valorisant toute la donnée collaborateur pour simuler les stratégies de son entreprise ♦



# Entreprises, prenez votre plein rôle dans l'orientation des jeunes !

Par Adrien Ledoux, Co-Fondateur de JobTeaser



**Adrien Ledoux**, Co-Fondateur de JobTeaser

*Adrien Ledoux est le Co-Fondateur de JobTeaser, leader européen du recrutement et de l'orientation des jeunes talents. JobTeaser construit un écosystème unique composé d'étudiants, d'écoles et universités et d'employeurs pour atteindre un objectif ambitieux : préparer la nouvelle génération à révéler tout son potentiel, s'accomplir et en faire bénéficier la société. Adrien a co-fondé JobTeaser avec Nicolas Lombard en 2008.*

La nouvelle génération est de plus en plus à l'écoute de ses envies et de ses besoins. Progression de carrière rapide, autonomie, relations humaines, management horizontal... Autant d'attentes qui font qu'il devient de plus en plus difficile pour une entreprise de fidéliser ces talents, dont 3 sur 4 pensent changer d'emploi dans les deux ans.<sup>1</sup>

Mais les attentes et opinions des jeunes ne sont pas toujours en phase avec la réalité du marché. Notre toute récente étude européenne "Preparing the New Generation for the Future of Work", en partenariat avec WISE et Ipsos, nous le démontre sur plusieurs points. Notamment, les jeunes ont tendance à sous-estimer l'importance de l'agilité et de la flexibilité en entreprise, pourtant une priorité pour les recruteurs aujourd'hui. Les recruteurs et les jeunes ne sont pas non plus tout à fait d'accord sur les compétences clés à développer pour réussir en entreprise (les jeunes misent sur les compétences digitales alors que les employeurs valorisent en premier lieu les soft skills). Nous sommes donc malgré tout face une génération qui a besoin d'être accompagnée dans la transition vers le monde de l'entreprise, et qui a besoin de mentors pour y faire ses premiers pas.

L'entreprise, l'étudiant et l'école ou l'université constituent un écosystème qui n'a pas encore optimisé tout son potentiel. Pour accompagner la nouvelle génération, il est impératif de dépasser les logiques classiques du campus management ou de la marque employeur pour favoriser les interactions entre les étudiants et l'entreprise, l'objectif étant de permettre à l'étudiant de mieux appréhender le monde du travail, et à l'entreprise de le former aux réalités du marché.

C'est d'autant plus important que les universités sont demandeuses ! Toujours selon notre étude, 4 universités sur 10 ne se sentent pas équipées pour préparer les jeunes à des métiers qui n'existent pas encore. Les entreprises doivent tisser des liens encore plus étroits avec les écoles

et universités pour leur permettre d'adapter leur accompagnement des étudiants, qui reste essentiel à l'orientation de la nouvelle génération. C'est d'ailleurs une démarche que les entreprises aussi estiment nécessaire : 9 entreprises sur 10 pensent qu'elles devraient être impliquées dans la professionnalisation des étudiants, mais seules 5 sur 10 ne le sont réellement aujourd'hui. Se positionner au plus près du parcours carrières d'un étudiant afin d'identifier et accompagner les talents dont l'entreprise a besoin est aujourd'hui indispensable, et il y a plusieurs manières d'y parvenir.

## L'entreprise comme coach carrières

Avant tout, il faut abandonner l'idée que le rôle de "conseiller" ou "coach carrières" est réservé aux universités. Le "parcours d'orientation professionnelle" d'un étudiant se découpe en plusieurs phases, dont la connaissance de soi, le choix du projet professionnel, le développement personnel et professionnel, et l'activation des opportunités permettant la réalisation concrète du projet. Il est impensable que l'entreprise n'intervienne qu'en dernière étape de ce parcours complexe et itératif. Au contraire, celle-ci devra se positionner bien en amont et devenir acteur à part entière du parcours étudiant.

Aujourd'hui, nombreuses interactions entre un étudiant et une entreprise se déroulent dans le cadre d'une expérience professionnelle: stage, apprentissage, ou projet de junior consulting. Cette expérience professionnelle doit être repensée dans une perspective d'échange et de mentorat qui permet à l'entreprise de contribuer réellement à la construction du projet professionnel d'un jeune. Est-ce bien un milieu qui correspond à ses forces et faiblesses? S'est-il découvert une nouvelle passion en travaillant sur un projet connexe ? Quelles compétences

<sup>1</sup> Etude Purpose Generation, JobTeaser, 2018



devra-t-il développer pour approfondir cet axe ? Chaque expérience professionnelle doit permettre à l'étudiant de confirmer ou de repenser son orientation carrière, et il revient à l'entreprise de l'accompagner dans cette réflexion, car les implications sur le business sont non-négligeables ! Il n'est pas si surprenant que de l'autre côté de l'Atlantique, des entreprises de coaching telles que Hireology travaillent majoritairement avec des jeunes diplômés : les employeurs veulent s'assurer que ceux-ci puissent prendre de la hauteur par rapport à leur place dans l'entreprise, et la prochaine étape de leur parcours professionnel.

### Favoriser la mise en situation et construire une relation "en direct"

La mise en situation est toute aussi essentielle dans le parcours carrière d'un étudiant, lui permettant de capitaliser sur les talents qu'il s'est identifié et de saisir les réalités du cadre professionnel. Dès 1992, l'Oréal a été pionnier dans cette démarche de proximité en lançant son challenge étudiant, le fameux "Brandstorm". Le groupe a su s'imposer dans la sphère étudiante, devenant en 2018 le 2ème employeur le plus attractif aux yeux des étudiants d'école de commerce français, selon le classement Universum. Les visites d'entreprises, les événements de recrutement, les hackathons ou les challenges offrent à l'étudiant la possibilité de se projeter dans l'entreprise, de rencontrer ses futurs collaborateurs, et de mieux saisir ce qui sera attendu de lui une fois en poste.

Ce type de démarche relationnelle est loin d'être réservé aux grands groupes. Il existe des moyens pour les entreprises de toute taille de nouer un rapport avec les étudiants, l'important étant de favoriser la relation directe. Prenez l'exemple classique de la start-up Michel & Augustin, qui fait vivre les coulisses de la boîte en temps réel à de potentiels candidats sur Snapchat, et répond de manière régulière et systématique aux sollicitations et questions de leurs jeunes followers. Les outils virtuels tels que les "chat LIVE" (vidéos en direct au cours desquelles les entreprises répondent aux questions des étudiants), les pages entreprises en ligne détaillant les actualités de la boîte, les vidéos "vis ma vie" axées sur les collaborateurs et une communication ouverte sur les réseaux sociaux sont tous des biais extrêmement efficaces pour partager le quotidien de l'entreprise avec étudiants en quête de transparence.

### Intégrer l'entreprise au parcours académique

On ne le dira jamais assez, nous entrons dans l'ère de la démultiplication des nouveaux métiers. Selon Dell, 85% des métiers de 2030 n'existeraient pas encore. La proximité avec les étudiants devient donc indispensable pour pouvoir communiquer sur la transformation du monde de l'entreprise. Il y a aujourd'hui un engouement autour des nouveaux métiers

"futuristes" tels que "créateur d'organes", "concepteur de parcours en réalité augmentée", "installateur de biofilm" ou encore "prédicteur de tremblements de terre". Sans aller chercher aussi loin, nos fonctions les plus ordinaires (comptable, responsable RH, marketeur) sont elles-mêmes en train d'être transformées par l'automatisation des tâches parasites.

Depuis longtemps, les entreprises s'associent directement aux parcours pédagogiques, par le biais d'interventions ponctuelles voire de chaires dédiées, partageant leurs insights sur les évolutions des pratiques business et nouant ainsi une relation privilégiée avec les étudiants. Pour pousser cette collaboration encore plus loin, de nouveaux formats doivent être développés. Chez JobTeaser, nous facilitons les rencontres virtuelles et physiques entre les entreprises et les écoles et universités, par les biais d'événements et rendez-vous ponctuels qui font fructifier des projets communs. Certaines entreprises choisissent même de construire de nouveaux modèles pédagogiques main dans la main avec les acteurs de l'éducation, eux-mêmes de plus en plus nombreux et variés. Je pense notamment à la nouvelle "alternance en ligne", parcours diplômant lancé par OpenClassrooms et Capgemini, qui promet de faire plus rapidement monter en compétences les jeunes recrues et ainsi fluidifier le marché du travail.

Autre exemple qui bouleverse les codes : en 2017, le Groupe Adecco a lancé avec EMLYON Business School une nouvelle initiative, "L'Ecole dans l'Entreprise". Les étudiants signent un CDI intérimaire avec les partenaires du groupe, et le parcours académique est intégré au cadre professionnel : même en poste, l'étudiant continue à acquérir des connaissances

académiques par le biais de modules d'e-learning. Ce dispositif est complété par des rencontres régulières avec les professeurs sur le campus (indispensable pour enrichir les pratiques professionnelles !).

Bien sûr, l'étudiant doit rester le principal acteur de son parcours carrières. JobTeaser évangélise de plus en plus le rôle majeur que les jeunes doivent jouer dans leur propre évolution professionnelle. Notre Directeur de l'Innovation, de la Recherche et de la Prospective, Jérémy Lamri, donne fréquemment des conférences axées sur les Ressources Humaines et le futur du travail, afin de sensibiliser les étudiants à l'importance de s'armer pour un avenir encore très incertain.

Cependant, dans un monde en pleine mutation, les entreprises doivent elles aussi développer, nourrir et faire fructifier ce qui constitue leur capital humain. Les entreprises ont toujours cherché à impulser la construction de leur pipeline de futures ressources humaines, mais aujourd'hui, une nouvelle démarche s'impose. Pour recruter des jeunes qui seront formés aux réalités du terrain, convaincus du projet de l'entreprise et engagés sur le long-terme, l'entreprise doit prendre sa place comme acteur de l'orientation à part entière ♦



Découvrez les résultats de l'étude WISE, JobTeaser et Ipsos "Preparing the New Generation for the Future of Work" sur le blog JobTeaser, Recruiting the New Generation.  
[www.jobteaser.com/fr](http://www.jobteaser.com/fr)



# La réalité virtuelle à la conquête de la formation

Par Emilie Gobin Mignot et Bertrand Wolff, fondateurs d'Antilogy



**Emilie Gobin Mignot et Bertrand Wolff**, fondateurs d'Antilogy

*Emilie Gobin Mignot, diplômée d'HEC et serial entrepreneur (L'Usine à Design, Entrepreneur en Résidence à NUMA) est co-fondatrice d'Antilogy. Bertrand Wolff, diplômé du CELSA, 20 ans de carrière dans le marketing et la communication, puis producteur de contenus vidéos pour les marques est co-fondateur d'Antilogy.*

**P**odcasts, mobile learning, MOOCs, apps, sessions de coaching, serious games, ... les formats et les méthodes d'apprentissage au service de la stratégie de formation des entreprises sont nombreux. L'une des dernières arrivantes sur le devant de cette scène bien remplie, la réalité virtuelle (VR), commence à faire parler d'elle dans les académies digitales et les learning labs. Pourtant, la VR n'a rien de nouveau - la technologie existe depuis les années 60, mais a longtemps été cantonnée aux domaines de la recherche, de l'aéronautique, des arts et du jeu. Quels sont les moteurs de son apparition plus ou moins récente dans le paysage de la formation ? Quel usage est-il fait de la VR dans les entreprises aujourd'hui, et sous quelles modalités ? Quel potentiel ce média immersif apporte-t-il par rapport aux autres technologies actuelles ?

## Une efficacité opérationnelle accrue par la réalité virtuelle

Certains grands groupes tirent parti des technologies immersives dans un souci d'optimisation de leurs activités de formation, pour permettre aux apprenants d'intégrer des concepts plus efficace-

ment, mais également pour remplacer des sessions en présentiel parfois coûteuses et compliquées à mettre en place. «*Nous avons commencé à nous intéresser à la VR en 2014*», raconte Denis Clément, Responsable du développement de la digitalisation et innovation au sein de la formation Air France industrie. »*Cette année-là, nous devions former tout*

*notre personnel technique à un nouvel avion qui rejoignait notre flotte, le 787, mais l'avion n'était pas encore arrivé, impossible donc de former le personnel ! C'était une situation d'autant plus compliquée que l'autorité européenne nous imposait de réaliser des formations très pratiques avant la mise en service de l'avion.* » Pour pallier à cet imprévu logistique, l'équipe Air France industrie a développé un large catalogue de programmes en réalité virtuelle pour permettre à son personnel d'expérimenter des simulations

de maintenance, et de se familiariser avec les fonctionnalités de l'appareil.

À l'instar d'Air France, le groupe Schneider Electric a également tiré parti de la VR dans le cadre de la formation de ses collaborateurs, sur des tâches d'exploitation. "Nous utilisons la VR depuis plusieurs

 Antilogy est la société qui a créé Le Pavillon, premier lieu parisien dédié aux usages des technologies immersives pour les entreprises et les professionnels, situé au RDC de NUMA. Bertrand et Emilie ont animé et délivré des centaines de conférences ou formations autour de la Réalité Virtuelle et Augmentée. [www.lepavillonimmersif.com](http://www.lepavillonimmersif.com)



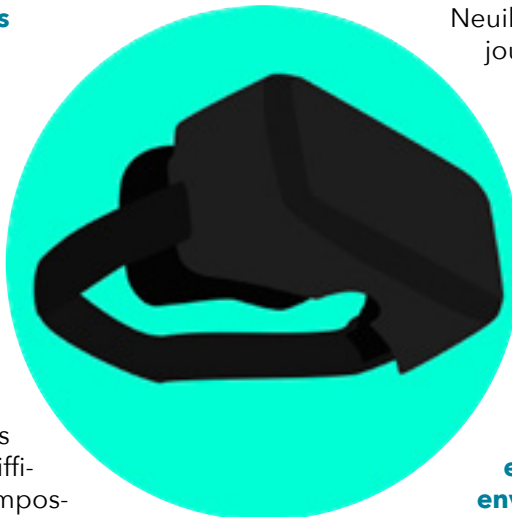


années, dans un contexte business très précis et très opérationnel”, explique Paul-Henry Fallourd, qui dirige la Learning Strategy et l’Université du groupe Schneider Electric. “Nos programmes couvrent la sécurité - notamment former des techniciens aux bons gestes à adopter pendant une installation - mais aussi la formation aux interventions de maintenance et la visite d’usines.” La réalité virtuelle se distingue sur ce cas d’usage de plusieurs manières:

- Il est possible de former des collaborateurs à des gestes de sécurité de manière concrète, en les mettant en situation, mais sans les soumettre à un risque ou un danger.
- La reconstitution de sites industriels en VR permet d’éviter de mobiliser des collaborateurs (et du budget additionnel) pour les faire se rendre sur place.

### Créer des environnements plus performants que le réel

La réalité virtuelle ouvre un vaste champ des possibles en permettant de reconstituer des environnements dont chaque paramètre est contrôlé et peut être ajusté en temps réel, en fonction des besoins de l’apprenant. Certains y voient même l’opportunité d’aller plus loin, et de concevoir des environnements de toutes pièces, qui seraient difficiles, coûteux, voire même impossibles à réaliser dans la réalité.



C’est le cas des programmes conçus par l’équipe d’Alexandre Chiriack, responsable du service Digital Learning et Innovation pour le personnel navigant d’Air France. Bien que les modules proposés aux pilotes ainsi qu’au personnel navigant commercial ont été initialement conçus dans un double objectif : offrir aux apprenants une solution souple et adaptative (ATAWAD : any time, any where, any device) mais aussi un souci d’économie (le coût d’immobilisation d’un pilote au sol et le coût d’un simulateur de vol étant extrêmement élevés). Puis, Alexandre et ses équipes ont rapidement fait évoluer les formations en créant des environnements et des situations difficiles à reproduire dans le “réel” : un

début d’incendie dans la zone de repos de l’avion, une fuite dans les toilettes pendant un vol, un amerrissage... Des situations somme toute peu souhaitables mais auxquelles le personnel se doit de savoir faire face ! L’expérience est d’autant plus marquante que, outre le casque créant une immersion «visuelle», l’apprenant est équipé de manettes utilisant la technologie haptique, et permettant une expérience sensorielle très complète dans l’environnement virtuel.

Au-delà des considérations d’économie dans le déploiement des programmes et de formation à l’échelle que permet la réalité virtuelle, on observe aussi sur le marché des initiatives plutôt réussies d’onboarding des collaborateurs ou de marque employeur à des visées de recrutement.

Dans le cas de l’onboarding par exemple, le cabinet d’audit PwC utilise la VR pour faire découvrir à ses futurs collaborateurs son campus à Neuilly : deux jeunes consultants jouent le rôle de guides, leur permettant de découvrir la qualité des installations, de se promener dans chaque département, et de rencontrer les équipes “virtualisées” qui présentent leurs activités. Une belle manière de s’imprégner de l’état d’esprit des collaborateurs.

### Travailler ses connaissances et ses “soft skills” dans un environnement virtuel

L’utilisation de la VR pour réduire les coûts d’infrastructure liés à la formation et pour passer plus rapidement à l’échelle est une chose, mais elle ne représente que la partie immergée de l’iceberg des opportunités qu’offre cette technologie en termes d’expérience apprenante.

C’est ce que pressentent Julien Ricard, responsable de l’académie Bouygues Telecom, et son équipe. “Après avoir étudié ce que la VR pouvait apporter à nos dispositifs d’apprentissage, nous avons décidé de concevoir un POC (Proof Of Concept) avec un partenaire externe. Nous souhaitons tester cette modalité d’apprentissage à la fois en formation d’intégration, pour valider la compréhension des





concepts et également en recyclage sur le terrain”, explique-t-il. “Nous n’abordons pas la VR comme un gadget à la mode”, continue Julien Ricard, “avant de lancer cette initiative, nous nous sommes demandé comment utiliser cette technologie pour créer une situation pédagogique plus impactante du point de vue collaborateur, plus efficiente que du présentiel ou un dispositif e-learning pour son déploiement, et également utile pour mesurer et comparer la performance de chaque apprenant de manière objective, en l’intégrant dans notre écosystème de mesure de la performance formation.»

Recréer des situations plus vraies que nature, mais dont tous les paramètres sont contrôlés pour s’adapter aux réactions de l’apprenant et lui faire du feedback en temps réel, d’une part. Pouvoir mesurer de manière objective, en fonction d’un étalon standard, les performances de chaque individu formé, d’autre part. C’est la promesse du programme Pitchboy : un outil de formation à la vente et à la relation client en réalité virtuelle. Le programme permet aux apprenants de se confronter (par exemple) à un acheteur potentiel,

de s’entraîner à la vente, en tentant de convaincre leur interlocuteur virtuel, et au final d’être évalués individuellement. Cette dimension de mesure de la performance mais également le droit pour l’apprenant à l’erreur (puisque le masque autorise un entraînement autant de fois que le besoin s’en fait ressentir), confère à la réalité virtuelle un fort avantage sur le réel.

### **Au Etats-Unis, on explore les leviers de l’empathie dans le secteur de la distribution**

L’usage de la réalité virtuelle aux Etats-Unis est bien plus développé qu’en Europe, et cette avance sur le sujet prise par les entreprises américaines est parfaitement illustrée par le cas du géant de la distribution Walmart.

L’entreprise, plus grand employeur privé au monde, a fait couler beaucoup d’encre en Septembre dernier, en annonçant l’acquisition de 17,000 masques de VR pour former 1 million de salariés en 2019 aux Etats-Unis.



Derrière cette annonce fracassante, une stratégie bien pensée et mesurée : Walmart a développé près de 45 modules de formation conçus pour donner à chaque employé une expérience plus vraie que nature de situations bien identifiées et difficiles à reproduire dans un magasin en temps réel, comme par exemple la gestion des flux de clients en magasin lors de la fameuse journée du "Black Friday", la journée la plus chargée de l'année.

"L'atout majeur de la réalité virtuelle est sa capacité à rendre l'apprentissage expérientiel", affirme Andy Trainor, directeur des académies américaines de Walmart, dans un article publié récemment sur le blog de l'entreprise. "Lorsque vous regardez un module dans votre masque, votre cerveau réagit comme si vous aviez vécu une situation. Nous avons également constaté que la formation en réalité virtuelle renforce la confiance et la rétention, tout en améliorant les résultats aux tests de 10 à 15%."

C'est en s'appuyant sur cette dimension expérientielle que Walmart compte former ses collaborateurs non seulement aux routines et aux règles de conformité, mais également à toute une palette de "soft skills", notamment l'empathie et le support client - deux attributs essentiels pour aider l'entreprise à affirmer son leadership sur un marché sous forte pression.

### Comment chaque entreprise peut-elle s'approprier la réalité virtuelle de manière pertinente ?

"Je crois énormément dans les bienfaits de l'apprentissage immersif : je deviens de plus en plus convaincue que l'on doit traiter le learning de manière holistique : délivrer une "mind, body and heart experience" (coeur - tête - main).", partage Rhonda Bernard, directrice du Learning et Talent Management EMEA pour une entreprise dans l'industrie de la beauté. "L'enjeu à venir sera de savoir lier chaque programme d'apprentissage en VR à un objectif pédagogique, mais aussi faire le lien avec les activités des apprenants dans leur quotidien, pour s'assurer que l'expérience virtuelle a un véritable écho dans leur quotidien."

"La capacité à parfaitement exploiter le potentiel de la réalité virtuelle pour la formation n'est pas, ou n'est plus, le fait d'un.e champion.ne qui au sein de l'entreprise va développer un POC dans

son coin. L'exemple de Walmart nous montre que le tandem VR+formation a des répercussions sur la stratégie RH, et son impact va jusqu'au niveau du Comex. Dans ce contexte, il est impératif que toutes les parties prenantes aient un même niveau de compréhension, de connaissances et d'expérimentation de la VR. C'est ce socle culturel commun qui permet à la VR de servir de tremplin à la formation" partage Bertrand Wolff, co-fondateur du Pavillon, un lieu dédié aux usages AR et VR pour les entreprises à Paris.

À chaque entreprise donc de savoir identifier les faiblesses de ses programmes de formation ou les nouveaux besoins de ses apprenants (temps passé à apprendre, volume des programmes, complexité des formations,...), pour jauger de l'efficacité de la réalité virtuelle, qui peut venir enrichir drastiquement certains aspects de l'expérience apprenante des collaborateurs. "Au-delà de l'amélioration de l'existant, la VR ouvre des portes, et permet d'inventer des modalités pédagogiques nouvelles en modifiant le rapport entre l'apprenant, l'environnement, et le formateur", complète Bertrand ♦



# Strategic workforce planning, les mutations du monde du travail et leur impact sur les compétences des collaborateurs

Par Evgenia Sopochkina et Jean-Christophe Roche, fondateurs de xLearn.



**Evgenia Sopochkina et Jean-Christophe Roche**, fondateurs de xLearn

*Après plus de 10 ans de carrière dans des grandes entreprises françaises, où ils sont intervenus sur des problématiques d'organisation, Evgenia et Jean-Christophe ont créé xLearn, une plateforme qui utilise l'intelligence artificielle pour accompagner la carrière des collaborateurs.*

**F**ace à la disruption induite par l'ère des plateformes (Amazon, Uber...) et de la digitalisation des processus (CRM, signature électronique...), les entreprises doivent s'adapter et de fait adapter leurs ressources humaines. Le Strategic Workforce Planning est une brique essentielle pour accompagner cette transformation et replacer la DRH au centre de la stratégie d'entreprise.

## Développer la culture HR Data Analytics pour accompagner la DG dans la définition de la stratégie

L'opération est pourtant un vrai challenge. Faute de culture et de « coutume » les Directions générales n'intègrent pas assez la composante RH dans la définition de leur stratégie, alors qu'elle est pourtant une composante majeure si ce n'est première de sa réussite. Pour permettre aux équipes RH d'être des contributeurs plus actifs à la définition de la stratégie à moyen et à long terme, celles-ci doivent développer leur culture « data » afin d'obtenir des métriques soutenant leur message auprès de la DG, tel que pourrait le faire un DAF ou un DSI. Une cartographie des compétences actualisée, la maturité des équipes sur telle ou telle technologie, une pyramide des âges fine ou encore un repérage des métiers sous tensions ou externalisables sont autant d'éléments éclairant les décisions stra-

tégiques. Définir ces métriques est essentiel pour accompagner la construction de la stratégie, mais avoir la capacité de les actualiser régulièrement est un facteur clé de la bonne déclinaison opérationnelle des orientations identifiées.

Cet exercice est cependant une gageure. Si les RH ont des données, elles sont peu structurées, souvent réparties dans différents SI RH et fichiers Excel / Word, et peu exploitables en l'état, commentaire dans une fiche d'évaluation ou lors d'une people review par exemple. De plus, souvent, seuls les métiers ont les clés d'analyses permettant l'exploitation pertinente de ces données - besoins futurs de compétences, nouvelles activités en création, par exemple - et il est indispensable de structurer des échanges réguliers entre les RH et les métiers. Il faut également répondre aux difficultés des équipes RH face à la manipulation des données en masse, la culture HR Data Analytics étant encore souvent balbutiante.

## Un besoin urgent d'accompagner la mutation des métiers dans l'entreprise

Réaliser cet exercice est d'autant plus urgent que 65% des emplois du futur n'existent pas encore aujourd'hui. Circonstances aggravantes, les nouveaux métiers se développent souvent dans





des secteurs en pénurie, métiers du digital, de la data... Il est donc indispensable d'accompagner le développement des compétences des collaborateurs vers ces nouveaux métiers en identifiant les candidats potentiels à ce «re-skilling» et en leur proposant les opportunités - formation, projet ou poste - et les mettant en œuvre. Pour mener à bien cette démarche, il faut rendre le collaborateur acteur de sa carrière.

Cette démarche est aussi l'opportunité de répondre aux attentes des nouvelles générations, les «millennials». Ils constituent déjà presque un quart de la population active en France et ils composeront la moitié des actifs en 2025. Ils sont à la recherche d'une nouvelle expérience employé. Ces collaborateurs 2.0 veulent travailler dans une organisation collaborative et agile, en mode projet. Ils attendent que leurs compétences soient développées et reconnues, que leurs parcours de carrières soient flexibles. Ils savent aussi qu'ils vont changer de métier plusieurs fois et sont attirés par les possibilités d'expérimenter différentes options de carrière. Le rôle des équipes RH est vraiment d'aider les collaborateurs à prendre en main leurs carrières et leur expliquer quelles seront les impacts de la stratégie sur les ressources humaines. Quels métiers vont être amenés à se développer ? Quelles compétences seront nécessaires ? Et, quelles sont les actions permettant de les obtenir ?

### Une opportunité pour repenser le Strategic Workforce Planning

C'est pourquoi, la Strategic Workforce Planning doit à la fois accompagner l'entreprise à un niveau global : faire l'état des lieux de leurs ressources humaines d'aujourd'hui, décliner la stratégie d'entreprise, analyser les écarts par rapport aux besoins en compétences... Mais également, apporter de la valeur au niveau individuel du collaborateur : faciliter sa mobilité, l'aider à définir son parcours de carrière et les formations pertinentes pour son profil... Faute de quoi, les plans proposés ont de fortes chances de ne rester que très théoriques, sans jamais être vraiment déclinés au sein des équipes et les meilleurs collaborateurs seront vite tentés d'aller se développer dans une autre entreprise.

Cependant, cette démarche est vite confrontée aux limites actuelles, des RRH ou correspondants RH avec des périmètres à couvrir très vastes et des opportunités de métier réparties dans différentes régions ou pays... Les managers sont aussi bien souvent un frein à la déclinaison de cette nouvelle

culture qui pourraient engendrer le départ de leurs meilleurs collaborateurs. Alors comment accompagner les carrières des collaborateurs en prenant en compte la stratégie de l'entreprise ?

### De nouvelles solutions pour répondre à ces nouveaux enjeux de Strategic Workforce Planning

Les nouveaux outils sont en train de révolutionner la gestion des ressources humaines. Grâce à l'intelligence artificielle, ces outils sortent de «la simple» gestion administrative des salariés (la paie, les congés...) pour apporter des conseils à valeur ajoutée et guider les RH, les managers et les salariés sur leur carrière. Leur capacité à analyser en masse le profil des collaborateurs, les offres de poste ou encore les attentes des collaborateurs offre aux RH, aux managers et aux collaborateurs des guides utiles pour leur développement ou celui de l'entreprise : prochain poste possible, compétences à développer ou encore formation la plus recherchée. La pertinence du conseil formulé est alors un gage du succès de l'outil. Elle est la garantie que les collaborateurs et les managers reviendront l'utiliser régulièrement et fourniront ainsi les éléments utiles aux équipes RH. En effet, combien d'outils RH de «rêve» finissent aux oubliettes, faute d'utilisateurs.

Si ces outils sont vraiment des catalyseurs du développement des talents et de la gestion efficace des ressources humaines, ils ne fonctionnent que s'il y a des relations humaines... par essence, entre humains. Ils permettent de gagner rapidement en maturité et de structurer les données RH et doivent s'accompagner également d'un changement de culture. Les RH sont des partenaires des collaborateurs. Ces programmes donnent des pistes, sont un gain de temps ou développent de nouvelles interactions, mais ils ne prennent pas de décision ! Les algorithmes, l'IA et le big data ne remplacent pas les échanges humains entre le manager et son collaborateur. La valeur fédérative est la confiance, or celle-ci ne s'automatise pas. Le RH associé au manager conserve et conservera toute sa place dans l'accompagnement du développement humain d'une entreprise ♦



Avec xLearn les collaborateurs sont acteurs de leurs carrières et les équipes RH accompagnent la stratégie d'entreprise. Les collaborateurs reçoivent des opportunités personnalisées en interne - postes, projets, formations, et les équipes RH accèdent facilement à des tableaux de bord consolidés. <https://xlearn.fr>



# Gestion des compétences : tout dépend de la qualité et de la quantité des données !

Par Pierre-Antoine Roy, CEO Crafty



**Pierre-Antoine Roy**, CEO Crafty

*Pierre-Antoine est ingénieur de formation (HEI) et a d'abord commencé sa carrière dans le conseil. Il se dirige naturellement vers la fonction RH du manager : gestion de carrière et recrutement. Frustré par le manque d'efficacité opérationnelle sur ces sujets, il décide de créer Crafty en avril 2016 et en est le CEO depuis.*

**N**ous entendons de plus en plus que les compétences de demain n'existent pas encore et que de nouveaux métiers vont apparaître... mais nous oublions souvent de continuer cette analyse : en effet, les personnes qui auront ces compétences et qui feront ces métiers demain, sont pour la grande majorité déjà dans l'entreprise. Il convient donc d'accompagner les montées en compétences de ses collaborateurs pour répondre demain au besoin grandissant de planification stratégique des effectifs.

Pour réussir cette transformation dans la gestion du capital humain, les évolutions techniques semblent inéluctables.

Comment concilier une bonne gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) en s'appuyant sur des outils innovants ? Cela est-il indispensable ? Quels intérêts pouvons-nous en tirer ?

Après avoir secoué la problématique dans pas mal de directions, je me rends compte que deux éléments sont indispensables pour gérer les compétences dans l'entreprise :

- Un volume suffisant de données est nécessaire
- Une bonne qualité des données est primordiale

C'est souvent la qualité des données qui manque dans un grand nombre d'entreprises. Avez-vous

déjà constaté que l'outil qui rassemble les meilleurs data RH pour certaines entreprises peut finalement être LinkedIn. C'est en même temps génial et dramatique. Pour illustrer cela, l'entretien annuel est peut-être l'exemple qui fonctionne le mieux. Nombre d'entreprises réalisent encore leurs entretiens annuels sur papier. D'ailleurs, la qualité moyenne des informations collectées à cette occasion est souvent très bonne (compétences développées, appétences, mobilité, formation, ...). Malgré cela, ces documents une fois complétés finissent trop souvent dans un caisson sous le bureau et lorsqu'il y en a trop on les met à la poubelle pour faire de la place. Dans le meilleur des cas, quelqu'un les aura scanné et enregistré sur un drive, mieux encore dans un SIRH.

Pour autant, après avoir appris lors de l'entretien annuel de Michel qu'il ne cesse de monter en compétence sur un sujet précis et pourrait passer manager ; qu'il voudrait quitter la région parisienne et aller vivre à Nantes. Ne demandez pas à son entreprise de faire le rapprochement avec une offre de mobilité interne à Nantes pour un poste de manager avec les compétences que Michel ne cesse de développer !

Une fois ce constat fait, nous n'avons pas tellement avancé. Mais au moins, nous commençons



Crafty est une startup de la HR Tech française qui développe un outil de cartographie des compétences. Spécialiste du management des talents, avec une approche originale centrée sur la valorisation des collaborateurs, Crafty souhaite changer le monde des RH ! Après avoir suivi le programme d'accélération NUMA en 2017, Crafty est actuellement dans le Founders Program de STATION F. Parmi ses clients on trouve notamment EDF R&D et Spie Batignolles. <https://crafty.im>





à comprendre, comme une évidence, que l'intelligence artificielle pourrait nous donner un coup de main sur le sujet. Et nous voyons d'ailleurs se développer plusieurs entreprises se présentant comme des assistants RH. Leur rôle ne sera pas de supprimer la fonction RH, bien au contraire, mais bien d'automatiser les tâches qui n'ont pas de valeur ajoutée pour permettre aux équipes RH et managériale de se concentrer sur la partie de leur métier ayant une forte valeur ajoutée.

On ne peut pas parler de GPEC et Strategic Workforce Planning sans parler de cartographie des compétences. Oups, je viens de jeter un pavé dans la marre et j'en suis navré. Néanmoins, ça suffit, il va enfin falloir faire quelque chose de ces cartographies et référentiels de compétences et/ou de métiers. Ici aussi, la qualité des informations que nous y retrouvons est plutôt très bonne mais ces informations ne sont pas accessibles et encore moins utilisables.

Pour en avoir vu un certain nombre, il se dégage une tendance à faire au même format ces cartographies dans des tableaux Excel. Deux à trois niveaux de profondeur réalisés par métier. Nous allons retrouver un onglet pour le Marketing, pour le Sales, ou encore pour la Project Management. Puis chaque onglet va présenter différents métiers, auxquels vont être associés des macro-compétences et parfois des micro-compétences. Il n'est pas rare de retrouver une compétence dans différents onglets et c'est donc comme si nous avions créé trois fois cette compétence ou pour être plus clair trois compétences différentes. A l'heure où nous parlons de compétences transverses, il est impos-

sible de les piloter avec ce type de cartographie des compétences. La technologie rend possible le pilotage dynamique des cartographies des compétences. Nous l'expérimentons avec nos clients à qui nous apportons un outil pour piloter dynamiquement leurs compétences. Nous organisons les compétences dans des graphes et pouvons donc connecter une compétence à plusieurs compétences « parents » ou métiers afférents. Cela est une véritable révolution dans la gestion de compétences. Deux intérêts immédiats :

- 1- Une personne qui souhaite renseigner ses compétences peut alors se voir suggérer des compétences qu'elle semble avoir développé sur la base d'une compétence déclarée ou d'une description d'une expérience.
- 2- Lorsque vous recherchez une personne ayant une ou des compétences, vous détectez des personnes ayant un potentiel car ayant de nombreuses compétences connexes aux compétences recherchées.

J'aime bien rappeler que la technologie doit servir l'humain ! Cela est particulièrement vrai dans le domaine RH. Finalement la clef est certainement de connaître ses collaborateurs, connaître leurs compétences. Je vous laisse simplement imaginer ce que cela donne quand vous ajoutez dans ce type d'outils les appétences, les parcours de carrière, les formations possibles pour y parvenir, etc. La technologie révolutionne la fonction RH et n'a pas fini de le faire. N'attendez plus pour connaître vos collaborateurs, vous n' imaginez pas à quel point vous allez ré-enchanter leur carrière ♦



# Workforce Planning : comment l'Intelligence Artificielle va révolutionner cette pratique ?

Par Nicolas Morel (CEO You-Trust Monkey Tie)



**Nicolas Morel**, 'You-Trust Monkey Tie' CEO

*Après 8 années dans le conseil, Nicolas Morel fonde AUDISOFT Consultants qu'il va diriger durant 17 années avant de le céder à WAVESTONE en 2015. Les convictions qui président à la création de YOU-TRUST en 2016 puis au rachat de Monkey tie en 2018 sont le fruit de cette expérience : le facteur clé de succès essentiel d'une organisation comme de ses collaborateurs réside dans l'adéquation des compétences de ces derniers avec leur environnement de travail, sur le plan des valeurs, du savoir-être et bien entendu des compétences techniques.*

Le Workforce Planning (WP) est étroitement imbriqué à la gestion du capital humain. Il est devenu une pratique récurrente dans les directions de R.H., étant à l'origine des décisions d'avenir. Son moteur est la planification des compétences nécessaires à l'entreprise dans un futur proche. Celle-ci est aussi abordée à travers la GPEC de manière très 'légaliste' ; le WP, lui est lié à la stratégie de l'entreprise.

Il dessine l'entreprise future, et donc son organisation, à travers la gestion des ressources et des compétences. La démarche passera en premier lieu par la qualification des compétences de demain, puis l'adéquation avec celles d'aujourd'hui pour définir, activer les plans de mobilité et de recrutement.

Les entreprises ressentent ce besoin qui devient pressant. La transformation de leurs métiers, due au numérique, et à 'l'impatience' de leurs collaborateurs pour progresser, bouleversent la relation employeur-collaborateur. Les métiers futurs de la banque, de l'assurance, des services, de l'administration et même de l'industrie ne seront plus ni en quantité ni en désignation ceux d'aujourd'hui.

A titre d'exemple (rapport OCDE 2012- compétences numériques du XXI<sup>e</sup>) seuls 8,3 % des Français actifs se situent aux deux niveaux les plus élevés de

compétence en compétence numérique, ce qui place la France assez loin derrière la moyenne.



La startup qui délivre une plateforme SaaS d'aide à la mobilité des collaborateurs et au recrutement de nouveaux candidats. Sa proposition de valeur unique permet, par leurs compétences et aussi des tests affinitaires mettant en valeur leurs motivations et leurs personnalités, de réaliser le 'matching' entre leurs profils et les offres de mobilité ou de recrutement. [www.monkey-tie.com](http://www.monkey-tie.com) | <https://you-trust.com>

L'environnement actuel dans lequel évoluent les entreprises nécessite donc une anticipation forte des besoins en ressources. Si prédire le futur est impossible, le WP est un outil qui permet, par le biais de scénarii et hypothèses, de s'y préparer au mieux et d'optimiser l'organisation et la stratégie RH. Si les DRH ne prennent pas en main la coordination de la démarche, pour se positionner

comme un acteur incontournable de la stratégie de l'entreprise, elles seront exclues des décisions qui les concernent au premier plan et devront se cantonner à un rôle d'exécution.

Le WP par sa méthodologie associée à une plateforme SaaS ou un outil permettra donc aux entreprises d'anticiper et donc de mieux gérer ce qui pourrait freiner leur développement de demain.

## Les pratiques et les outils

Pour pouvoir se saisir de ce rôle de partenaire stratégique, les professionnels de la fonction RH doivent être en mesure de mettre en œuvre cette démarche et de la piloter. Elle suppose de renforcer deux axes







insuffisamment maîtrisés aujourd'hui par la plupart des directions RH.

Le premier axe, pour les entreprises, est de confier ce management à une personne dédiée, tant l'enjeu est stratégique. Si la démarche doit bien évidemment être menée dès l'origine avec les directions métier, c'est à la fonction RH que revient le rôle de coordonner les réflexions, de challenger les hypothèses et d'animer leur traduction concrète en termes d'organisation, d'effectifs, emplois et compétences.

Le deuxième axe est l'outil. Pour les entreprises de taille significative les solutions de type ERP RH ont toutes proposé des outils Business Intelligence, qui permettent à partir de modèles plus ou moins évolués, de traiter les données présentes dans la base de données et donc de faire un état des lieux. Cela devient plus difficile quand la demande inclut de la prospective, et qui doit s'inspirer en plus des données du marché.

Pour bâtir cette prospective, associée à une construction itérative du modèle, l'intelligence artificielle peut 'révolutionner' ces pratiques.

L'IA est perçue dans tous les esprits comme étant une aide, pour accélérer la prise de décision de l'humain. Quelles en sont les fondations ? La première brique est bien évidemment le 'Big Data', car ses modèles pour être valides ont besoin de traiter d'importants volumes de données. En association, différentes technologies, Deep Learning, Machine Learning Algorithms, Réseaux neuronaux artificiels ... permettent de comprendre, d'interpréter des informations même floues, avec un très haut niveau d'abstraction, et au final d'obtenir rapidement des résultats à très forte fiabilité. Toutes ces conditions sont donc présentes pour une application immédiate au WP pour accélérer le processus de décisions.

Le WP repose sur trois axes : compétences, modélisation et simplification de la méthodologie.

La première complexité vient donc des modèles à produire, à paramètres multiples. L'intelligence artificielle va donc permettre d'augmenter le nombre de prévisions possibles en intégrant par exemple les manques de certaines compétences, les nouveaux métiers, les effectifs présents et futurs, en comparant le modèle avec d'autres modèles exogènes ; il va donc améliorer la fiabilité du système et grâce à la multitude des données, les résultats. L'utilisateur pourra donc être guidé dans le choix des modèles, les métiers qu'il veut transformer, les effectifs qu'il veut gérer dans le futur.

Deuxième axe bien évidemment, la projection des collaborateurs vers ces futurs métiers, et donc le 'matching' qui se doit d'inclure les tests affinitaires, pour les soft skills, leur profil et le futur référentiel de compétences. L'IA permet de sortir des biais en proposant soit des candidats atypiques correspondant au profil recherché, soit d'ouvrir au collaborateur une évaluation de son profil, en y associant des plans de mobilité liés à des formations pour acquérir ces nouvelles compétences. Enfin les 'chatbots' qui peuvent dès à présent guider l'utilisateur pas à pas, en simulant une conversation en langage naturel vont faciliter l'apprentissage et bien entendu la maîtrise des modèles à construire.

Les outils de WP vont être de plus en plus puissants grâce à l'intelligence artificielle. Cela est vital, de par les incertitudes de plus en plus variées et complexes à anticiper, sur l'évolution des marchés. Pouvoir jouir de ces futurs outils puissants pour prévoir et anticiper cette complexité, deviendra indispensable. Préparons-nous à cette transformation, commençons à nous familiariser à ces nouvelles pratiques, dédions des ressources. Et l'avenir s'anticipera de manière plus apaisée. ♦



# Gestion des compétences : pourquoi vous ne pourrez pas vous passer d'Intelligence Artificielle

Par Jean-Philippe Couturier (CEO Whoz)



**Jean-Philippe Couturier, CEO, Whoz**

*Ingénieur diplômé de l'Ensimag, certifié à l'administration des entreprises à HEC et diplômé de l'INSEAD (AMP), Jean-Philippe est co-fondateur et PDG de Whoz, vice-président du conseil d'administration de l'Ensimag, directeur de l'Executive MBA de l'Institut Mines Telecom Business School, chargé d'enseignement et conférencier sur les nouvelles technologies et la prospective. Il intervient notamment à HEC, à l'Institut Mines Telecom, à l'université Paris 2 Panthéon-Assas et auprès de grandes entreprises françaises et internationales.*

**«Les gens qui ne passeront pas cinq heures par semaine en ligne pour se former seront bientôt obsolètes»**, Randall Stephenson, Président d'AT&T en 2016.

Une recherche empirique sur le rythme du progrès et de l'innovation montre rapidement que ce rythme est de forme exponentielle (résultat d'une succession de courbes en S) dans bien des cas. Le problème c'est que le cerveau humain sait prolonger les lignes droites mais se représente très mal une exponentielle. Il est pourtant crucial de comprendre ce dont il s'agit afin d'anticiper ce que ça implique en matière d'employabilité et de compétitivité.

Essayons de comprendre cela avec l'exemple du grain de riz sur l'échiquier : un jeu d'échec compte 64 cases. En doublant simplement la quantité de riz à chaque case (1 sur la première, 2 sur la deuxième, 4 sur la troisième, etc.), on arrive à la dernière case avec une quantité de riz équivalente à 500 ans de production annuelle mondiale ! C'est ça une exponentielle. Il suffit de quelques «sauts de puces» pour atteindre des résultats vertigineux.

**Que dire alors du rythme de l'obsolescence des compétences et des métiers dans un monde où le rythme de l'innovation est exponentiel ?**

**L'adaptation des personnes aux transformations brutales des métiers, la mobilité professionnelle ou le «re-skilling» des personnes deviennent des sujets stratégiques pour les gouvernements, les entreprises et les individus. L'employabilité et la fluidité du marché du travail sont des enjeux majeurs dans les dix années à venir.**



Whoz est une startup spécialisée dans la gestion des compétences grâce à de l'Intelligence Artificielle : «la bonne personne, au bon endroit, au bon moment». Sa solution Whoz Workforce est destinée aux ETI et grandes entreprises; sa solution Whoz Consulting aux ESN et cabinets de conseil. [www.whoz.com](http://www.whoz.com)

L'obsolescence des compétences est doublée d'une concurrence exacerbée des marchés. Les entreprises doivent s'adapter en permanence. Les nouveaux projets doivent sortir plus vite. L'adaptation rapide des entreprises aux nouveaux usages et aux nouveaux comportements de consommation est une condition clef de la survie des

entreprises. Dans ce contexte, on comprend aisément que l'alimentation de l'entreprise en compétences «à jour» permet de relever les nouveaux défis de la concurrence. Un projet n'était plus le résultat d'une personne : les entreprises ont besoin de s'organiser, de collaborer à des échelles encore jamais atteintes. Une étude publiée par l'Institute for the Future sur les compétences d'ici 2020 parle de «Superstructured Organizations» : ces organisations où la collaboration est poussée à son maximum d'efficacité et qui utilisent et utiliseront toujours plus de moyens technologiques, levier nécessaire à la collaboration augmentée.



La capacité d'une entreprise à mobiliser son écosystème de compétences internes et externes, à identifier en temps réel ses expertises et à anticiper ses besoins est donc un enjeu clef. À voir l'état des systèmes d'information RH et la quasi absence de pratiques industrielles et technologiques autour des compétences dans l'entreprise, l'enjeu se transforme en un défi de taille : moderniser la gestion des ressources humaines. Je ne parle pas ici d'un relooking des ressources humaines en un département du bonheur avec son «Chief Happiness Officer». Mais bien de la mise en place d'une structure pluridisciplinaire pilotée au niveau COMEX qui regrouperait des experts en technologie, des experts en gestion de compétences, des financiers, des intra-preneurs, des juristes, etc. Cette structure aura pour fonction l'introduction de nouvelles technologies pour la gestion prévisionnelle de l'emploi et des carrières. Elle fonctionnera sous la forme de petites structures projets, à même de proposer en quelques semaines des pilotes, des prototypes avant de passer en déploiement. Les solutions mises en place devront permettre de cartographier en temps réel les compétences internes et externes de l'entreprise (et non des arbres de compétences "statiques", faits sur fichiers excel), de constituer les meilleures équipes projets ad hoc ou encore de diligenter le meilleur expert en fonction des besoins de tel ou tel projet, de telle ou telle fonction.

Seulement voilà, les compétences dites «hards», les compétences techniques posent plusieurs défis quand elles sont cartographiées ou exprimées dans un CV, une offre d'emploi. Tout d'abord, il s'en crée des milliers chaque année. Entre les nouvelles normes, les nouveaux «frameworks» et autres logiciels ou matériels, on en perd son latin si on doit mettre à jour un arbre de compétences ou référentiel "à la mano". Ces outils classiques ne permettent pas de suivre le rythme actuel d'évolution du marché. Ensuite, quand on cherche une compétence, on est souvent dans le flou. Si par exemple on a besoin de trouver en interne un bon développeur en Javascript, on va probablement

taper "Javascript" pour identifier le bon profil. Mais que se passe-t-il si aucun résultat ne sort ? On en conclut généralement qu'un recrutement est nécessaire. Et pourtant ! Un bon développeur node, react ou meteor est aussi un bon développeur Javascript. Pouvoir identifier des compétences transversales est donc crucial quand on s'attaque à la mobilité interne et à la GPEC. Mais quand il s'agit de traiter des volumes importants de compétences en perpétuelle évolution, les outils classiques ne font plus l'affaire.

Les entreprises doivent désormais se doter de solutions d'Intelligence Artificielle basées sur un ensemble de techniques : machine learning, deep learning, réseau de neurones artificiels, etc. Ces solutions vont non seulement cartographier en temps réel les compétences internes et externes mais aussi nourrir le référentiel avec les nouvelles compétences qui apparaissent sur le marché en scannant les offres d'emploi et autres éléments intéressants du web. Il n'y a alors plus besoin de s'accorder sur un dictionnaire de compétences (obsolète le jour où il est produit) pour référencer les compétences présentes ou recherchées dans l'entreprise. Ces solutions doivent permettre également de connecter la stratégie de l'entreprise aux besoins opérationnels en proposant des fonctionnalités pertinentes pour chaque partie prenante de l'entreprise : suggestions personnalisées de formations et de postes pour les collaborateurs, visibilité macro et micro des compétences (individu, équipe, entreprise) pour les managers et les professionnels RH, etc.

La valeur ajoutée de ces solutions d'IA est de pouvoir capter et consolider en temps réel un très grand volume de données pertinentes. Ces tâches laborieuses et impossibles à effectuer par un être humain vont faire gagner un temps précieux à la fonction RH qui peut dès lors jouer pleinement son rôle de "business partner" de l'entreprise et se recentrer sur l'accompagnement des collaborateurs dans leur développement professionnel en leur proposant entre autres des formations d'avenir. ♦



# Comment permettre aux entreprises et aux individus de se préparer aux mutations du travail

Par Carole Menguy, CEO WiserSKILLS



**Carole Menguy, CEO WiserSKILLS**

*Serial-Entrepreneur, Carole Menguy crée sa 1<sup>ère</sup> entreprise, à 21 ans, durant ses études à l'EM Lyon. Passionnée par l'innovation et la transformation des métiers et compétences qui en découle, elle est en veille permanente sur les évolutions en cours. Avec WiserSKILLS ([www.wiserskills.com](http://www.wiserskills.com)), Carole dote les entreprises d'une solution RH innovante. Son coach de carrière virtuel aide les collaborateurs à prendre en mains leur projet de carrière. Il aide les RH et les Managers à mieux accompagner le développement des collaborateurs et à réinventer la mobilité interne.*

**L**e monde du travail va profondément évoluer d'ici à 2025. Les technologies joueront un rôle central avec l'adoption accélérée de nouveaux usages digitaux, la généralisation de la blockchain, l'arrivée à maturité de l'intelligence artificielle et l'automatisation des processus. Les évolutions sociales s'affirmeront avec l'évolution du rapport au travail, l'avènement d'une consommation plus responsable, le développement de l'économie du partage et la banalisation des nouveaux modes de travail.

Pour effectuer les nouvelles missions associées à leurs fonctions, **les collaborateurs devront renforcer leurs compétences comportementales** : leur capacité à s'adapter aux changements, à apprendre en continu, à travailler en mode collaboratif, à communiquer mieux... Ces compétences cognitives, communes à l'ensemble des métiers, serviront l'agilité des organisations.

Contrairement à certaines idées reçues, **l'importance croissante du comportemental ne se fera pas au détriment des compétences techniques**. L'automatisation des processus et le développement de l'IA vont peu à peu faire disparaître les actes à faible valeur ajoutée pour ne laisser aux collaborateurs que la gestion des cas complexes. Dans ce contexte, **les compétences techniques et les expertises métiers seront indispensables**. Un banquier devra par exemple être en capacité d'analyser très rapidement une proposition de répartition d'actifs générée par l'IA pour l'expliquer à son client. Cela lui demandera de maîtriser ses expertises bancaires de façon encore plus pointues qu'aujourd'hui.

**De nouveaux domaines d'activités émergeront, faisant appel à des expertises très spécifiques. Cela se fera au travers d'une fragmentation et d'une hyperspécialisation des métiers** à l'instar des métiers du web, de la data, des RH, ou de la cyber-sécurité. Ces derniers se structureront en fonction des évolutions technologiques ou organisationnelles. Le besoin de coordination en sera renforcé et les compétences Projet mécaniquement de plus en plus recherchées.

Pour répondre à cette évolution continue des métiers, **la gestion de carrières évoluera et passera d'une approche emplois/activités au pilotage du couple individu/compétences**.

Le pourvoi de poste se fera de moins en moins sur la base des expériences et de plus en plus sur la maîtrise d'un «set de compétences». Les parcours de carrière seront plus personnalisés, en cohérence avec les évolutions des métiers et des missions. Cela conduira les collaborateurs à «prendre en main le développement de leurs compétences» au quotidien.

Dans ce contexte, disposer d'une cartographie dynamique des compétences est un pré-requis pour s'adapter. Or trop peu d'entreprises en sont aujourd'hui équipées. Lorsqu'elles existent, elles sont souvent limitées aux postes actuels et ne sont que très rarement mises à jour. Pour être utile, une cartographie des compétences doit «vivre», être utilisée par un maximum de collaborateurs, s'appuyer sur l'ensemble de leurs compétences, être exploitable par les RH et Managers...







Ce qui était hier du domaine du rêve est aujourd'hui devenu réalité grâce à la technologie.

La pertinence de la cartographie utilisée est un point central pour la réussite de la transformation. Il est impossible pour un individu de lister de façon exhaustive ses compétences en partant d'une feuille blanche. Il valorise généralement quelques « domaines » trop macroscopiques pour être exploités (ex : Marketing) ou au contraire se focalise sur des micro-compétences (ex : Excel). Cette réalité rend les approches basées sur des champs textes libres inopérantes.

Là encore, la technologie apporte une solution efficace. Elle permet d'analyser les expériences, les activités et les appétences des personnes et de questionner le collaborateur sur ce qu'il sait faire. Ce questionnement permet de convertir les expériences pro et extra-pro en compétences. Cette approche de type « CV augmenté » est très efficace.

Elle n'est cependant pas complètement suffisante... Elle doit s'appuyer sur un questionnement plus profond rendu possible grâce à l'IA. Ce questionnement doit permettre à chacun de valoriser l'exhaustivité de ses talents pro et extra-pro. Il doit favoriser une introspection pour permettre de mieux se connaître et de prendre en main son parcours professionnel. L'intelligence artificielle guide et aide l'individu à établir un plan d'actions qui lui correspond pour développer ses compétences et son employabilité.

Quel que soit l'outil utilisé, l'enjeu sera d'adopter une approche qui maximise le taux de participation des collaborateurs dans la durée.

L'expérience montre que celui-ci dépasse les 70% lorsque la démarche réunit 3 caractéristiques :

1. Elle est portée conjointement par les Managers et les RH,
2. Elle s'appuie sur une promesse RH claire,
3. Elle est intégrée aux process RH.

Si l'un de ces 3 points n'est pas réuni, le taux de participation plafonne à 20/30% et s'essouffle dans le temps.

La mise en place d'un plan d'animation pour faire vivre la démarche est clef. Attention cependant aux plans d'animation « paillettes » qui sursollicitent le collaborateur pour lui proposer telle ou telle compétence. Ce type d'approche gonfle artificiellement le nombre de compétences et dégrade la qualité de la cartographie jusqu'à la rendre inopérante.

La question du caractère opérationnel de la cartographie est déterminante. Cette dernière doit pouvoir être utilisée par les RH comme par les managers. Bien des solutions techniques actuelles échouent sur cet écueil. Elles proposent des regroupements de compétences basées sur une approche de la data trop éloignée des usages métiers.

On le voit, il est aujourd'hui possible de mettre en place un pilotage réellement dynamique des compétences. Couplé à une projection quantitative de l'évolution des équipes, cela constitue un outil puissant qui permet d'abandonner les anciens « tableaux Excel GPEC » et de rentrer dans une nouvelle ère ou le « workforce planning » est basé sur des modèles de prévision enrichis. Voici enfin venu le temps de la GPEC agile et orientée business... ♦



# Le référentiel est mort, vive le référentiel

Par Loïc Michel, CEO 365 Talents

**Loïc Michel, CEO 365 Talents**

*Après plusieurs années dans le conseil avec des expériences de chef de projet Stratégie, Marketing et Relation Client en particulier dans les Télécoms, les Nouvelles Technologies et l'Énergie. <https://365talents.com>*

Aujourd'hui le référentiel est toujours au cœur des pratiques RH... Il est défini comme la « clé du système de pilotage des ressources humaines ». Il permet de « constituer un ensemble défini des compétences ajustables aux exigences de la politique de recrutement, de mobilité interne, de formations destinées aux emplois cibles. Le référentiel délivre ensuite des indicateurs de performance tangibles que doivent produire les compétences... ».

Ces affirmations font office de dogmes : le référentiel ne donne pas moins l'ensemble des compétences requises sensées faire face à toutes les évolutions du marché, des emplois et de l'entreprise. La messe est donc dite ! Le référentiel pourrait bien apparaître comme l'ultime rempart de la vérité RH !

Or comment maintenir un tel référentiel dans un contexte où ce qui est attendu des collaborateurs évolue en fonction des transformations régulières qui secouent tous les 3 ans en moyenne les entreprises ? C'en est presque intenable tant il faut d'énergie et d'adaptabilité, alors que les DRH ont également d'autres chantiers d'importance à gérer allant du recrutement à l'expérience collaborateur.

Émerge ainsi, avec la remise en question « pratique » du référentiel du fait de l'impermanence de ce qui est attendu, la notion de Talent, nécessairement issu de l'expérience, lié au parcours et à la motivation du collaborateur. Le Talent a ceci de fondamental qu'il s'adapte, qu'il est protéiforme et qu'il se réalise en fonction du candidat dans le cadre de la mission.

Le talent, ne peut se résumer aux compétences, il apparaît aujourd'hui comme étant de plus en plus un pari sur l'avenir grâce à des paramètres de personnalité et soft skills qui garantiraient une meilleure prédictibilité des réalisations futures.

Pour nous, qui avons choisi pour notre ADN les Talents plutôt que les seules compétences, l'homme ou la femme

plutôt que le référentiel, cela nous parle ! Et nous sommes partis du principe que la solution viendrait du collaborateur lui-même... par conséquent qu'il était nécessaire d'aider les entreprises à rendre leurs propres collaborateurs actifs sur la valorisation de leurs atouts.... Et pour cela, fournir des outils d'IA aux collaborateurs pour qu'ils puissent constituer un ensemble cohérent et intelligible de l'ensemble de leurs compétences, expertises et motivations, c'est-à-dire de leur projection en tant que Talent.

Le rôle des RH va ainsi plus loin que la collecte et le référencement des compétences : elles permettent aux collaborateurs de devenir des talents ... en organisant les mobilités nécessaires pour qu'ils se confrontent, résolvent et se révèlent dans des expériences professionnelles renouvelées.

Remplacer le référentiel, ce n'est pas renoncer au contrôle, c'est se donner des latitudes de changement véritables et introduire la mobilité et l'expérience comme validations de la performance. Dernièrement je me trouvais dans une des grands messes RH et j'entendais certains professionnels qui se plaignaient de ce que pouvaient être les outils IA, de quels monstres en termes de processus et organisations ils pouvaient accoucher... c'est vrai, si nous continuons à garder nos filtres et nos process, les outils de l'IA ne peuvent rien de sensé et d'efficace pour les RH. Les outils IA impliquent un changement de paradigme, et c'est dans ce changement qu'ils révèlent leur plein potentiel, pas dans l'adaptation des vieux systèmes.... Les entreprises comptent plus que jamais sur leur DRH pour être les initiateurs de cette nouvelle façon de travailler, d'intégrer les nouvelles technologies pour organiser et d'aider les hommes et les femmes à grandir en faisant grandir leur entreprise.

**Non ! La DRH ne doit pas et ne sera pas soluble dans le référentiel.** La DRH produit ce précipité, cet élément non soluble qu'est le talent. Avec l'IA, elle peut construire le potentiel plutôt que le référentiel... Et provoquer « quotient réactionnel », qui pour filer la métaphore chimique, voire alchimique, est la garantie de l'équilibre de la solution-organisation.

La DRH prépare l'entreprise en qualifiant les talents en leur donnant un cadre pour qu'ils s'épanouissent, c'est-à-dire pour nous qu'ils soient mobiles, agiles, apprenant, pour qu'ils accompagnent ou qu'ils soient à l'origine des bonnes transformations qui permettent à l'entreprise de s'adapter, se renouveler et perdurer. ♦



# Dématérialisation des bulletins de paie, une aubaine pour les salariés ou les employeurs ?

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, la loi Travail facilite la dématérialisation du bulletin de paie pour les entreprises. L'employeur peut proposer la dématérialisation générale des bulletins de paie sans accord préalable des salariés. Dans ce contexte, les entreprises doivent faire face à un véritable tournant qui se traduit par une accélération du marché de la digitalisation RH.

## Quid des avantages pour les salariés et les employeurs ?

**Pour l'employeur,** la mise en place d'un projet de dématérialisation RH représente une excellente occasion de s'interroger sur sa gestion actuelle du bulletin de paie et sur l'ensemble de son processus métier.

Il s'agit en effet d'envisager ce projet d'un point de vue global autour de la dématérialisation du bulletin de paie, mais aussi d'y intégrer tous les documents RH au sens large : notes internes, relevés d'heures, bulletins d'intéressement, signature électronique des contrats de travail etc., le tout via une solution modulable et évolutive. L'enjeu consiste à simplifier le quotidien du service RH en optimisant les processus jusqu'à la digitalisation complète du dossier salarié. De cette manière, le service RH accède et gère à tout moment l'ensemble des documents de chaque collaborateur, depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'entreprise.

Disposer d'une solution unique permettant de diffuser simultanément les documents au format dématérialisé ou d'externaliser leur envoi par courrier est un réel atout pour saisir toutes les opportunités offertes par la dématérialisation de documents RH.

**Pour le collaborateur,** la dématérialisation des documents RH comporte également de nombreux avantages qui contribuent à renforcer son « expérience salarié » dès son entrée dans l'entreprise.

*La dématérialisation des documents RH représente une innovation majeure qui répond à de profondes attentes des services RH et des salariés. La dématérialisation des bulletins de paie est une première étape rendue possible. Le constat est sans appel : 79% des salariés\* sont favorables à un outil en ligne sécurisé pour recevoir leurs bulletins de paie. La digitalisation de la fonction RH s'accélère et de nombreux DRH que nous accompagnons se sont déjà engagés dans cette voie ”* déclare Aurélien SIMON, chef de produit Neobox RH chez Neopost France.

\*Etude IFOP réalisée pour Neopost France sur les Français et leurs bulletins de salaire



Grâce à l'espace personnel sécurisé mis à la disposition de chaque salarié, la gestion des bulletins de paie et des documents RH est grandement facilitée. Ils y sont diffusés et centralisés dans cet espace sécurisé, accessible 24h/7. Le temps passé à la recherche de documents et les risques de perte causés par des sinistres sont donc considérablement réduits, alors qu'il s'agit de la principale préoccupation des salariés (\*Etude IFOP).

Depuis son espace personnel sécurisé, le salarié peut également modifier son choix de réception en toute autonomie. Ainsi, le système s'adapte automatiquement au besoin, sans contrainte pour l'employeur de passer de l'électronique vers le papier ou inversement.

De même, la compatibilité de l'espace personnel sécurisé du salarié avec le Compte Personnel d'Activité garantit l'accès à l'ensemble des bulletins de paie dématérialisés reçus tout au long de la carrière, en un espace unique, même en cas d'évolution professionnelle dans différentes sociétés.

Enfin, la plupart des solutions du marché proposent un espace pour conserver ses documents importants ou archiver l'historique de ses bulletins de paie papier, associé à des possibilités de partage en ligne. Ces solutions sont très utiles lors de démarches administratives.



SOLUTIONS

**RH**

**Ressources  
Humaines**

25<sup>ème</sup> édition

**eL**

**eLearning  
expo**

19<sup>ème</sup> édition

## Salon - Conférences

Outils et services pour dirigeants d'entreprises,  
DRH, responsables de la Formation et DSI

Le Salon de la Formation  
et du Digital learning



**PARIS EXPO**

**PORTE DE VERSAILLES**

**19\*-20-21 MARS 2019**

\* A partir de 14h

[www.solutions-ressources-humaines.com](http://www.solutions-ressources-humaines.com)  
[www.e-learning-expo.com](http://www.e-learning-expo.com)

Platinum Sponsor



@Solutions\_RH



Salon Solutions RH





# Solutions RH Elearning Expo :

## le salon des Tendances, Nouveautés et Perspectives.



**Le salon Solutions Ressources Humaines se déroulera du 19 (à partir de 14H00) au 21 Mars 2019 à Paris Porte de Versailles. Avec plus de 300 sociétés participantes et plus de 9000 visiteurs professionnels c'est le plus grand salon en France dédié à la fonction rh et à la formation.**

Plateforme de business, de rencontres, d'échanges, de débats et un concentré d'innovations sont les termes qui définissent le mieux la 25<sup>e</sup> Edition du rendez-vous de toute la communauté RH qui proposera une vision à 360° de tous les outils et services pour les dirigeants d'entreprises, les DRH, les responsables de la formation et les DSI.

IA, chatbots, robots, réalité virtuelle et augmentée, social learning, transformation digitale... sont désormais au cœur de la stratégie des entreprises et auront la part belle lors de cette édition 2019 sans oublier les solutions Cloud, les Objets Connectés, le Digital learning, les Moocs et les Serious Games qui seront également présents.

**3 Manifestations d'envergure pour aider les Grands Comptes, les PME/PMI à mettre en place, développer ou optimiser leurs ressources humaines.**

### **25<sup>e</sup> Edition du Salon Solutions Ressources Humaines dédiée aux Outils et services pour dirigeants d'entreprises, DRH, responsables de la Formation et DSI**

4 grands domaines sont représentés : Gestion informatique des RH (SIRH) - Conseil et Management - Formation - Services à la personne.

**7<sup>e</sup> édition de Performance & Talents pour Identifier les talents, développer les compétences, motiver les collaborateurs, optimiser la performance :** Plateformes, Conseil, Coaching, Formation, Evaluation, Mobilité, Plan de succession, Collaboratif, Gestion des talents, QVT, neurosciences, Team building...

**19<sup>e</sup> édition du Salon de la Formation du eLearning et du Digital Learning.** Plateformes eLearning (LMS et LCMS) - Contenus eLearning "sur étagère" - Serious Games - Formations Langues - Outils d'évaluation et de suivi - Classe virtuelle - Dispositifs de formation mixte (blended learning) - Tutorat et accompagnement - Gestion et diffusion de contenus- Outils et plateformes eLearning « open source » - Social Learning, Réalité virtuelle et augmentée... toute l'offre est présente dans sa diversité et son exhaustivité.

Durant 2 jours ½, L'Évènement de toute la profession abordera tous les sujets pour une meilleure efficacité de la gestion des ressources humaines et mettra en relation :

- Plus de 10 000 auditeurs en cumulé aux conférences, tables rondes et ateliers :
- Les rendez-vous business qui mettront en relation exposants et visiteurs porteurs de projet(s)

Les Trophées du Digital Learning 2019 organisés par Féfaur sont décernés par un jury de responsables formation, le 21 mars à 12h. ♦

[www.solutions-ressources-humaines.com](http://www.solutions-ressources-humaines.com)



# Bodet Software

Voyez plus grand pour vos RH !



**Cédric Lampin**  
Responsable Marketing

**Avec plus de 30 ans d'ancienneté, Bodet Software, l'un des pionniers en France sur le marché des logiciels de gestion des temps, a pour ambition d'aider les entreprises à voir plus grand pour leurs fonctions RH. Le point avec Cédric Lampin, responsable marketing de Bodet Software, qui nous en dit plus.**

## Quel est le positionnement de Bodet Software ?

Filiale du groupe français Bodet, leader international de la mesure et de la gestion du temps, Bodet Software est concepteur et éditeur de logiciels de gestion des ressources humaines et de contrôle des accès. En 2018, nous avons réalisé un chiffre d'affaires de 45,1 millions d'euros avec une équipe de plus de 350 collaborateurs.

Nous sommes présents à l'étranger avec 5 filiales et un réseau de distributeurs à l'étranger. Nous comptons, aujourd'hui, plus de 35 000 clients, soit environ 5 millions d'utilisateurs au quotidien. Chaque année, nous investissons plus de 15% de notre chiffre d'affaires en Recherche & Développement pour être en mesure de répondre aux évolutions du marché et aux attentes de nos clients.

**Vous proposez aux entreprises une suite logicielle SIRH complète qui couvre plusieurs modules, dont la gestion des temps ou encore la gestion des exercices d'évacuation incendie sur smartphone. Pouvez-vous nous en dire plus sur ces fonctionnalités ?**

Les logiciels de Bodet Software accompagnent les entreprises dans toutes leurs problématiques RH : le recrutement d'un salarié, son onboarding, la gestion de son contrat, la prise en compte des temps de travail et d'activités, la planification des horaires, la gestion des congés, la formation, la gestion des entretiens professionnels et annuels, le suivi des compétences et habilitations, ou encore les notes de frais. Concrètement, nous accompagnons les salariés et les gestionnaires RH à toutes les étapes de la vie dans l'entreprise.

Notre logiciel a aussi la spécificité d'intégrer un module de contrôle des accès totalement intégré. Cela nous permet de proposer des applications innovantes à la frontière de la gestion RH et du contrôle d'accès avec une véritable prise en compte du facteur humain. Ainsi, cette année, nous avons développé le suivi des évacuations incendies sur un smartphone : pendant une alerte incendie, les salariés évacués badgent à l'extérieur ce qui nous permet de suivre exactement l'émargement des personnes sur mobile, avec une liste actualisée en temps réel. Nous proposons aussi un module de gestion des visiteurs, avec des scénarios de visites paramétrables, ou une fonctionnalité de réservation de salles de réunion qui permet de gagner du temps humain dans la préparation des réunions.

[www.bodet-software.com](http://www.bodet-software.com)



**Plus qu'un logiciel qui allège les tâches administratives au niveau de la fonction RH, votre SIRH accompagne la prise de décisions des entreprises. Comment cela se traduit-il ?**

En effet, aujourd'hui, un bon logiciel SIRH n'a plus seulement vocation à alléger les tâches administratives des collaborateurs RH ; il doit devenir un véritable partenaire de gestion de l'entreprise, aussi bien sur les aspects stratégiques qu'opérationnels, pour gagner en performance et en efficacité. En apportant des informations clés sur les temps travaillés, les calculs de productivité et les ressources disponibles, il aide à la définition de la stratégie de l'entreprise. Sur un plan plus opérationnel, notre logiciel va permettre de mieux encadrer les pratiques des collaborateurs et d'assurer la sécurité réglementaire de l'entreprise (respect des temps de travail, protection des données personnelles des salariés en conformité avec le RGPD ...). Il contribue aussi à fluidifier les processus de gestion interne pour rendre l'expérience de travail plus équitable et plaisante.



**La récente mise à jour du module de planification illustre également ce point. Qu'en est-il ?**

La nouvelle planification Bodet Software est le fruit de 2 ans de R&D. Elle a été pensée comme un outil de pilotage d'entreprise pour aider à la prise de décisions stratégiques et à l'organisation au quotidien. Elle permet notamment de :

- Intégrer des objectifs stratégiques à atteindre, afin de fournir un calcul automatique des besoins en ressources et en horaires. L'outil va libérer les managers de la production des plannings en suggérant des plannings alternatifs qui prennent en compte les compétences des salariés et les collaborateurs prioritaires sur une tâche. Cela permet ainsi aux managers de se concentrer sur la gestion de leurs équipes ;
- Intégrer des alertes liées au Droit du Travail ou aux conventions collectives pour informer les managers en cas de non-conformité et prévenir les risques et pénalités éventuels ;
- Reproduire la présentation des plannings connue des équipes et spécifique à chaque organisation de travail grâce à des options de personnalisations avancées ;
- Communiquer facilement les plannings aux collaborateurs par e-mail.

Le module planification est mis à jour en temps réel et communique avec les autres modules de la suite logi-

cielle. Les actions planifiées tiennent donc compte des absences et mettent à jour instantanément les compteurs des collaborateurs (heures majorées, forfaits-jour...). Cette vision en temps réel est un véritable outil d'aide à la décision qui permet aussi de veiller à l'équité entre les collaborateurs, contribuant ainsi au bon climat social dans l'entreprise !

**Le digital ouvre de nouvelles perspectives pour la fonction RH notamment avec le développement de solutions collaboratives au service des salariés. Comment capitalisez-vous sur cette dimension ?**

Parce que la dimension collaborative dans les outils SIRH est devenue essentielle, nos solutions se sont ouvertes aux salariés : depuis un PC ou un smartphone, ils peuvent accéder à leur espace personnel et effectuer leurs démarches RH. Le salarié devient ainsi acteur de son organisation. Cela permet aussi un meilleur

partage de l'information (modification du planning, rappel de la visite médicale ...).

Nous avons aussi fait évoluer notre gamme de terminaux de pointage pour intégrer cette dimension collaborative. Il est dorénavant possible d'y ajouter des applications, comme une messagerie qui va permettre au service RH de communiquer avec des collaborateurs sur un autre site ou qui travaillent la nuit.

**Vos enjeux et perspectives ?**

Bodet Software s'inscrit résolument dans une dynamique d'innovation afin d'apporter des solutions RH complètes, logicielle et matérielle, toujours plus ergonomiques et collaboratives. Le développement du Cloud vient faciliter l'accès aux solutions et renforce aussi l'aspect collaboratif.

En parallèle, les outils SIRH se confrontent aujourd'hui aux enjeux de protection des données personnelles qui ont été accentués depuis l'entrée en vigueur du RGPD. En tant qu'éditeurs de logiciel RH, nous avons une responsabilité dans l'accompagnement des fonctions RH et des managers à la mise en place de fonctionnements efficaces, tout en veillant à sensibiliser à leur rôle prépondérant dans la protection des données de leurs salariés.

Notre procédé de développement de fonctionnalités s'est accéléré et nous sommes désormais en mesure de proposer 2 nouvelles versions majeures par an. Et parce que nous faisons partie des rares éditeurs de logiciels à concevoir ses propres terminaux, nous innovons aussi sur la partie matérielle. ♦



# ExperQuiz :

une solution ergonomique et facile à utiliser  
dédiée à l'évaluation des connaissances



**Patrice Bertrand**

Fondateur

**Patrice Bertrand, un des trois associés fondateurs d'ExperQuiz, nous en dit plus sur cette solution, son fonctionnement et son apport en termes d'évaluation des compétences et des connaissances.**

## Quelques mots pour nous présenter ExperQuiz et ses principales fonctionnalités ?

ExperQuiz est une solution LMS complète, avec un focus particulier sur la problématique d'évaluation. Accessible en mode SaaS, elle couvre l'ensemble du spectre d'une solution LMS, avec trois grands domaines de fonctionnalités :

- la création, le déploiement et l'analyse d'**évaluations** ;
- des outils d'animation, au service des formateurs, qui visent à **rendre la formation plus efficiente**, avec une palettes d'activités interactives ;
- enfin le e-learning, avec la création et la soumission de modules d'apprentissage que les apprenants vont pouvoir suivre en toute autonomie.

Aujourd'hui, c'est notre focus sur l'évaluation qui nous distingue sur le marché des solutions LMS qui en général, à la différence d'ExperQuiz, visent en premier lieu l'aspect e-learning. Depuis 5 ans déjà, nous accompagnons différents acteurs autour de cette problématique comme GRTgaz, l'URSSAF, des laboratoires pharmaceutiques, tels que AGUETTANT ou BOIRON, et des centres de formation, par exemple INAFON, qui assure la formation du personnel des études notariales et accueille plus de 25 000 stagiaires chaque année.

## À quel besoin permet de répondre ExperQuiz en entreprise ?

Si les entreprises font appel à ExperQuiz en premier lieu pour mettre en œuvre de l'évaluation de connaissances, les cas d'usage sont nombreux et variés: **certifications réglementaires**, accompagnement des formations, auto-apprentissage, validation des **qualifications professionnelles** (CQP), recrutement, validation des sous-traitants, ou encore enseignement. Beaucoup d'entreprises ont l'obligation de valider périodiquement les connaissances de catégories de personnel, sur des métiers à risque. Elles doivent aussi assurer la traçabilité complète des processus de validation en cas d'audit. D'autres entreprises vont faire le choix de déployer des évaluations pour **promouvoir la capitalisation** et la diffusion des connaissances dans l'entreprise. Dans le contexte des formations, les évaluations permettent, en amont, de valider les prérequis ou de confirmer les acquis, en aval, **à chaud ou à froid**. Il est courant d'associer à ces évaluations des **enquêtes de satisfaction**, selon un processus appelé





parfois « Kirkpatrick ». Il s'agit d'une tendance forte : les entreprises sont de plus en plus attentives aux bénéfices opérationnels des formations qu'elles mettent en place pour leurs collaborateurs, et les organismes de formations doivent, eux aussi, démontrer leur valeur ajoutée, tout en adoptant le **blended-learning**. Que ce soit dans le contexte du recrutement, de l'accompagnement de la formation ou bien de certification des collaborateurs, l'évaluation est un outil qui prend une place croissante, au service de la fonction RH.

#### Concrètement, comment cela fonctionne-t-il ?

Parce que notre solution est en mode SaaS, les entreprises peuvent commencer à explorer la solution **sans délai d'installation** ou de mise en route. Elles disposent d'une période d'essai gratuite de deux mois pour tester et apprécier les fonctionnalités de notre solution.

Chaque entreprise dispose d'un espace privé, où elle va pouvoir créer et gérer ses propres données : utilisateurs, bases de questions et questionnaires, formations, médiathèque, e-learning... Nous proposons également **différentes APIs qui permettent d'échanger avec le SIRH ou ERP de l'entreprise**. Enfin, ExperQuiz est parfois accédé via un dispositif de SSO (identification unique), permettant aux collaborateurs d'utiliser la solution sans avoir à s'identifier, en naviguant depuis un intranet ou une application interne vers ExperQuiz.

#### Quels sont les points sur lesquels les entreprises doivent être plus particulièrement vigilantes quand elles utilisent des quiz ?

Nous expliquons souvent qu'**il ne suffit pas de poser des questions** et d'additionner des points pour parvenir à un score juste, fiable, et qui ait véritablement du sens. C'est pourquoi nous mettons en œuvre de nombreuses **analyses statistiques** qui permettent de valider la qualité des bases de questions et la marge d'erreur sur les notes obtenues. Ces analyses permettent d'identifier très simplement les questions qui peuvent dégrader la qualité des résultats : question ambiguë, erronée ... Un test passé sur ExperQuiz ne produit pas seulement une note, il permet d'**analyser la connaissance** sur

un ensemble d'axes, domaines ou tags, de manière à disposer d'un **véritable diagnostic**.

#### Qu'en est-il de vos enjeux et perspectives ?

De manière globale, en tant que start-up, notre objectif est bien sûr une croissance rapide, et un élargissement de notre portefeuille client. Mais aussi l'**élargissement des cas d'usage** auprès de nos clients actuels. D'un point de vue plus opérationnel, nous continuons d'étendre les fonctionnalités rapidement, avec chaque mois, de nouvelles possibilités. Nous travaillons actuellement sur la **gestion des compétences** et des métiers, c'est-à-dire la modélisation des blocs de compétences et capacités, mais aussi des métiers et de la **matrice métiers-compétences**, pour une branche professionnelle donnée. L'idée est de permettre une gestion complète des validations de compétences, au travers de l'évaluation, ou bien par d'autres moyens comme une validation manuelle ou sur le terrain. C'est un axe qui intéresse de nombreuses branches professionnelles, qui sont en attente d'outils de gestion des métiers et compétences.

#### Et pour conclure ?

Au niveau de l'évaluation des connaissances et des compétences, nous avons **la solution la plus complète du marché**. Une des qualités qui lui est souvent reconnue est sa simplicité d'utilisation et sa modularité, permettant à chaque client de configurer l'interface pour une utilisation toujours plus intuitive et ergonomique. ♦

[www.experquiz.com](http://www.experquiz.com)



# PréviFrance

Choisir sa mutuelle d'entreprise : proximité et services



**Henry MATHON**  
Directeur Général

**Sélectionner une protection pour ses salariés peut s'avérer complexe. Le marché des mutuelles a connu de nombreuses mutations ces quinze dernières années, et la tendance est désormais à la concentration : 6000 mutuelles en l'an 2000, plus que 450 en 2018. L'offre disponible demeure cependant variée et faire le bon choix passe par un examen attentif des valeurs et des services portés par la mutuelle sélectionnée. Passage en revue avec la Mutuelle PréviFrance.**

## Professionalisme et agilité : penser et agir comme l'entreprise, pour l'entreprise

**D**ans un contexte en évolution constante, il est primordial pour une mutuelle de s'adapter en permanence aux nouveaux décrets et textes de loi qui régissent son activité et de bien comprendre les attentes de ses clients. Ce professionnalisme lui permet de suivre l'évolution de leurs besoins et de proposer des offres dédiées à chaque type de population : des contrats Madelin pour les non-salariés, des offres labellisées pour les agents territoriaux, des contrats respectant les contraintes des contrats responsables, des gammes adaptées aux conventions collectives pour les sociétés,...

«L'ADN de PréviFrance est constitué d'une grande agilité qui nous a toujours permis de nous adapter rapidement aux évolutions du marché de la protection sociale, commente Henry Mathon. Cependant, ceci ne suffit pas. Il nous a toujours semblé primordial de privilégier des relations de proximité basées sur la confiance qui s'illustrent aussi bien par notre réseau d'agences que par l'accompagnement au quotidien qu'assurent aux entreprises nos conseillers dédiés».

Dotée d'une forte culture de l'entreprise, la mutuelle PréviFrance accompagne des entités de toutes tailles. Elle compte aujourd'hui plus de 8000 entreprises adhérentes et a mis en place des solutions professionnelles sur mesure, parmi lesquelles tout dirigeant saura trouver le contrat idéal. Son offre standard TPE/PME répond à toutes les obligations émises par l'ANI, les contrats entreprises proposent cinq niveaux de garantie, tandis que ses gammes santé et prévoyance sont adaptées aux exigences conventionnelles et accords de branche de plus d'une vingtaine de secteurs comme l'habillement, l'automobile, l'immobilier, Syntec ou encore l'hôtellerie-restauration. Son offre prévoyance assure également aux salariés une sécurité matérielle en cas d'arrêt de travail, d'invalidité ou de décès.

## Des services intégrés et fiables

Tout adhérent d'un contrat de mutuelle est sensible aux mêmes arguments : réactivité, proximité, accessibilité et simplicité. PréviFrance a tenu à préserver la proximité créée depuis 75 ans

[www.previfrance.fr](http://www.previfrance.fr)



avec ses adhérents et continue de garantir une qualité de service optimale, en intégrant l'ensemble de ses services : gestion des adhésions, traitement des remboursements, service relations adhérents, et conseil aux entreprises sont pris en charge par 500 salariés PréviFrance tous basés en France et issus des bassins d'emploi de ses zones d'implantation. Un accueil téléphonique gratuit avec des conseillers très réactifs, un réseau dense d'agences situées en centre-ville, des solutions en ligne permettant à chacun d'accéder à son contrat de manière autonome et de transmettre ses demandes de remboursement tout simplement en les prenant en photo font partie des services proposés à l'ensemble des adhérents. L'indépendance de PréviFrance repose sur sa très grande solidité financière. Avec une marge de solvabilité proche de 400%, qui la place parmi les meilleurs acteurs du marché, elle tire également parti de son statut de groupement de personnes à but non lucratif : elle peut donc privilégier des engagements sur le long-terme. L'emploi, l'intégration et la formation de personnels locaux et compétents sont une priorité jugée essentielle pour le maintien d'un lien fort et efficace avec ses clients.

### Une mutuelle engagée

Une vraie mutuelle est un organisme régi par le Code de la Mutualité, dont le cœur de métier est la protection sociale. Une mutuelle est l'émanation de ses adhérents, elle n'a pas de but lucratif, ni d'actionnaire et les éventuels excédents réalisés restent dans la structure de manière automatique.

La mutuelle PréviFrance est donc libre d'investir dans des actions sociales engagées au profit de ses adhérents. Elle intègre dans son organisation une équipe entièrement dédiée à l'écoute des difficultés des adhérents. Le service « Conseil accompagnement santé » apporte une aide de proximité face à la survenue d'un événement difficile : maladie, situation de dépendance, handicap, décès d'un proche...

Les intervenants, conseillers sociaux ou assistantes sociales diplômées d'Etat, apportent de manière personnalisée des informations sur les dispositifs d'aide, accompagnent les démarches administratives ou orientent vers des organismes adaptés. Dans certains cas, les plus sensibles, l'action mise en œuvre peut être étendue à une aide financière exceptionnelle, sur accord de la commission d'action sociale. ♦



#### PREVICLUB : DES AVANTAGES POUR LES ENTREPRISES ET LES SALARIÉS

Au-delà de la protection des salariés, PréviFrance veille aussi sur la rentabilité de ses entreprises adhérentes. Ses contrats permettent de bénéficier des avantages PréviClub Entreprises et de réaliser des économies sur les achats professionnels, quelle que soit la taille de l'entreprise :

- Une centrale d'achats qui permet d'accéder à des tarifs négociés (location de véhicule, entretien, fournitures, imprimantes, restaurants, chèques restaurants, électricité, mobilier,...).
- Une équipe Achats qui permet de comparer factures et devis.
- Un accès à un réseau d'affaire national organisé et animé, facilitant les échanges entre entrepreneurs et décideurs locaux.
- Les salariés sont quant à eux bénéficiaires des avantages PréviClub « privés » et peuvent accéder à de multiples réductions en se connectant à leur espace adhérent : cinéma, supermarchés, location de vacances, habillement, location de véhicules...

#### MUTUELLE PRÉVIFRANCE

**Ses activités :** complémentaire santé, prévoyance, épargne /retraite, assurances auto/habitation, multirisque professionnelle.

**Ses adhérents :** particuliers (étudiants, famille, seniors...), travailleurs indépendants, agents territoriaux, entreprises

**Son directeur général :** Henry MATHON

Service ENTREPRISES • Tél. : 0812 04 31 31  
E-mail: mutuelle-entreprise@previfrance.fr  
Web : www.previfrance.fr

#### UNE MUTUELLE PROCHE DE VOUS!

- 40 agences de proximité
- 500 salariés
- 75 ans d'expérience
- 330 000 personnes protégées
- 185 millions d'euros de chiffre d'affaires

#### UN ESPACE ADHÉRENT SIMPLE, EFFICACE ET SECURISÉ

- Suivi des remboursements mutuelle en temps réel
- Téléchargement de la carte Mutuelle de tiers payant
- Détail des garanties santé et prévoyance
- Démarches en ligne : ajout de bénéficiaires, changement d'adresse, de téléphone
- Transmission de factures et demandes de prise en charge
- Contact Service Relation Adhérents
- Localisation des agences PréviFrance
- Actualités et bons plans
- Les informations principales sont accessibles directement depuis le tableau de bord en page d'accueil (remboursements, carte mutuelle de tiers payant, envoi de factures pour règlement,...)
- L'Espace Adhérent s'adapte à tous les supports (ordinateur, tablette, mobile)
- La connexion est entièrement sécurisée



# Neopost :

## Vers la dématérialisation progressive du dossier RH



**Aurélien Simon**

Chef de produit  
[a.simon@neopost.fr](mailto:a.simon@neopost.fr)

**Les entreprises n'ont plus de temps à perdre, elles se doivent d'être innovantes, réactives et efficaces. Première étape, réduire le papier et procéder à une dématérialisation progressive du dossier RH qui constitue une source importante d'économie. Entretien avec Aurélien Simon, Chef de produit au sein de Neopost France qui nous en parle davantage.**

**P**ré sentez-nous Neopost France et son domaine d'expertise. Nous concevons et commercialisons des solutions de gestion et de diffusion multicanale des documents. Notre mission est d'accompagner les entreprises et les administrations dans leur transformation digitale. Présent dans plus de 30 pays, notre groupe est aujourd'hui leader mondial. Il compte plus de 6 000 collaborateurs et 600 000 clients à l'international. En France, nous sommes 600 collaborateurs au service de plus de 100 000 clients.

Notre expertise repose sur 3 principales activités :

- Les solutions digitales qui permettent aux entreprises de préparer leurs documents (les créer à travers les différentes bases de données, les enrichir par des éléments visuels, préparer leur envoi, etc.) et de les diffuser de manière dématérialisée ou en externalisant leur envoi par courrier ;
- Les solutions de traitement de courrier : la mise en place d'équipements matériels ou logiciels pour gérer le courrier à l'intérieur de l'entreprise ;
- L'activité autour du colis avec un axe fort autour de la traçabilité.

### Pourquoi la dématérialisation RH peut-elle constituer un nouveau cadre pour revoir la gestion de la diffusion de la paie et des documents RH ?

Les changements opérés les deux dernières années, comme le prélèvement à la source et le bulletin de paie simplifié, ont eu des évolutions inévitables sur les processus actuels de gestion de la paie. Ceci constitue une opportunité pour faire également évoluer la distribution à travers la dématérialisation.

Selon les chiffres, un salarié sur 4 déclare avoir déjà perdu des bulletins de paie, et se dit préoccupé par l'archivage actuel des documents. Environ 80 % se disent prêts à recevoir leur bulletin sur un support électronique dans la mesure où il est sécurisé. La démarche de dématérialisation des bulletins de paie a été simplifiée pour les entreprises depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017. L'entrée en vigueur de la loi Travail permet désormais à l'entreprise de proposer par défaut, à l'ensemble de ses collaborateurs, un bulletin électronique et ne gérer les bulletins papiers qu'en cas de refus.

[www.neopost.fr](http://www.neopost.fr)





### Quels sont les avantages de cette démarche de dématérialisation RH ?

Les avantages se mesurent au niveau de l'entreprise et au niveau du salarié :

- Un gain de temps et un confort au quotidien pour l'entreprise, le service RH et l'équipe Paie. Un dossier unique et digitalisé du personnel se constitue progressivement : autour du bulletin de paie dans un premier temps mais également avec tous les autres documents RH que l'entreprise est susceptible d'envoyer. Les documents papiers sont remplacés par des documents numériques classés de manière automatisée dans des dossiers collaborateurs, accessibles en ligne à tout moment et de manière sécurisée.
- A ceci s'ajoutent les avantages budgétaires puisque la diffusion se fera à coût réduit grâce à la dématérialisation. Le budget d'envoi et d'affranchissement sera optimisé. Le classement, le suivi, l'archivage ainsi que la confidentialité seront renforcés.
- Le salarié bénéficie à son tour de la simplicité au quotidien : il consulte tous ses documents RH sur un espace sécurisé en ligne où ils sont classés automatiquement dès leur réception. Archiver les documents de manière sécurisée les met à l'abri contre les sinistres. De plus, il peut accéder à ses bulletins de paie dématérialisés depuis son Compte Personnel d'Activité. Ceci permet au salarié, tout au long de sa carrière, d'accéder à l'ensemble de ses bulletins de paie digitalisés. Enfin, sur son espace personnel, il pourra par la suite ajouter des documents ou les partager avec des tiers.

### Comment accompagnez-vous vos clients pour mettre en place cette démarche ?

Nous proposons une solution clé en main, baptisée Neobox RH®. Elle permet aux équipes paie et aux gestionnaires RH d'avoir un quotidien simplifié tout en apportant des services innovants aux salariés.

Concrètement, ce service permet la réalisation et le suivi de tous les envois de bulletins de paie en conformité avec la réglementation. Il permet également de transmettre tous types de documents RH en version électronique et papier, de mesurer le taux d'adhésion du personnel à la dématérialisation pour mettre en place différents plans d'action en cas de besoin. Neobox RH® est constitué d'un espace dédié à l'employeur, et d'un espace personnel pour le collaborateur. L'espace Employeur permet de gérer, classer, diffuser et archiver tous les documents RH dans un dossier salarié dédié à cet effet. Tous les documents s'ajouteront de manière automatisée. Le service intègre également un dispositif de signature électronique des contrats de travail, ce qui permet à l'entreprise de disposer d'une solution RH complète pour gérer les documents du recrutement jusqu'au départ du salarié.

Celui-ci à son tour, accède à son espace personnel et à l'ensemble des documents qui lui ont été transmis par son employeur, à tout moment, même en quittant l'entreprise. Il a la possibilité de gérer en toute autonomie sa préférence de réception, d'ajouter ou partager des documents...

### Quels sont les enjeux qui persistent ?

Il faut tout d'abord se rendre à l'évidence que la digitalisation complète du dossier RH ne va pas se faire du jour au lendemain.

Progressivité, souplesse et capacité d'adaptation sont les clés d'une dématérialisation RH réussie.

L'idée est de pouvoir proposer à l'entreprise une démarche de dématérialisation RH à long terme pour lui permettre de se projeter dans le futur avec la digitalisation progressive de tout le dossier RH de son personnel, tout en s'adaptant à ses besoins du moment. Notre priorité est également de penser aux besoins de l'employeur et pas uniquement de proposer un service au salarié. Pour ce faire, la solution doit apporter de la simplicité au quotidien, permettre de mettre en place l'ensemble des règles de confidentialité, de cloisonnement entre les différents utilisateurs RH, s'adapter à son organisation lorsqu'elle est composée de plusieurs sites distants... Lorsqu'une entreprise met en place la dématérialisation, 80% des salariés optent pour le bulletin de paie électronique alors que 20% souhaitent le conserver au format papier. La problématique de gestion des documents papiers reste importante et doit être intégrée à une solution RH unique permettant de gérer les préférences de réception des salariés en diffusant les documents au format dématérialisé ou courrier, de manière transparente pour l'entreprise.

Par ailleurs, dans une logique de documents nativement dématérialisés, l'enjeu est de pouvoir s'assurer réellement de leur intégrité. Pour cela, il faudra prouver qu'il s'agit de documents authentiques qui n'ont pas été modifiés. La signature électronique permet aujourd'hui de certifier ces documents en apportant toutes les garanties nécessaires.

### Quel regard portez-vous sur le futur de la dématérialisation RH ?

Avec la dématérialisation de la paie, tous les documents RH sont aujourd'hui embarqués de façon progressive de l'embauche jusqu'au moment de quitter l'entreprise (le contrat de travail, les documents joints aux bulletins de paie, les relevés d'heures, les certificats de travail, les soldes de tout compte...). Nous constatons aujourd'hui chez nos clients, que 70% de ceux qui ont commencé par la dématérialisation des bulletins de paie ont élargi leur démarche vers d'autres documents. Plus de la moitié a aussi introduit la signature électronique des contrats de travail. ♦



# TOD : révolution des compétences ou révolution des DRH ?



**Gaëlle Monteiller**

Présidente et cofondatrice

**Quand la start-up TOD chamboule les codes du recrutement et de la gestion des talents pour retrouver le sens du travail.**

**Pour Gaëlle Monteiller, présidente et cofondatrice de la jeune startup TOD, il est temps de «réenchanter» l'entreprise, de révolutionner le regard porté sur les compétences pour proposer une expérience-employé de nouvelle génération, empreinte de sens et d'engagement. Entretien à bâtons rompus...**

## **P**ourquoi y a-t-il selon vous urgence aujourd'hui à révolutionner le management des talents ?

Toutes les études montrent aujourd'hui un désenchantement majeur des salariés pour leur travail. Seuls 6% des cadres en France s'affirment engagés dans leur travail (selon l'institut de sondage Gallup). Près de deux tiers d'entre eux s'ennuient dans leur travail (selon un sondage réalisé par l'agence Qapa en février 2019). Enfin, les salariés français seraient les plus malheureux au monde (selon une étude 2016, Steelcase). Tout cela constitue un énorme manque à gagner pour les entreprises, un gâchis de talents alors qu'elles peinent à recruter ou à garder leurs meilleurs éléments.

Pourquoi un tel désamour de l'entreprise par les salariés ? Les enquêtes rapportent toujours les mêmes réponses : ils ne trouvent pas de sens à leur emploi, ils ne se sentent pas suffisamment valorisés.

Pour répondre à cette quête de sens et aux enjeux d'engagement des employeurs, TOD propose de révolutionner le management des talents dans les organisations.

Finie la seule hégémonie du CV et des compétences, TOD capitalise sur les valeurs humaines, en réponse aux aspirations des générations actuelles et à venir. A l'heure de l'intelligence artificielle et des big data, notre approche consiste à remettre l'homme au cœur de tous les processus avec tout ce qu'il a de singulier et de précieux. A travers un autre regard sur les hommes et les femmes de l'entreprise, nous proposons de transformer les DRHs en catalyseur d'engagement et en directeur de l'excellence humaine.

[www.yourtod.com](http://www.yourtod.com)



### Comment proposez-vous de mener cette révolution ?

Notre approche est simple et de bon sens ... nous inversons l'ensemble des processus du recrutement à la gestion de la mobilité.

Le processus traditionnel de recrutement interne ou externe est toujours le même : le point de départ est une fiche de poste ou un appel à candidature qui précise les compétences attendues. L'objectif de la «chasse de tête», alors ouverte, est de trouver le meilleur CV, c'est-à-dire celui qui «cochera le plus de cases». Les candidats postulants sont ensuite catalogués au vu de leurs expériences ou de leurs diplômes.

L'approche de TOD est une véritable révolution car TOD s'intéresse d'abord aux hommes et aux femmes ainsi qu'à leurs rêves professionnels ; nous mettons en lumière leurs valeurs humaines, tels l'esprit d'équipe, la fiabilité ou encore la sincérité et identifions leurs moteurs d'engagement pour ensuite les croiser avec les besoins et enjeux des entreprises.

L'appel de TOD à rejoindre notre communauté de talents uniquement sélectionnés sur leurs valeurs humaines et qualités comportementales, a déjà rencontré un vif succès, avec près de 1 300 talents réunis en moins d'un an sur [www.yourtod.com](http://www.yourtod.com). Ce succès témoigne de l'écho d'une telle approche, qui invite à aborder autrement sa vie professionnelle, à exprimer ses aspirations et à se révéler au travers de compétences parfois invisibles.

### Comment faites-vous pour révéler ces compétences d'un autre type ?

Grâce à des outils de profiling (test Spirit of TOD), notre plateforme révèle les véritables potentiels humains de ses talents tout autant que les valeurs qui animent les entreprises recruteuses. Nous positionnons ensuite nos candidats sur les postes et les équipes, porteurs des valeurs essentielles à leurs yeux et où ils pourront se réaliser pleinement, voire se dépasser.

En profilant autant le candidat que le recruteur, TOD ne se contente pas de sélectionner des profils mais recherche également l'entreprise et les projets qui sauront respecter les valeurs des candidats et répondre à leur quête de sens, pour garantir un engagement maximal.

### Où est la révolution des compétences ?

Elle est centrale. C'est un nouveau regard porté sur les compétences qui est proposé, un regard qui se concentre moins sur le cv ou les diplômes que sur

les qualités ou compétences comportementales, sur les valeurs humaines, sur ce qui fait que chacun est unique et ne pourra être réduit à des «data», aussi «big» soient-elles. Et c'est ce potentiel humain, c'est cette énergie que chacun porte en lui, cette aspiration à se réaliser au service d'un projet qui devient la compétence essentielle. Car sans cette énergie, sans engagement, les entreprises resteront remplies de magnifiques compétences inexploitées !

Que serait une équipe de foot avec les meilleurs joueurs du monde s'ils n'avaient pas envie de jouer ensemble, s'ils ne partageaient pas collectivement le même engagement vers la victoire ?

### Peut-on dire que c'est une révolution qui dépasse la révolution des compétences ?

Nous lançons toute une démarche pour révolutionner le management des compétences et surtout des talents, une démarche qui vise à révéler et valoriser le capital humain de l'entreprise. Elle ne se limite pas au recrutement : TOD propose une solution logicielle complète T2B pour une expérience de nouvelle génération. Les DRHs qui font appel à T2B, deviennent des catalyseurs d'engagement et libérateurs de potentiels humains : grâce au logiciel, ils peuvent répondre aux aspirations des salariés librement exprimées et les positionner sur les postes, où ils seront le plus en mesure de se réaliser au vu de leurs valeurs, attentes et moteurs internes. Ils peuvent également mesurer l'évolution du bien-être des employés.

En capitalisant sur ces «nouvelles compétences», comme l'esprit d'équipe ou le sens du collectif, et surtout sur l'expression des aspirations professionnelles, TOD permet aux salariés de mettre toute leur énergie au service de l'entreprise, de s'y réaliser, par envie et fierté de participer à des projets dont ils perçoivent le sens.

### Une révolution qui peut dépasser les frontières de l'entreprise...

Effectivement, un autre aspect de cette révolution des compétences est une vision ouverte et élargie de la communauté des talents à mettre au service de l'entreprise. L'avenir sera au partage des compétences et des talents entre organisations et le DRH deviendra l'architecte de communautés hybrides de talents internes et externes pour aller plus loin ensemble... TOD deviendra là encore plus essentielle pour accompagner les organisations dans la construction de leurs équipes, pour optimiser leur «feuille de match» selon les projets à mener, pour identifier le talent externe le plus à même de compléter efficacement l'équipe à un moment donné. ♦





## Les « supers pouvoirs » de la machine au service de la RH augmentée !

Par **Sopra HR Software**, acteur global de la transformation digitale des Ressources Humaines

Plus de 30% des TGE (Très Grandes Entreprises) ont adopté l'IA appliquée aux RH\*  
Comment les professionnels RH peuvent-ils tirer parti des « intelligences artificielles » pour accompagner au mieux la transformation de leur fonction et plus globalement celle de l'entreprise ?

### L'émergence des chatbots pour la fonction RH

Véritables assistants des RH, les chatbots permettent d'amplifier la qualité de services offerts aux collaborateurs. Ils assurent un service en continu, garantissent l'homogénéité du savoir tout en sécurisant la pérennité des connaissances. **C'est le nouvel allié de la fonction RH !**

### Les robots pour gérer les tâches automatisées de back office RH

L'objectif recherché par les RH est d'optimiser le temps des gestionnaires RH par l'automatisation des tâches purement opérationnelles : c'est la RPA (Robot Process Automation). Ces assistants, d'un nouveau genre, assurent les tâches administratives et routinières et aident à la gestion de processus cycliques structurés par des contraintes réglementaires. **Déjà plus de 53%\* des entreprises utilisent des solutions digitales pour optimiser leurs processus RH !**

### Intelligence artificielle et intelligence humaine : trouver le bon curseur

Aujourd'hui, le défi posé à la fonction RH est de trouver le bon curseur entre intelligence artificielle et intelligence humaine. Comment tirer parti des potentialités des robots pour gagner en rapidité et efficacité, tout en maîtrisant les capacités humaines, de décision et de contrôle ?

La fonction RH, soutenue par les robots intelligents est aujourd'hui en mesure de se libérer de certaines tâches administratives chronophages et d'optimiser sa performance. Ainsi «augmentée », elle peut se concentrer sur les éléments humains de sa mission et l'accompagnement des défis de transformation de l'entreprise.

**Le RH du futur sera résolument numérique !**

*\*Source Etude Usine digitale et Sopra HR 2019*

#### A propos de Sopra HR Software

Sopra HR Software, acteur global des Ressources Humaines, offre l'un des portefeuilles de services et solutions les plus complets du marché. Pilotage et transformation RH, paie, conformité, talent management dans un contexte local et international... Sopra HR accompagne plus de 850 clients des secteurs public et privé, en mode cloud ou « on-premise ». Favoriser les enjeux de performance de la fonction RH, réinventer l'expérience collaborateur, privilégier l'intelligence collective ... Sopra HR s'affirme comme le partenaire de la réussite de la transformation digitale de ses clients.



# Rubrique Là-brac



# Gazogène

Par Philippe Canonne

*«Ne dites pas à ma mère que je suis DRH elle me croit gilet jaune sur un rond-point d'Hazebrouck»*



Philippe Canonne est le DRH d'une belle Institution française, après avoir été celui d'importantes entreprises notamment dans le Retail. Avec son personnage du «Grand DRH», Double fantasmé, il livre dans ses Brèves un regard amusé ou désabusé (à vous d'en décider) sur une Fonction qu'il connaît bien. Toute ressemblance avec des personnes ou situations ayant existé pourrait bien ne pas être totalement une coïncidence. Evidemment tout cela n'est qu'Avatars et Coquecigrues. Ceux qui prétendraient se reconnaître ne seraient que présomptueux. De toutes façons s'agissant de RH on n'est jamais à l'abri du pire et la réalité dépasse toujours la fiction.

# PSSST...!



## « Quand ils n'ont plus de prêtres les dieux deviennent très faciles à vivre »<sup>1</sup>

**F**ort content de lui le bellâtre. Quadra grandi sur la moquette épaisse des sièges il avait atteint la confortable position de Directeur Corporate du Développement RH de cet important Groupe coté. Position acquise pour ses indéniables talents. Certes il n'avait jamais aventuré ses mocassins griffés sur le terrain ni trempé ses mains délicates dans l'opérationnel. Par contre il courbait l'échine avec grâce et suivait avec élégance les contorsions d'une ligne mouvante. Il n'avait pas son pareil pour mettre en avant la considérable valeur ajoutée des projets institutionnels. Ni pour attribuer au management la responsabilité de leurs modestes résultats. Sa Chef la Grande DRH du Groupe lui en savait gré. Elle ne touchait à la RH que de fort loin toute occupée qu'elle était à satisfaire aux moindres désirs d'un Président entouré de grandes blondes, son principal atout. Elle appréciait ce collaborateur servile et zélé et l'avait chargé de piloter le système de management des performances et des potentiels du Groupe. Jour de Gloire pour lui qui se retrouvait ainsi en prise avec tout ce que la Company comptait de Mamamouchi de toutes sortes. Son sens inné de la procédure et du détail, pierres angulaires de la bureaucratie, faisait merveille. La machinerie tournait à plein régime. Aujourd'hui le ban et l'arrière ban des Grands DRH du Groupe avaient été convoqués. Il présentait le bilan de la dernière campagne d'évaluation des performances et des mobilités.

« *C'est un grand succès* » annonça-t-il avec un air de Raminagrobis. « *84,4% des effectifs ont été passés en revue. C'est en augmentation de 2,08% sur l'année précédente. Nous continuons une démarche de progrès et d'amélioration constante.* » Il en avait plein la bouche. « *Nous surperformons les principaux ratios.* » Comme c'était bon. De la crème Chantilly sur un gros gâteau. J'en veux encore. « *Tous les indicateurs progressent. Notamment ceux suivis par les agences de notation sociale. Les actionnaires vont apprécier.* » Avec ses manières onctueuses il ressemblait à un archevêque de Cour. Un beau, gros et précieux animal de compagnie tout en cachemire et le poil luisant. « *Notre objectif était de positionner au moins deux niveaux de management dans la matrice d'évaluation des performances individuelles, nous en avons atteint presque trois en tous cas dans les princi-*

*pales Divisions* » ... « *Et le nombre de managers dans chaque case de la matrice est en croissance* » ... « *Tout particulièrement dans le champ Pépites en Devenir ce qui est un grand encouragement* ». Il y mettait tellement d'emphase que certains dans l'assistance se demandaient s'il n'y croyait pas vraiment. Les graphiques se succédaient affichant des courbes joliment pointées vers le ciel. L'échelle y contribuait. Les tableaux à vingt-neuf colonnes deux cent cinquante-huit lignes étaient illisibles mais l'essentiel était le chiffre en gras et en rouge en bas. Très avantageux. L'extase était proche quand il annonça fièrement « *et enfin je suis heureux de dévoiler notre plus belle réussite. Le nombre de femmes parmi les managers est en augmentation* ». Effectivement c'était le cheval de bataille de sa Chef. A défaut d'être reconnue pour sa vision des Ressources Humaines elle avait pris à son compte ce sujet très médiatique qui lui valait son strapontin dans les Forums féminins. Sauf ceux où d'autres copines tenaient déjà la place et où il était peu recommandé dans le Groupe de se faire voir.

On y avait mis beaucoup d'énergie. La DRH avait été mobilisée *Worldwide*. Pour que chacun mesure bien l'importance de l'enjeu un didacticiel avait été commandé à grands frais à une agence de Comm et diffusé dans les 15 principales langues du Groupe. Les autres comprendraient l'anglais. Il débutait par une vidéo de la Grande DRH en majesté. Elle expliquait en tailleur chic et escarpins de marque à quel point l'Humain est au centre des préoccupations de la Direction et le souci du Management de celles de chacun de ses membres. Trois petits quarts d'heure suffisaient ensuite à expliquer la procédure et le maniement au demeurant simple des outils d'évaluation. Le *reporting* y tenait une grande place. Il n'était pas prévu la possibilité de poser des questions, le personnel du Groupe étant supposé suffisamment intelligent pour avoir compris les explications données par le Top. Les niveaux d'intervention avaient été organisés fort minutieusement pour que la plus petite unité, le collaborateur le plus éloigné ne passent pas à travers les mailles du filet. Un formulaire fort bien fait devait être rempli. Le même à l'identique dans le monde entier. Le Management de la Performance est à ce point fondamental qu'il ne serait pas venu à l'idée de l'adapter aux particu-

<sup>1</sup>Anatole France



larismes locaux. A l'évidence un Chinois peut être évalué comme un Polonais, un cadre en production comme un employé de ventes et un senior comme un nouveau venu. Ce qui comptait était la conformité à un modèle qui avait fait ses preuves dans les majors anglo-saxonnes. Toutes les équipes RH étaient sur le pont. Elles avaient la charge d'obtenir le résultat et de le faire remonter. Leur propre Bonus était en jeu. A cette fin elles se faisaient les chantres de l'opération. Grands prêtres de la religion de la Performance les DRH de haut vol soutenaient le dogme tandis que les plus obscurs assuraient la liturgie. Le chiffre dépendait d'eux. Il était à leur portée.

Les DRH de Division avaient à traiter chacune quelques dizaines de milliers de collaborateurs. Une équipe permanente de quelques personnes s'y consacrait la moitié de l'année en lien avec les DRH d'unités et de pays. Bon an mal an une cinquantaine de professionnels par Division s'y mettait, équivalaient temps plein d'une bonne vingtaine. Multiplié par le nombre de Divisions plus les équipes *Corporate* cela faisait du monde. Qui lui-même mobilisait des centaines de dirigeants et des milliers de managers. Le coût était astronomique. Mais puisque la Cause était bonne on ne lésinait pas. Une fois passé le temps de l'élaboration des outils ou de leur perpétuel enjolivement venait le temps pour l'équipe Centrale de suivre l'avancement du projet. Un vaste système d'information avait été déployé. Il suivait pour ainsi dire en temps réel les progrès du terrain. Qu'une douzaine de pékins au fin fond de l'Afrique, sur un site offshore ou éparpillés sur les routes soient enregistrés et le Centre voyait l'objectif se rapprocher. Il complimentait les bons élèves et réprimandait les retardataires. Rien n'échappait à son contrôle. On y croit tous très fort. On y arrivera. Le Grand DRH du Système vibronnait. Avec l'engagement de tous et de chacun le chiffre sera atteint et dépassé.

Il le fut. Le bellâtre pouvait roucouler à sa réunion de restitution des résultats. Qui, il est vrai, étaient impressionnants.

L'assistance somnolait béatement. A l'exception de quelques laborieux qui notaient assidûment et hochaient la tête d'un air entendu. Ensuite ils poseraient quelques questions sans intérêt si ce n'est de montrer au Chef qu'ils étaient là. La Grosse DRH Luxembourgeoise ne manquerait pas de commenter un ratio incompréhensible au commun des mortels en servant la soupe au passage au *Corporate*. Quant aux Franchouillards de service comme chaque année ils gloseraient doctement sur leurs syndicats qui devraient, ou non, connaître de ces chiffres. La routine.

«*Quel branleur*» les deux grands DRH assis au fond de la salle papotaient *mezza voce*. Eux n'étaient pas des DRH de salon mais de vrais moustachus en charge de grosses divisions opérationnelles. À eux deux, plus de la moitié de l'effectif du Groupe. Ils en avaient vu d'autres et le ballet de leur collègue les laissait de marbre.

- *Il me gonfle avec son bousin. J'ai autre chose à faire que l'écouter pérorer.*

- *Pourtant tu es venu.*

- *Toi aussi. On ne dira pas que nous sommes des rebelles.*

- *Absolument. D'ailleurs il n'y a pas meilleur soldat que moi. J'ai un taux de couverture de mes effectifs dans le système de presque 90%*

- *Comme d'habitude tu as bidonné les résultats ?*

- *Je les ai juste améliorés. Comme toi j'ai fait voter les morts.*

Sourires des deux compères.

- *En Asie je lui ai collé presque 100% de taux de réponse. Et je lui ai dit c'est parce que les chinois sont disciplinés. Il l'a gobé tout cru. Comme ça on a bourré les urnes.*

- *Moi j'ai les russes qui ne sont pas dans le système. On a reporté manuellement leurs résultats. Tu vois ce que je veux dire*

- *Il ira vérifier que les entretiens avaient bien eu lieu à Vladivostok.*

- *Il faut se méfier il adore faire du tourisme industriel. Il ne connaît peut-être pas encore la Mer du Japon. On a plutôt tripatouillé les effectifs. Moins il y en a plus le taux augmente vite. Et l'année prochaine le nombre d'entretiens augmentera miraculeusement.*

- *C'est magique*

- *Tu connais Jean-Jacques ?*

- *Le RH de la fonction Finance ?*

- *Oui justement un artiste des chiffres. Il a sorti les contractuels de ses effectifs mais il a compté leurs entretiens. Il a failli dépasser 100% de participation. Du coup il a enlevé des hommes pour faire monter le taux de femmes. Le gardin était aux anges.*

Entre-temps le Grand Directeur Général du Groupe était venu faire la conclusion. Très Grand Seigneur, membre du Comité Stratégique et Senior Executive VP (prononcer Vi Pi) un Américano Albanais qui portait beau et parlait bien. Il causait Ressources Humaines encore mieux que le bellâtre et son aisance captivait l'auditoire.

«*Tu sais ce qu'on m'a dit ? Dans sa propre équipe directe il n'a fait aucun entretien d'évaluation. Il a dit que c'était de la M... et que ça ne sert à rien.*»





«Et je tiens à réaffirmer mon total soutien à la DRH Corporate et tout particulièrement à notre Ami. Grâce à lui les mobilités sont devenues une réalité et illustrent la Volonté et l'engagement de notre Groupe. »

«Chapeau l'Artiste ». Les deux lascars du fond se délectaient en vieux routiers.

Au cocktail qui suivait ils ne manquèrent pas d'aller lui baiser la babouche. Il les connaissait de longue date et les accueillit chaleureusement «Dites-moi les gars j'ai besoin d'un mec solide pour succéder à mon analyste financier. L'autre prétentieux veut me fourguer une fille de chez Jean-Jacques. Une foutue Star qu'il a collée dans tous les Plans de succession. Moi je n'en veux pas. Chez nous au pays des Aigles les filles torchent les mêmes et restent à la cuisine. »

## La Morale de cette Histoire

### Si RH mon Amour

Quand un DRH rencontre un autre DRH ils parlent de quoi ? De leurs systèmes d'informations. «Et t'as quoi comme Esse Hi Airache ? » «Et tu bosses avec quelle SS Dezy ? » «C'est qui ton Nain T Gratteur ? ». Pour parler d'un malheureux collègue qui a rejoint une boîte à la traîne on dit «Le pôvre n'a même pas de Esse Hi Airache ». La Fonction RH ne se conçoit plus autrement que traduite en tableaux, courbes et graphiques. Ce qui soit dit au passage fait le bonheur des talibans du chiffre qui prophétisent que l'avenir de la RH sera dans les indicateurs -on dit Metrics le milieu jargonne en gloubi bouлга anglicisant- ou ne sera pas. L'idée qu'il ne soit pas du tout ne les a pas effleurés. Les géants de l'informatique ont flairé le filon de longue date et des générations de commerciaux se sont employés à flatter les DRH. Peu importe que leurs bouzins marchent mal, soient incompréhensibles et ne délivrent pas le dixième des miracles promis. De toutes façons c'est de l'informatique et le DRH n'y comprend rien par construction. Ce qui compte c'est d'avoir la plus grosse, la plus belle usine à gaz. C'est bien puisque c'est cher, très cher même. On reste stupéfait que des entreprises sérieuses et pleines de financiers grognons aient laissé dilapider de telles fortunes sans aucun retour sérieusement visible. Ce juteux business a grandi sur la tyrannie du management de la performance. Il faut mesurer les performances, donc les objectifs, donc les compétences -comme tous les sophismes ça marche aussi dans l'autre sens-. Et si les sacro saints chiffres sont bons c'est

que tout va bien. Ce dogmatisme ne se préoccupe pas des managers. Ils sont tout juste bons à remplir les reporting et ne surtout prendre aucune initiative. Au point qu'on se demande si les inepties de l'Entreprise libérée sont la fin ultime de ces systèmes déshumanisés ou l'envie de se débarrasser des managers otages des reporting. Aujourd'hui le fiasco du management de la performance inventé dans les années 80 est patent. Il devient possible de dire que le temps est venu de réinventer le management de proximité, de se préoccuper des gens et de prendre tout le monde à bord et pas seulement les high potentials. Mais les DRH feraient bien de se méfier. Les commerciaux proposent déjà les Esse Hi Airache pour mesurer le Bonheur, programmer la Bienveillance ou informatiser la Qualité de Vie au Travail.

### Morale dans la Morale

Il ne viendrait à l'idée d'aucun DRH de contester que gérer les compétences, prévoir des successions, anticiper les évolutions des métiers est une bonne chose. Et chacun jurera Croix de bois Croix de fer que c'est au cœur de toutes ses mobilités. Il n'est même pas exclu que les DRH le croient vraiment. Pourtant la réalité est bien différente. La part du rationnel est bien plus faible qu'on ne le prétend. Où est-il dans des recrutements externes où le candidat est vu deux fois une heure ? Dans les recrutements internes où le manager a de toutes façons déjà décidé qui il prendra ? Dans ceux où l'intervention d'un N++ impose -ou empêche- un candidat ? Dans les boîtes où la Doxa Maison veut que les managers passent d'une fonction à l'autre ? Ou bien quand sont imposés des critères de parcours réducteurs ? La vérité est que l'exercice est largement collectif et que la recherche de consensus dilue celle de la pertinence. Il faut plusieurs avis et qu'ils convergent. A ce jeu le plus petit dénominateur commun est assuré. Au fond tout le monde sait que trouver le bon candidat est illusoire. Alors il faut partager la responsabilité. Peu importe que le candidat ait vraiment les compétences attendues pourvu que chacun soit d'accord pour le prendre. Les DRH sont devenus des gestionnaires du principe de précaution. Ils feraient bien de faire attention car ils sont aujourd'hui entrés dans une période d'évolution de leur Fonction où ce sont des risques qu'il va falloir apprendre à gérer.

### Morale de la Morale de la Morale

Courage fuyons. ♦





**Commençons tout de suite par le constat à la base de cet article : la RH traverse aujourd'hui des changements aussi importants que le marketing il y a une dizaine d'années, et ces bouleversements sont d'autant plus significatifs que la technologie a profondément évolué en parallèle. Par conséquent, la RH doit acquérir des compétences normalement liées au marketing.**

**P**our mémoire, les années 2000 ont été marquées par le déclin de vieux CRM (Customer Relationship Management) comme Siebel (acquis par Oracle, qui a le génie pour faire disparaître ses entreprises rachetées, cf. Taleo...) et l'émergence de CRM modernes et uniquement disponibles en mode SaaS, le plus connu d'entre eux étant Salesforce. Cette dernière entreprise a grandement contribué à populariser les principes du Cloud en B2B : fin de l'achat de solutions installées en interne, concept de la location d'applications distantes sous forme d'abonnements pluriannuels, mises à jour régulières sans surcoût pour le client.

Après cette première étape, on a vu apparaître des plateformes dites de "marketing automation" visant, comme leur nom l'indique, à automatiser les campagnes marketing, notamment l'acquisition de nouveaux contacts qualifiés, le Graal du marketing moderne. Dans le même temps, le grand public a vu exploser les réseaux sociaux, dominés aujourd'hui par la galaxie Facebook dont font partie WhatsApp et Instagram, ce qui permet au groupe d'adresser des besoins et des générations différentes.

# L'avenir des RH : le marketing !

Par Geoffroy de Lestrage, Directeur Associé  
Marketing Produit, Cornerstone OnDemand



En parallèle, LinkedIn (entre temps racheté par Microsoft, et investisseur dans Cornerstone) a réussi de façon remarquable à atteindre plus de 400 millions d'utilisateurs pour un usage strictement professionnel, développant une stratégie multiple : mise en réseau, recrutement, formation.

Cet état des lieux ne serait pas complet si l'on ne mentionnait pas les autres "FAANG" : aux côtés de Facebook, il faut ajouter Amazon, Apple, Netflix et Google. Chacun de façon différente et successivement ont influencé le monde de la consommation, et donc du marketing, B2C (Business to Consumer). On peut mentionner les éléments suivants :

- Importance de l'expérience utilisateur et de la simplicité d'accès aux fonctionnalités chez Apple, avec un focus particulier sur le design et l'importance de la marque.
- Efficacité et rapidité d'accès à l'information, marques de fabrique de Google, mais aussi suggestions de contenus monétisés dans sa filiale YouTube.
- Vaste choix dans les produits proposés, y compris ceux issus d'entreprises partenaires, une évidence pour Amazon.
- Utilisation du réseau comme source d'information, bien évidemment chez Facebook et ses filiales.
- Anticipation des souhaits de l'utilisateur, dont Netflix s'est fait le pionnier.

Naturellement, ces éléments se combinent chez chacun d'entre eux, et chez leurs concurrents. Twitter reste par exemple très influent comme réseau social, utilisé par les chefs d'État comme on sait, et l'utilisation de recommandations prédictives est de plus en plus fréquent dans le B2C.

Le marketing B2B (Business to Business), lui, s'est aussi emparé de ces outils. Salesforce a investi très tôt dans la prise en compte des réseaux sociaux comme levier de marque et d'acquisition de contacts. Il convient de rappeler que si B2B et B2C sont des concepts connus, il y a une différence de nature entre les deux qui est qu'en B2B, l'entreprise connaît nommément son client, lequel est un professionnel donc expert de son sujet et très exigeant. Cela dit, on voit tout de suite que cette différence s'estompe puisque les consommateurs sont de mieux en mieux renseignés et que, via les réseaux sociaux, les marques peuvent interagir individuellement avec chaque client.

C'est à partir de ce point essentiel que l'on va pouvoir faire le rapprochement avec la RH. Pour reprendre la phrase de Josh Bersin, "*Treating employees like customers and empowering agile teams will become key HR strategies*". Quels sont plus précisément les éléments importants ? Reprenons les qualités des

FAANG énumérées plus haut et adaptons-les au monde RH :

- Importance de l'expérience utilisateur et de la simplicité d'accès aux fonctionnalités : comment communiquez-vous avec vos salariés et avec vos candidats ? quels outils utilisez-vous et comment sont-ils perçus ?
- Efficacité et rapidité d'accès à l'information : qu'il s'agit d'information administrative, de formation, de mobilité interne : combien de temps faut-il pour trouver les renseignements ? Vos outils sont-ils considérés comme efficaces par les utilisateurs ?
- Vaste choix dans les produits proposés, y compris ceux issus d'entreprises partenaires : vos contenus de formation sont-ils intéressants, à jour et accessibles ? les opportunités de mobilité sont-elles communiquées de façon transparente ?
- Utilisation du réseau comme source d'information : favorisez-vous les échanges entre collaborateurs ? êtes-vous capable d'identifier vos experts internes et de leur demander de partager leurs connaissances ?
- Anticipation des souhaits de l'utilisateur : le collaborateur reçoit-il des suggestions automatiques correspondant à son profil en matière de formation ou mobilité, ou doit-il aller à la pêche aux informations en cherchant sur le net ?

Évidemment, avant d'investir dans des outils de gestion du capital humain, notamment visant au développement des talents, il convient de se poser la question de l'intérêt en termes d'impact. Prenons quelques données issues pour la plupart d'études effectuées par IDC et Cornerstone en 2016/17/18 (dernière version avec résultats français et européens) :

- En moyenne, les RH et le métier ont une discussion liée aux performances des collaborateurs 6 fois par an. Ce chiffre passe à 14 fois dans les entreprises dont le taux de croissance est supérieur à 10%
- La possibilité que les salariés européens recommandent votre entreprise et déclarent en être fiers augmente de 19% s'ils ont des opportunités de mobilité, et de 17% s'ils ont la possibilité de travailler à distance
- Les entreprises dont le rythme d'innovation en termes de produit et de processus est le plus important sont aussi celles qui ont pour principal critère de recrutement la capacité à penser différemment (« exponential thinking »), alors que ce critère est le dernier dans la moyenne européenne.
- Une incitation au travail collaboratif est corrélée à la croissance de l'entreprise, puisque les sociétés à forte croissance ont une stratégie de partage collaboratif 64% supérieure à la moyenne européenne et investissent dans des outils correspondants à 45% plus que cette moyenne.



Nous pourrions ici multiplier les chiffres et les sources, le constat est le même : la collaboration est l'un des meilleurs moyens d'apprendre et d'enrichir ses compétences. Attirer des talents aujourd'hui est un défi, les candidats analysant soigneusement la culture de l'employeur dont il étudie l'offre. Pour mettre toutes les chances de son côté et remporter l'adhésion des meilleurs candidats, les départements marketing et RH doivent s'allier.

Si nous analysons le cas du recrutement, ce n'est clairement plus le processus transactionnel d'antan, il devient une « expérience ». Et les recruteurs devront de plus en plus agir comme des spécialistes du marketing et de la vente, qui pilotera l'expérience du candidat. Ceci démarre dès le premier contact : quelle impression le recruteur suscite-t-il chez le candidat ? Quel suivi est mis en place ? Dans quelle mesure ce contact est-il personnalisé ? Les meilleurs talents veulent travailler pour les meilleurs employeurs et votre responsabilité est de « vendre » votre entreprise. La marque employeur étant l'une des principales composantes de la politique de marque de l'entreprise.

Un point est essentiel ici : la frontière entre recrutement externe et mobilité interne devient de plus en plus floue. Les collaborateurs regardant votre site carrière et se demandant pourquoi telle offre publiée ne leur a pas été proposée seront particulièrement déçus. Ceci aura un impact négatif très fort sur leur engagement. Au contraire, comme indiqué plus haut, le fait d'avoir des opportunités de mobilité est le principal critère de corrélation avec la satisfaction des collaborateurs, et leur capacité à recommander votre entreprise. On sait d'ailleurs que le recrutement par recommandation est l'un des plus efficaces en termes de rétention.

Un autre sujet est essentiel pour le marketing, qui a une responsabilité et une expertise particulière en ce qui concerne la marque de l'entreprise. Ceci inclus, ou devrait inclure, la marque employeur. La culture d'entreprise est étroitement liée aux valeurs de la marque. Comprendre ces valeurs et s'assurer qu'elles soient reflétées dans la communication externe est essentiel. Dans ce cas, le défi de la RH sera aussi de s'assurer qu'il n'y ait pas de différence entre l'image que souhaite véhiculer l'entreprise et la réalité vécue par les salariés. N'oubliez pas que les candidats utilisent des sites comme Glassdoor pour découvrir l'appréciation des salariés actuels ou passés d'une entreprise, et vérifier si les valeurs de l'entreprise sont réelles. Les candidats regarderont ce type de site et pourront aussi contacter vos anciens salariés via LinkedIn. Je l'ai fait moi-même et ceci m'a convaincu de refuser une offre d'emploi.

C'est pourquoi les communications de la marque doivent être authentiques et reposer sur des valeurs réelles – et bien sûr s'aligner avec la communication interne.

Pour résumer, les RH doivent immédiatement acquérir les compétences suivantes :

- Community management, pour animer via votre réseau interne les différents groupes cibles : apprenants et experts en formation, viviers de talent en recrutement, nouveaux entrants, managers, ...
- Gestion de la marque (Branding) pour non seulement la marque employeur, mais encore l'adéquation de celle-ci aux pratiques réelles à l'intérieur de l'entreprise, avec suivi des commentaires sur Glassdoor, LinkedIn... et mesure de l'engagement des salariés
- Gestion de campagnes marketing, en ce qui concerne les évaluations structurées (type entretien professionnel ou évaluation régulière), ou encore autour de formations touchant un nombre important de personnes
- Marketing digital pour promouvoir vos offres d'emploi externes grâce à des mécaniques type SEO, Google AdWords, LinkedIn Ads,...
- Événementiel à la fois en interne (célébration de moments forts dans la vie de l'entreprise : fin d'année, anniversaire marquant, accueil de nouveaux, ...) et en externe (événements de recrutement sur campus, groupe d'anciens, ...)
- Et pour finir le plus important : mesures de suivi de toutes vos activités et analyse d'impact, donc avec mise en place d'indicateurs de performance importants suivant plusieurs dimensions : court terme / long terme, individuel / organisationnel, historique / prédictif... Le développement considérable de l'intelligence artificielle pour accélérer les processus RH est désormais un fait acquis. Les responsables RH doivent donc s'en emparer et maîtriser l'analytique, comme le marketing l'a fait en son temps.

Les RH abandonnent peu à peu les outils traditionnels d'automatisation de processus pour mettre en œuvre des solutions de gestion des relations avec les candidats et les salariés qui permettent aux professionnels recruteurs, formateurs, développeurs RH de suivre une personne de la même manière qu'on suit une opportunité commerciale. Leur mentalité doit évoluer : les recruteurs et responsables RH doivent aller au-delà de ce qu'ils considèrent comme leurs attributions habituelles et s'inspirer d'autres départements comme le marketing et les ventes pour développer de nouvelles compétences, rendues nécessaires par cette évolution. Et ces départements ne manqueront pas d'en tirer également profit. ♦





# I Mooc de l'année...

Le 30 janvier dernier, André Perret représentant le Mag RH partenaire de l'événement remettait le prix du Mooc de l'année conçu par une entreprise ou une organisation à l'Institut National de la consommation. Souvent connu pour ses publications comme 60 millions de consommateurs, cet Institut se voyait récompensé pour un Mooc sur la pédagogie des risques liés aux données personnelles sur internet. D'ailleurs André Perret n'a pas hésité à demander dans son mot préalable que ce Mooc soit labélisé « d'intérêt public ».



Vanessa Madi  
Coordinatrice Education  
& Formation INC,  
André Perret MagRH,  
Anne-Juliette Reissier  
Responsable de la  
Communication INC

**Le MOOC «Le consommateur connecté et ses données personnelles» de l'Institut National de la consommation élu Meilleur MOOC conçu par une organisation en 2018. #Moocoftheyear.**



«Le consommateur connecté & ses données personnelles» a reçu le prix du meilleur MOOC conçu par une organisation en 2018 par Mymooc (leader européen dans le référencement de la formation en ligne), hier soir lors de la remise des prix du «Mooc of the the year». L'INC remercie le Jury composé de professionnels du monde de l'entreprise, du milieu universitaire et d'experts de la formation en ligne. Ce prix récompense le travail collectif des experts de l'INC et de ses partenaires à travers cet outil pédagogique innovant, mais aussi la forte adhésion du grand public (7700 inscrits) autour des enjeux de la protection des données personnelles dans les activités numériques et plus largement de la cybersécurité. Pour Agnès-Christine Tomas-Lacoste, Directrice générale de l'INC «le premier MOOC de l'Institut s'inscrit dans la droite ligne des missions d'information et d'éducation à la consommation de l'INC, il met l'accent sur l'innovation au service des consom-

mateurs et la transformation numérique. Il a pour objectif de les sensibiliser : jeunes, adultes, seniors, sur les risques que peuvent engendrer l'utilisation d'internet, les réseaux sociaux, les objets connectés et autres achats en ligne, qui sont des problématiques cruciales dans le monde d'aujourd'hui». Les experts de l'INC ont largement contribué à la création et l'animation de ce MOOC. Pour Patricia Foucher, Chef du service juridique, économique et de la documentation «Le RGPD rend le consommateur d'autant plus responsable de ses données personnelles, c'est lui désormais qui en garde la maîtrise». Chacun a apporté sa pierre à l'édifice...Corinne Lamoussière-Pouvreau, Juriste, Jackson Garbin, Responsable des systèmes et réseaux, Thierry Martin, Ingénieur High tech pour expertise en IOT, Vanessa Madi, Coordinateur projets Education & Formation et le service de la documentation pour son apport en ressources bibliographiques. L'INC a également fait appel à des spécialistes pour compléter et enrichir ses propres expertises : Laura Boulet, Directrice des affaires publiques, juridiques et éthiques de l'Union Des Annonceurs, Olivier Esper, Public policy - Google France, Roland Atoui, Expert en Sécurité de l'IOT - Red Alert Labs (Station F), Jérôme Notin, Directeur général du dispositif national d'assistance aux victimes de cybermalveillance. Pour Jérôme Notin «Nos données personnelles sont précieuses et sources de convoitises. Il est donc fondamental de les protéger. La cybermenace ne concerne pas que les entreprises. Elle nous concerne également en tant que particulier». Notre MOOC a été développé par l'agence @Thinkovery. ♦

Pour avoir  
une idée du Mooc



A woman with short dark hair and glasses, wearing a bright red high-collared coat and black pants, stands on the left. A man with grey hair and glasses, wearing a brown jacket over a blue shirt and grey pants, stands on the right. They are on a wooden walkway with stairs in the background. The background shows a modern building with graffiti and a parking sign.

La poussée ultime  
de l'évaluation du personnel :

# L'AUTOÉVALUATION

Chantal HEMARD & Gérard REYRE





# La poussée ultime de l'évaluation du personnel : l'autoévaluation

**Chantal HEMARD & Gérard REYRE,**

*Chantal Hémar*d est sociologue, en recherche depuis plus de 10 ans sur l'évaluation individuelle. Après être intervenue plusieurs années dans les grands groupes sur le thème de l'évaluation des salariés, elle réalise des expertises lors d'implantations d'outil informatique d'évaluation des salariés. Elle a publié des articles dans *Sociologies Pratiques* N° 20 en 2010, *Métis* le 22 septembre 2014, le 29 novembre 2015, avec G. Reyre *RHIME* juillet 2017. Elle est chargée d'enseignement à Paris 1 Panthéon Sorbonne Master 2 Développement RH.

*Gérard Reyre* est docteur en sociologie. Il a co-dirigé avec Philippe Zarifian le Master 2 «Compétences et Organisation» à l'Université Paris Est Marne La Vallée. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages :

- *Évaluation du personnel. Histoire d'une mal-posture*, Éditions L'harmattan, 2007 ;
- *Du courage d'être manager*, Éditions Liaisons, 2004,
- *L'aventure humaine dans l'entreprise en huit questions*, Éditions L'harmattan, 2013 ;
- *L'art du déplacement, pour en finir avec le changement*, 2018, VA Press Editions

et de nombreux articles sur l'évaluation.

**L'**autoévaluation se présente sous de multiples facettes dont, en particulier, les sciences de l'éducation se font l'écho depuis de très nombreuses décennies pour dénouer et éclairer la complexité de l'individuation et son rapport à l'apprentissage. Par contre, il faut attendre une période plus récente pour que la poussée de l'individualisation et particulièrement son entrisme dans l'entreprise mette en exergue qu'en toute simplicité, le destin d'un individu lui appartient quoiqu'il lui arrive.

Lui donner la parole ne procède pas d'un seul point de méthode qui consisterait à ce que l'on attend par exemple d'un apprenant : «accepter de voir en arrière pour porter un œil critique sur soi, appuyé sur des critères (...), conduisant à une prise de décision pertinente et efficiente sur la base d'un référentiel intériorisé. Cette aptitude réflexive permet une prise de conscience de son action ; lucidité indispensable à tout apprentissage signifiant que seul l'élève, en tant que sujet, peut réaliser.». L'enjeu est tout autre en entreprise, même si, dans l'absolu, cette dimension d'apprentissage est centrale pour le développement d'une personne. Nous ferons l'hypothèse que l'autoévaluation dans sa version

entrepreneuriale est frappée d'une ambiguïté majeure qui fait tanguer le dispositif d'évaluation et sa récente promotion de l'autoévaluation vers l'auto-admonestation du contrôle par l'intériorisation de la mesure prescrite et sa dérive vers la sanction.

## Le cas d'une entreprise

En chapeau de cet article, nous présentons le cas d'une entreprise ayant instauré une autoévaluation lors de la mise en place d'un outil informatique d'évaluation individuelle des salariés. Ce fut l'un des principaux motifs d'une demande d'expertise de la part des CHSCT de l'ensemble des établissements de l'entreprise.

L'inscription de l'autoévaluation dans un système informatique vient en quelque sorte révéler de manière saillante les effets ambigus de l'autoévaluation que nous décrivons plus loin.

Le terme d'autoévaluation était déjà présent dans les documents préparatoires à l'entretien avant l'introduction de l'outil Il y était précisé que l'entretien



d'évaluation étant «une responsabilité partagée», sa qualité reposait sur la richesse de la préparation lors de laquelle le salarié était censé s'auto-apprécier à l'aide du support d'entretien vierge. L'autoévaluation ou auto-appréciation était donc un terme déjà présent dans l'ancien système mais dans la perspective de se préparer à participer à l'entretien.

Cette séquence était effectivement une habitude bien instaurée au sein de l'établissement enquêté. Dans l'ancien système (datant des années 90), il était admis que salarié et responsable hiérarchique devaient préparer chacun de leur côté l'entretien dans la visée de partager leur évaluation de l'année.

Ainsi, ce que proposait l'outil informatique renforçait en quelque sorte cette pratique en apportant une fonctionnalité supplémentaire qui était celle de formaliser l'autoévaluation et de l'adresser avant l'entretien au responsable hiérarchique. C'était cette fonctionnalité qui était mise en question par les salariés. Pourquoi ?

Tout d'abord, du fait de l'impossibilité d'effacer l'autoévaluation à l'issue de l'entretien. Car, tant les évalués que les évaluateurs considéraient que l'entretien apportait de nouveaux paramètres venant changer la perception et donc l'évaluation de l'un et l'autre.

Ainsi, par exemple, dans le cas où le salarié avait sous-estimé sa performance, ce qui a été observé à plusieurs reprises par les managers, cette autoévaluation restait malgré tout tracée dans l'outil. Cette situation pouvait, alors, induire une présomption d'indulgence excessive ou de «manque de courage» de la part du responsable, avec la nécessité pour lui d'avoir à se justifier auprès de ses propres responsables ou de la DRH.

À l'inverse, dans le cas où le salarié avait surestimé sa performance, il pouvait y avoir soit le soupçon d'une sévérité excessive de la part de son responsable à son encontre soit le soupçon d'un manque de réalisme de sa part sur le niveau de sa contribution.

Des échanges entre managers lors d'un entretien de groupe ont montré l'avantage donné au manager par la communication de l'autoévaluation avant l'entretien. En effet, cette dernière pouvait accentuer l'asymétrie entre un salarié et son supérieur hiérarchique. Certains managers étaient mal à l'aise, d'autres pouvaient en tirer parti.

Il y avait donc une simplification apportée aux managers dans le sens où ils connaissaient, avant l'entretien, le point de vue du salarié. Cet avantage déclen-

chait chez ce dernier des hésitations sur le meilleur positionnement à effectuer selon le «caractère» de son responsable.

Les témoignages entendus au cours de l'enquête nous ont permis d'imaginer un dialogue intérieur des salariés : «Face à X, il est préférable que je me sous-évalue pour lui offrir la possibilité de me valoriser. Oui, mais jusqu'où va-t-il le faire ? Ne va-t-il pas profiter de ma sous-estimation pour évaluer en deçà de ce qu'il aurait fait sans mon autoévaluation ? Face à Y, a priori peu reconnaissant, il sera préférable de me surestimer pour tenter de le tirer vers une évaluation plus favorable que celle qu'il aurait naturellement faite. Oui, mais comment va-t-il le prendre, cela peut l'agacer ?». Nous avons rencontré beaucoup de salariés préoccupés par ce dilemme. Certains, même, nous ont paru de fins stratèges.

- «Il y a eu des écarts plutôt en ma faveur entre les deux évaluations : je me suis sous-évalué, sur certains postes. Pour d'autres postes, je me suis forcé à m'évaluer plus positivement, je me suis dit «je suis à la limite» et je me suis mis au-dessus»
- «Si l'autoévaluation est saisie dans l'outil, je ne l'aurais pas fait de la même manière. J'aurais mis des valeurs claires et précises, par exemple ici, j'ai mis 100%+, j'ai mis atteint (dépassé), je n'aurais pas mis de parenthèses, j'aurais écrit ce qui est avantageux pour moi, j'aurais mis le plus favorable pour moi parce que c'est inscrit, aussi je me suis rendu compte que quand on met noir sur blanc un niveau cela tire l'interlocuteur vers ce niveau, on bataille pour arriver au niveau où on veut être.». Pourtant, il semble que la plupart des salariés aient choisi de se sous-évaluer. Les managers rencontrés ont constaté que c'était, effectivement, plus facile pour eux. Lorsque nous leur avons demandé si c'était une stratégie de la part du salarié ou une tendance à mal estimer leur performance, ils ont opté pour la seconde proposition. Ce fut confirmé par des salariés :
- «L'autoévaluation c'est dangereux parce qu'il y a des gens qui ont tendance à se sous-évaluer, c'est piégeant. Ils se sous-évaluent par manque de confiance en eux.»

Ainsi, le risque de l'autoévaluation pour les salariés était réel. De surcroît, ce jeu de «plus» ou de «moins» incitait la prudente notation moyenne conditionnant par ailleurs la non augmentation salariale.

Par ailleurs, certains responsables des Ressources Humaines eux-mêmes reconnaissaient les ambi-





guités de l'autoévaluation: «S'il n'y a pas d'autoévaluation, il peut y avoir négociation. Avec l'autoévaluation, cela va être beaucoup plus dur. L'objectif c'est quand même de remotiver les personnes.»

Quant aux managers, ils ont soulevé les risques de dégradation de la qualité de l'entretien annuel:

- «L'an dernier, ils l'avaient préparé. Mais cela n'a pas de sens de demander aux personnes de s'auto noter. Il y a quand même des risques.»
- «C'est assez déstabilisant, j'ai le cas d'une personne qui s'est auto évaluée à 150% partout. J'en ai été agacée, car pour moi, c'était uniquement normal. Je me suis armée au début de l'entretien, cela s'est calmé tout de suite car le salarié avait joué.»
- «C'est dommage de ne pas attendre l'entretien pour discuter. Cela crée des phénomènes de pré-entretien qui peuvent tuer l'échange.»

Les salariés, de leur côté, ont largement exprimé leur malaise face à l'autoévaluation. D'abord un sentiment d'injustice :

- «Ce n'est pas juste l'autoévaluation, l'employeur n'a rien à perdre, on n'est pas en position gagnante pour nous, ce n'est pas dans les deux sens.»
- «On remplit l'autoévaluation et on l'envoie au manager, aussi honnête soit-il, c'est injuste parce que le manager prépare ses arguments et après on arrive la fleur au fusil»

Puis, son effet réducteur avec l'instauration d'un manque de confiance avant l'entretien :

- «La seule chose que le manager va voir avant l'entretien, c'est le % d'atteinte des objectifs, ce n'est pas représentatif. Même si je m'évalue avant, on évaluera à deux après, le manager risque d'être influencé ....ce sera faussé.»
- «Ce qui est pernicieux, c'est l'autoévaluation, de l'envoyer en avance au manager, elle est stressante, je l'ai pris au début comme un jeu mais j'ai stressé pour le remplir de façon juste.»

Ensuite le dilemme que nous avons déjà évoqué :

- «J'ai mis beaucoup de temps à le faire parce que c'est difficile, on hésite entre se sous évaluer ou se sur évaluer, cela m'a beaucoup stressé.»

- «Cela m'a mis à mal à l'aise : soit on veut être honnête et on se tire une balle dans le pied, soit on est 100% partout et cela ne sert plus à rien. Je ne suis pas sûr de voir la valeur ajoutée. Cela m'a évoqué les sessions d'autocritique en Chine populaire.»
- «Je peux comprendre que l'autoévaluation ne soit pas facile pour tout le monde. Certaines personnes doivent se demander si elles mettent «maîtrise» et que si leur chef met «pratique», cela va les desservir.»

De cette enquête et de nos expériences partagées que peut-on tirer comme remarques et réflexions ? Encore faut-il d'abord s'interroger sur la nécessité devenue si vitale de donner la parole au salarié dans le dispositif d'évaluation.

### Pourquoi faudrait-il donner la parole à l'évalué ?

Cette question légèrement provocante oblige à rappeler que la participation de l'évalué à «son» évaluation n'a pas été uniforme au fil du temps et que sa parole n'a pas toujours été convoquée utilement pour satisfaire au dispositif. Jusqu'à l'orée des années 80, les grilles utilisées pour l'évaluation du personnel n'impliquaient nullement que l'évalué puisse prendre la parole pour évoquer l'année écoulée. Il s'agissait, pour chacun, d'aller chercher la note ou l'appréciation qui déterminerait, au regard de critères non contestables, sa rémunération pour l'année à venir. Seuls les managers et les cadres les plus éclairés devinaient que l'issue de l'entretien serait plus favorable si l'évalué avait pu dire quelques mots sur ce qui le concernait au premier chef, son travail. La décennie 80/90 a vu l'effervescence évaluative s'emparer des univers privés puis publics de production. Là, la consigne devient plus sophistiquée. Il convient de chercher un accord entre les deux acteurs en présence pour finaliser la chose et, surtout, qu'elle n'emboîse pas la relation manager-managé pour l'année à venir. Pour ce faire, peu à peu, apparaissent des consignes qui visent à assurer la meilleure préparation possible aux deux personnes. Chacune, de son côté est censée se préparer au regard des règles et procédures prévues par le système d'évaluation choisi par l'entreprise. Chemin faisant, les référentiels et les critères de jugement ont, eux aussi, évolués tout en conservant la même idéologie managériale basée sur l'inébranlable culture du résultat et son faisceau de critères prétendument objectifs, rationnels et finalement normatifs étalonnés sur plusieurs niveaux.



Aujourd'hui, et après une littérature critique plus qu'abondante sur le sujet, certaines entreprises estiment qu'elles ont suffisamment dépensé, en temps et en argent, pour arriver à un système toujours insatisfaisant. Elles ont donc décidé de supprimer la procédure et de la remplacer par deux-trois clics sur une application qui statue de la conformité d'un individu à rester dans l'entreprise après sa contribution à un projet.

Pour les autres, moins radicales sans doute, vaguement influencées par les avancées de la sociologie et de la psychologie du travail, elles espèrent avoir trouvé dans l'autoévaluation la solution aux impasses maintes fois identifiées de l'évaluation. Procéder à son autoévaluation n'est-ce pas l'aboutissement de la quête de cette affaire, dire le «vrai» sur son travail et en assumer les conséquences ? Il faut que chacun puisse, en responsabilité, faire son bilan et tirer tous les enseignements utiles pour sa progression dans l'entreprise. N'est-ce pas reconnaître l'autonomie des individus que de leur donner la parole et qu'ils fassent ce travail, complexe, délicat, mais tellement attendu par le management ? On notera que cette focalisation sur la parole de l'individu éloigne du regard les critères et les «notes» auxquels ils sont pourtant toujours soumis, mais il ne s'agit pas au final de sortir des canons du modèle. Être conforme tout en se différenciant, voilà la pseudo-marge de liberté concédée sur le territoire de l'individualisation.

Le paradoxe (la manipulation ?) se dévoile plus complètement s'il en était nécessaire lorsque l'on rapproche les deux exigences. Comment se situer dans un univers normatif bardé de chiffres et de repères temporels alors que l'action de chacun s'élabore au jour le jour dans la confrontation aux contraintes du travail et ce qu'elles supposent d'intelligence dédiée à leur dépassement ?

Evaluer, donner de la valeur à ce qui existe ou à ce qui a existé, pour un individu, c'est être préoccupé par la vérité de l'entendement par rapport à la vérité de l'existant, comme disait Ardoïno. Dans l'échange entre l'évalué et l'évaluateur, il ne peut y avoir que maldonne lorsque l'un cherche la «preuve» sous prétexte d'objectivité et de contrôle alors que l'autre exprime sa vérité, celle qui cherche à exprimer la réalisation plutôt que le résultat, la vérité éprouvée, ressentie dans l'épreuve, à travers les événements et les situations de la vie quotidienne au travail. En cela, le témoignage n'est pas autre chose que subjectif. Il

se déplace sur la crête des choses vécues, il ne fournit aucune preuve et il peut être confronté à d'autres points de vue. En cela, il est relatif et se déplace dans un univers perclus d'incertitude mais de familiarité avec les choses ou les services produits.

C'est ce que d'ailleurs nous ont confirmé les salariés et leurs managers dans le cas présenté ci-dessus.

### De l'autocontrôle comme avant-goût à l'autoévaluation

Dans les sociétés industrielles des années 30, l'autocontrôle est d'abord l'aboutissement d'une préoccupation majeure : faire face à la crise de 29 qui provoqua une chute de la production et donc du chiffre d'affaire.

Dans un premier temps, et dans la suite logique de l'implantation de l'Organisation Scientifique du Travail, les efforts sont orientés vers une double finalité : abaisser les coûts et trouver de nouveaux débouchés. Ces efforts se traduisent par une volonté de contrôle, d'abord budgétaire, dont la visée est de fixer les économies réalisables, puis, par extension, de réduire les dépenses prévues. Le regard se porte alors naturellement sur le gaspillage que les industriels (en particulier ceux de la mécanique et de l'automobile) souhaitent combattre sous deux formes : la réduction des frais de fabrication et l'amélioration de la qualité des produits. Dans un premier temps c'est sur les cadres que portent

## Être préoccupé par la vérité de l'entendement par rapport à la vérité de l'existant

les recommandations de lutte contre le gaspillage. Louis Renault, très en pointe sur la question, enjoint ses cadres à contraindre les ouvriers aux principes d'économie. Pour appuyer leur action sont créés ici et là des «services des économies» capables d'effectuer toutes les mesures augmentant la rentabilité des dépenses.

Côté gaspillage, on renforce la prescription. Chacun est censé ne faire que ce qui lui est strictement demandé à partir d'un cahier de fabrication, l'agent de maîtrise ayant pour tâche de superviser un vérificateur et de contrôler à travers lui la conformité de la production avec celle qui est exigée. L'objectif est de rendre responsables tous les exécutants de la qualité de cette production alors même qu'on élève les rendements pour abaisser les prix de revient. Ce choix confronte inévitablement quantité et qualité, les contremaîtres étant payés au rendement...



Chez Renault ce système n'est pas maintenu pour des motifs d'économie. C'est à ce moment-là que dans les ateliers de mécanique, les contrôleurs sont remplacés, autant que possible, par des équipements permettant aux ouvriers de vérifier eux-mêmes la qualité de leur travail. Ce sont les tous premiers signes d'un autocontrôle de son travail par le travailleur bien qu'à l'époque les préoccupations majeures ne soient pas centrées sur le travail des ouvriers soumis au chronométrage et au rendement mais sur la conception des véhicules, la préparation de l'outillage, la simplification des pièces et la rationalisation des gammes, etc.

Vient ensuite un bref passage par un système de suggestions de type boîte à idées très diversement appliqué et non rentable qui sera rejeté par les chefs d'entreprise peu enclins à faire confiance à la méthode.

Il faut attendre l'immédiat après-guerre pour trouver, au travers des activités Kaizen chez Toyota, une gestion directe du personnel organisée autour du système de suggestions et des cercles de qualité. Il s'agit, dans les deux cas, d'inciter les agents de fabrication à l'amélioration de leur lieu de travail et de la qualité des produits.

Au plan individuel, rappelons brièvement en quoi consiste l'autocontrôle tel qu'il est imaginé dans les années cinquante.

L'autocontrôle est un instrument de mise en autonomie et de responsabilisation des opérateurs destiné à résoudre au plus tôt, c'est-à-dire dans le flux, des problèmes de non-qualité et à traiter de façon durable les défauts récurrents grâce à une analyse qu'autorise un dispositif de traçabilité. A travers l'autocontrôle, c'est tout un système de contrôle qualité, longtemps conçu comme un tri en bout de chaîne qui se trouve profondément remodelé pour conduire l'entreprise sur le chemin du zéro défaut. On devine l'idéal sous-jacent, celui d'un accord parfait entre les intérêts de l'ouvrier et ceux de l'entreprise. Ce sera l'axe pédagogique majeur du management « officiel » pour les cinquante ans qui suivront : convaincre de cette confluence d'intérêts tous les salariés et en particulier les moins bien payés.

Pour autant, en pratique, vont se jouer d'autres figures bien mises en évidence par les nombreux travaux de sociologie du travail pendant la même période et qui vont s'échouer sur cette nouvelle attraction qu'est l'autoévaluation.

En effet, que se joue-t-il en arrière-plan de l'auto-

contrôle ? D'abord, fondamentalement, un appel à la responsabilité qui vise deux aspects du sujet, celui du salarié en prise dans son rapport au contrat (y compris moral) avec l'entreprise et celui du professionnel confronté au défaut, au gaspillage, qu'il ne peut pas ne pas dénoncer au nom de l'honneur de son métier. Ce qu'on appelle aujourd'hui l'engagement professionnel est directement sollicité au plan de la méthode puisqu'on ouvre la possibilité d'une prise d'initiative qui émane de la responsabilité individuelle. On sait les préventions paradoxales et/ou ambiguës d'un management qui appelle en général l'initiative pour, assez rapidement, en encadrer les effets. Il y a donc risque pour l'opérateur à s'engager dans l'autocontrôle si le droit à l'erreur n'est pas ouvertement et complètement autorisé. Il suffit classiquement pour s'en assurer d'identifier le nombre de strates qui définissent, encadrent et formalisent les modes opératoires. Lorsque les managers n'ont aucune prise sur la traçabilité des contrôles, les opérateurs ont quelque excuse à prendre des précautions pour s'exprimer sur les problèmes qu'ils rencontrent dans la production car l'effet le plus délétère de la responsabilité est d'en faire une affaire strictement personnelle alors que les processus, les dispositifs et le plus souvent d'autres acteurs sont inclus dans la situation qui supporte le problème.

### **Une tentative disciplinaire de compenser l'écart entre travail prescrit et travail réel ?**

Le temps n'est plus où l'on pouvait systématiquement projeter sur les activités de travail la figure classique de l'artisan pour en souligner la nécessaire totalité, le métier complet et ses composantes : l'engagement du corps et l'intelligence de l'auteur. Avoir une représentation de l'ensemble du processus de fabrication, en connaître les finalités et les usages n'est plus l'apanage que des artistes et de rares artisans. L'activité se présente aujourd'hui, dans la plupart des entreprises, de façon découpée, fractionnée, connectée à de multiples applications informatiques soumises à leur propre rendement et peu sujettes à contestation. Se redécouvre à bas bruit un pan de l'histoire de la sociologie du travail : la dissociation du travail et du travailleur.

Derrière ses fonctions de captation et d'enrôlement généralisées, la digitalisation produit un déplacement de la notion d'autonomie. L'autonomie des individus est prescrite mais contrôlée. Par contre, celle des outils informatiques est libérée par la fameuse « disruption » (des produits, des systèmes, etc.) et le plus souvent inaccessible à l'intervention du salarié lambda. Comme l'indiquait Naville dès 1963 « le



fonctionnement autonome des outillages est tel que l'individu ne sait pas comment il intervient en tant que tel».

Tout le monde sait aujourd'hui qu'agir ne se limite pas à appliquer automatiquement un programme ou des objectifs préétablis (la prescription), ce qui dispenserait de tout échange, de toute communication, mais exige d'interpréter la situation et de faire face aux circonstances. Paradoxalement, chacun en a fait l'expérience, c'est lorsque la règle, la prescription, contraignent l'action que c'est là que la marge de manœuvre et la part d'interprétation se révèlent les plus indispensables (cf. travail réel). On comprend immédiatement qu'il faut pouvoir disposer d'un espace où cette dialectique de l'action doit pouvoir être abordée car il faut instamment que cette contextualisation, l'accès au réel, soit traitée pour avoir accès, non seulement au sens mais aussi à la viabilité du travail.

Depuis quelques décennies, les rôles et les fonctions se sont ouverts et ne prescrivent plus le détail des conduites (non par philanthropie mais du fait de la complexité des choses, des objets et de la technique). Il revient à chacun de compléter, de nuancer, de confronter sa vision à celle des autres. Il faut désormais souvent agir dans l'incertain et l'approximatif, en tentant, chemin faisant, de donner un sens à ce qui se passe, de l'inférer à partir de son expérience et des sentiments qu'il suscite (le vécu), d'où l'importance accordée à la discussion pour évaluer, dans notre cas introductif.

Le travail est donc structurellement situé, construit (ou déconstruit) sur le moment, et pas à pas, selon des interprétations du contexte, par les acteurs en présence et selon leurs intentions. C'est ce qui fonde sa nature coopérative. Le travail n'est donc jamais simplement exécuté mais, à la mesure de la situation, réinventé (c'est d'ailleurs pourquoi on pourrait plus précisément parler de «savoir s'y prendre» plutôt que de «savoir-faire»).

En conséquence on pourrait s'attendre à un accroissement généralisé des débats et des postures critiques vis-à-vis de ce que le travail fait à l'homme et inversement. Or, c'est le contraire qui se passe. Plus les outils digitaux se multiplient et moins il y a d'échanges entre les personnes. La croyance contemporaine est que, face à son ordinateur et aux montagnes d'informations dont il dispose désormais, chacun peut faire les bons choix, s'orienter avec conscience et

intelligence, faire ses propres bilans et tresser les fils de ses prochaines aventures. Et s'il n'y arrive pas du premier coup, d'autres «applis» suivront, plus pointues, plus appropriées. Telle est la promesse diffuse qui condamne l'individu à atteindre inéluctablement son niveau d'incompétence dans la course poursuite qui s'est engagée entre l'homme et la machine.

Naville, encore lui, voyait déjà le risque de voir s'élargir le fossé entre une «élite instruite» seule capable de maîtriser les ensembles automatisés et des équipes reléguées à un travail de surveillance parcellaire.

Il serait techniquement possible désormais de procéder à l'évaluation de son travail, de faire le bilan de sa contribution dans des projets, d'identifier ses compétences grâce aux référentiels fournis, de se projeter potentiellement sur d'autres postes, de livrer ses espoirs de promotion, de solliciter des formations, bref de devenir son propre manager et son DRH personnel !

La dernière agilité du moment consiste donc à ce que chacun se pose les «bonnes» questions et trouve lui-même ses propres réponses. La représentation sous-jacente est celle d'un salarié en devenir d'autoentrepreneur, à la fois au plan économique et à celui de l'évaluation de ses actes. C'est ce qu'on appelle avec emphase «prendre ses responsabilités» !

Or «prendre ses responsabilités» dans un collectif tel que l'entreprise présente de multiples risques que tout salarié est amené à mesurer avant d'agir. Nous l'avons bien vu dans notre cas. Les salariés sont incités à prendre la responsabilité de leur évaluation. Ils sont d'accord pour préparer un échange avec leur évaluateur, sans doute en s'auto-évaluant mais à condition de disposer d'ajustements possibles pour parer à tous les risques que représentent «l'aveu» dans un univers où la préservation de sa place est un enjeu permanent.

Malgré cela, les DRHc osidèrent que l'autoévaluation est finalement la solution pour faire face aux impossibilités de l'évaluation : contraindre le salarié à avouer pour mieux l'évaluer.

### Gouverner les hommes par leur propre vérité

Nous avons traité ailleurs de la question de l'aveu et de sa pénitence dans l'histoire du christianisme et son

La représentation  
sous-jacente est celle  
d'un salarié en devenir  
d'autoentrepreneur





rebond dans celle de l'entreprise, via, en particulier, l'entretien d'évaluation annuelle. Nous y revenons ici succinctement pour en pointer l'actualité vis-à-vis de l'autoévaluation. L'aveu est une façon d'être lié à une obligation de vérité. Il faut, pour avouer, reconnaître l'action commise, mais, plus encore, signifier que l'on connaît nous-mêmes notre vérité, la raconter et accepter de la reconnaître comme véridique. Il s'agit bien de dire la vérité de ce que nous sommes, de nous dévoiler et ce, face à un dépositaire, confesseur ou confident, médecin ou... manager (comme si ce dernier était un acteur neutre, or nous avons vu dans le cas introductif la complexité de ses enjeux et donc sa position forcément ambiguë pour évaluer un salarié dans un système à visée gestionnaire).

Chez les moines l'aveu est une technique de travail de soi sur soi avec une visée d'élévation spirituelle. L'individu témoigne en définitive contre lui-même puisqu'il existe un lien entre «les obligations de vérité qui concernent la foi et celles qui touchent à l'individu. Ce lien permet une purification de l'âme, impossible sans la connaissance de soi». Le pécheur sollicite la pénitence. C'est toujours lui qui doit expliquer ses fautes et justifier des raisons qui le poussent à désirer le statut de pénitent. Il va voir son supérieur et le prie de lui imposer son statut de pénitent. L'aveu du pénitent est à la fois le signe d'une autopunition et l'exercice d'une révélation de soi. On ne peut distinguer, dit Foucault, «les actes par lesquels le pénitent se punit de ceux par lesquels il se révèle». Il lui faut afficher sa souffrance, manifester sa honte, donner à voir l'humilité et exhiber la modestie ; tels sont les traits majeurs de la punition. Le plus important finalement n'est pas de révéler la vérité du péché, mais de montrer la véritable nature du pécheur. Ce travail de pénitence qui consiste à reconnaître les obligations morales imposant à l'individu sa conduite est un mode d'assujettissement sophistiqué sous-tendant un principe de gouvernement qui ne l'est pas moins.

Avouer procède d'un travail très particulier, un examen de soi.

L'herméneutique de soi chrétienne se fonde sur l'idée qu'il y a en nous quelque chose de caché, et que nous vivons toujours dans l'illusion de nous-mêmes, une illusion qui masque le secret.

Cette pratique de soi passe non pas par la subjectivation du vrai, mais par la véridiction de soi, par l'objectivation de soi dans un discours de vérité qui

a la forme de l'aveu, et qui a pour but la production de l'obéissance. Si ce moment engage jusqu'à notre mode d'être de sujet moderne, c'est qu'il s'agit du moment à partir duquel la pratique qui consiste à dire vrai sur soi, la verbalisation herméneutique de soi devient l'une des formes fondamentales de notre obéissance.

Mais comment faire pour discriminer le bon grain de l'ivraie, les bonnes des mauvaises pensées? Le seul moyen est de se confier à son directeur, son maître et de verbaliser toutes nos pensées ainsi que nos penchants, nos intentions les plus intimes.

La confession devient alors la technique qui permet à chacun d'opérer cette discrimination à l'oreille du maître même si celui-ci ne dit rien. Le fait de dire opère déjà le partage sous le sceau de la vérité.

Avec cette verbalisation constante des pensées, le pécheur passe des «macérations ascétiques» à une pratique d'obéissance à son maître et de renoncement de lui-même. La confession en est la mise en scène. La pénitence en sera, si l'on peut dire, le produit de sortie.

**Avouer procède d'un travail très particulier, un examen de soi.**

Comprendra-t-on enfin la dramatique et détestable pente que prennent les DRH qui appellent avec une naïveté déconcertante, à mettre en évidence le savoir-être des individus ! Par un mouvement délétère, engagé depuis les années 80, l'individualisation et la sollicitation de son double au travail, la subjectivité, offrent à la «science» de gestion, toutes les armes du gouvernement des hommes par leur propre vérité. Il ne reste plus aux individus qu'à s'en prendre à eux-mêmes de leurs actions et de leurs effets. C'est bien, essentiellement, dans la relation entre le «mal faire» et le dire vrai que se constitue l'injonction de se connaître comme objet d'investigation, de procéder à son autoévaluation et de chercher son salut dans une forme de rédemption attendue... ou de payer dans sa chair le prix de ce manque de clairvoyance.

### **Biais et propos à l'emporte-pièce !**

L'autoévaluation est donc une invite à livrer sa propre vérité dans un dispositif de gestion préorienté et assemblé autour de critères souvent opaques aux yeux des évalués et plus souvent qu'on ne le croie, des évaluateurs. Qui peut dire ce qu'il en coûte de l'aveu d'une erreur, d'une faiblesse, d'un manque-



ment dans un univers uniquement balisé de chiffres, délais, objectifs dont personne ne semble totalement responsable. C'est le dispositif, dit-on et il a été pensé par des experts, d'où l'apparente objectivité des sanctions dont on pourrait croire qu'elles existent en toute rationalité, sans être perturbées par la subjectivité des hommes. Les vendeurs de logiciel RH ont de belles perspectives de business dès lors qu'ils désactiveront toute interférence mal venue du point de vue humain dans un process entièrement encadré par des référentiels prédéterminés !

Nous n'en sommes pas encore tout à fait là bien que, d'une certaine manière, les travaux de psychologie sociale qui ont montré et démontré l'infinité des biais (sociocognitifs, socioaffectifs) intervenants dans le jugement des hommes viennent justifier cette tendance à la mécanisation du jugement.

De façon insidieuse le basculement s'est opéré avec l'avènement de ce fameux «savoir-être» évoqué plus haut. Présenté banalement dans le triptyque paresseux : «savoir», «savoir-faire», «savoir-être» censé embrasser l'essentiel des compétences d'un individu au travail, ce dernier terme ouvre à la prolifération des points de vue sur la personnalité des sujets. Derrière la calamiteuse présentation prétendument scientifique du triptyque, et en particulier de ce «savoir-être», on a réhabilité le jugement «à la gueule du client» en rassurant l'évaluateur sur sa capacité à juger du comportement d'une personne au travail.

Chemin faisant, les titulaires de la fonction RH ont oublié de prendre en compte quelques biais bien connus en matière d'évaluation... Retenons-en quelques-uns.

Qui peut ignorer que nous nous déplaçons avec nos stéréotypes et nos préjugés et qu'à partir d'une simple trace, d'un élément mineur, nous assignons notre jugement à une ou des catégories qui sont élaborées à partir de représentations et de schémas mentaux qui vont orienter, voire déformer notre perception des choses et des personnes. Partant, la recherche et le traitement des informations se feront sur la base d'une confirmation de cette perception et les informations contradictoires seront négligées, réinterprétées ou évacuées comme non significatives.

Le plus marquant de l'époque est par ailleurs cette manie pernicieuse, mais de plus en plus tolérée (et systématiquement vendue par les traités de développement personnel) d'induire que se seraient

des traits de personnalités stables et intangibles qui dicteraient les comportements et les conduites. Ce qui évacue bien entendu toute considération sur les situations, les interactions avec autrui et tous les événements externes pouvant survenir dans le réel de l'activité. La tendance lourde et abusive de ce biais de correspondance légitime les décisions les plus abruptes et parfois les plus dramatiques tout en fabriquant une fausse monnaie psychologique qui s'est insinuée dans les rouages décisionnaires des entreprises. C'est ainsi que les propos de comptoir, autrefois repoussés derrière la frontière du respect dû à autrui, ont ressurgi, ripolinés de psychologie naïve et désormais autorisés par des référentiels censés accompagner la production d'un jugement.

### Imposture ou naïveté ?

#### DRH : imposture ou naïveté ?

Il paraît que «si les DRH parviennent à convaincre les dirigeants, les salariés et l'opinion publique, ils peuvent largement contribuer à la construction d'une société plus juste et plus humaine. Beaucoup de DRH ont choisi ce métier parce qu'ils croyaient sincèrement pouvoir le faire. [...] beaucoup sont pleins de bonne volonté, souvent innovants et ouverts au dialogue social». A la bonne heure mais la démonstration reste encore à faire !

Dans notre exemple introductif, que dire en effet des motivations de la DRH à introduire l'autoévaluation ? Ne sommes-nous pas plutôt proches d'une manipulation discursive poussant encore davantage à «la servitude volontaire» des salariés ? Qu'est-ce qui empêche les directions des RH de vérifier le bien-fondé de la fonctionnalité informatique face aux besoins concrets et de réfléchir à ses effets dysfonctionnels ? C'est cette naïveté (!) de la part des Direction des RH qui nous sidère à chaque rencontre avec un dispositif d'évaluation impensé.

Peu angéliques, certains DRH ont déchanté sans pourtant lâcher prise. Ceux-là nous confortent dans l'idée qu'il faut encore et encore déconstruire les truismes, les modes et les modèles devant lesquels s'aplatissent certains de leurs collègues sans recul critique, sans mise en perspective des effets des instruments qu'ils mettent en œuvre. Comment, sinon, expliquer qu'après tant de travaux et de démonstrations venant normalement de ce qui devrait être leur camp, les sciences sociales, ils en sont encore, par exemple à compter le nombre de niveaux à partir desquels s'effectuera l'évaluation de leurs salariés (en faut-il cinq ou six ou peut être quatre et pourquoi pas sept ?). Faut-il alors se demander s'ils sont serviles à ce point



ou définitivement paresseux, faisant, cerise sur le gâteau, de plus en plus confiance aux outils informatiques pour détacher la chair de l'enjeu au prétexte de simplifier le travail du manager ?

Pour Stéphane Haeflinger, DRH écœuré des modes managériales et de leurs effets délétères, les DRH devraient réfléchir aux questions suivantes : « comment soutenir les collaborateurs afin qu'ils restent bien vivants dans l'organisation et qu'ils n'agissent pas résignés, las et épuisés après trois années passées au même poste ? Comment développer chez les collaborateurs, dans la longue et la courte durée, de la fraîcheur, de la hauteur et de la valeur ? Enfin, comment satisfaire leur fringale d'apprentissage afin d'intégrer, naturellement de nouvelles compétences ? [...] En toile de fond se pose, selon lui, l'ultime question suivante : comment in fine, humaniser davantage l'organisation du travail ? ». Il serait donc possible de penser et d'agir autrement !

S'il est vrai qu'il est plus facile, à rebours, de dénoncer la violence du travail du temps de Taylor, il faut désormais investir du temps et de l'intelligence pour dénouer la complexité du travail d'aujourd'hui, perclus de contradictions, d'incertitude et de voies multiples d'interprétation traduisant satisfaction ou insatisfaction selon les conditions, les moments et les acteurs en présence. C'est le prix à payer pour qui veut se préoccuper d'évaluation aujourd'hui. Il faudrait donc a minima que les DRH s'intéressent un peu plus au travail qu'à la gestion. Ils seraient alors sans doute moins enclins à considérer les salariés comme de simples individus en emploi ayant besoin d'être rassurés, informés, sanctionnés par des instrumentations de plus en plus sophistiquées. On les découvrirait plus engagés à s'investir dans la compréhension de la sphère du travail de ceux qu'ils sont censés accompagner et soutenir.

Si l'on place le travail au centre, on réhabilite une orientation plus conforme à la Déclaration de Philadelphie qui enjoint aux États de promouvoir « l'emploi des travailleurs à des occupations où ils aient la satisfaction de donner toute la mesure de leur habileté et de leurs connaissances et de contribuer le mieux au bien-être commun ». Ici, on fait le pari de la créativité des hommes et on s'efforce de construire un Droit et une économie qui leur permettent de l'exprimer.

Alors, au fond, qu'est-ce qui est alors le plus important ? Est-ce l'alignement des individus tel que le préconisent nombre de professeurs en changement qui regrettent inconsciemment le temps où on ne faisait guère de différence entre les structures et les hommes ou est-ce le développement et l'accompa-

gnement des travailleurs, acteurs et auteurs de leur propre vie ? La ligne de fracture est précisément ici. ♦

Notes

1. Pillonel, M. & Rouiller, J., Faire appel à l'autoévaluation pour développer l'autonomie de l'apprenant, *Résonances*, 7, 28-31, 2002
2. Deming 1986 ; Chouinard y Waldman, Dubar, Dugué, Lévy-Leboyer, Reynaud, Rogers, Miller, Matheson, Mohrman entre 1990 et 1996 ; Boussard, Clot, Courpasson, Crifottillet, Diaye, Estellat, Eymard-Duvernay, Greenan, Linhart, Manzoni et Barsoux, Martucelli, Levy, Segrestin, Oiry, Trepo, Williams, entre 2000 et 2004; Baudry, Dubrion, Dujarier, Ganem, Gernet, Hémar, Lallement, Léné, Reyre, Richebé, Verkindt, entre 2005 et 2011...
3. J. Ardoine, G. Berger, D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes, paris, Andsha, 1989
4. Cf Aimée Moutet, Les Logiques de l'entreprise, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 1997.
5. In Evaluation du personnel, histoire d'une mal-posture, Éditions L'Harmattan ; Chapitre 3 « De la persistance de l'aveu et de l'examen de soi » p. 51 et sv.
6. Michel Foucault, « Les techniques de soi », 1988, in Dits et écrits, Gallimard, TII, 2001, p. 1624.
7. idem p.1625
8. M. Foucault reprend l'exemple du moine de Cassien (Jean Cassien, Institutions cénobitiques, Edit. du Cerf, 1965, p.121) qui avait volé du pain. Dans un premier temps, le moine ne pouvait avouer. La différence entre les bonnes et les mauvaises pensées est que les mauvaises pensées ne peuvent s'exprimer facilement, le mal étant indicible et caché. Que les mauvaises pensées ne puissent pas s'exprimer sans difficulté ni sans honte empêche qu'apparaisse la différence cosmologique entre la lumière et l'obscurité, entre la verbalisation et le péché, entre le secret et le silence, entre Dieu et le diable. Dans un deuxième temps, le moine se prosterne et avoue. Ce n'est que lorsqu'il se confesse verbalement que le diable sort de lui.
9. La surestimation de soi existe aussi évidemment. Pas sûr qu'elle soit mieux venue pour parvenir à une évaluation juste et équilibrée.
10. F Amadiou, DRH, le livre noir, Seuil, 2013, p. 236
11. Stéphane Haeflinger, DRH et manager, levez-vous !, Editions EMS, 2017.
12. Ainsi notre étude de cas, l'autoévaluation informatisée ne répondait pas d'une part à des besoins (de préparation et de trace), d'autre part ne permettait pas de gagner du temps. Au contraire, cette fonctionnalité risquait d'entraver le bon déroulement de l'entretien annuel.





# IA IS COMING

Vitriol, arsenic et vieilles dentelles.

Francois GEUZE

Faut-il sauver le soldat  
compétence ?





# IA is coming. Faut-il sauver le soldat compétences ?

**D**epuis quelques mois, l'on assiste à nombre de prises de parole. La boîte de pandore est en train de s'ouvrir, l'IA va détruire notre monde du travail... Face à des études contradictoires qui se suivent et ne se ressemblent pas, l'inquiétude grandit, nous n'y comprenons plus rien. Mais cette incompréhension n'est-elle pas due à l'inadéquation de nos outils pour appréhender le travail et au premier rang de ceux-ci, la notion de compétence ?

Reconnaissons-le tout de suite, le titre est provocateur et si je suis le premier à défendre la notion de compétence, ses apports et les enjeux qui sont liés à sa juste définition, je n'en reste pas moins critique et voilà pourquoi...

Formation et Compétences sont deux termes indissociablement liés. Au point que nombre d'observateurs relèvent que les dernières réformes de la formation professionnelle apparaissent plus comme étant des réformes du management des compétences et d'ajustement de la tuyauterie que de réforme de la formation professionnelle.

Mais ne sommes-nous pas en train de nous fourvoyer en cherchant à développer l'approche par les compétences, ne fait-on pas fausse route ? ou du moins ne s'est-on pas aventuré tels Gauvain, Hunbaut et leurs frères d'armes dans une quête aventureuse, ponctuée de rebondissements, de monstres et désillusions pour terminer comme Galaad à regarder les compétences et n'en rien faire.

La quête des compétences a commencé alors que face à la complexité croissante des métiers nous nous étions perdus. Cette quête, nos entreprises l'ont commencée il y a plus de cinquante ans maintenant. Au siècle passé, cette définition : «Une compétence est un savoir-faire opérationnel validé» apparaissait

d'une grande modernité. L'on pourrait croire que depuis, la notion de compétence se soit largement répandue dans les entreprises. Que nenni gent RH...

livrez-vous à ce petit exercice, demandez à quatre ou cinq de vos «managers» de vous donner une définition de ce qu'est une compétence en une phrase. Vous serez très certainement surpris par la diversité, voir émerveillé par l'inventivité des réponses. Or comment garantir une égalité et une équité de traitement de nos collaborateurs lorsque l'on ne partage pas la définition, que le socle commun de nos échanges et de notre collaboration est construit sur du sable ?

Comment travailler à la validation, la certification et l'enrichissement des compétences des collaborateurs lorsque l'on ne valide, l'on ne certifie, l'on n'évalue pas la même chose ?



## Remettre en cause la notion de compétence

Lorsque l'on échange avec les managers, les raisons de ce constat sont nombreuses. Pèle mèle l'on citera l'absence de formation et d'explication sur ce qu'est et ce que n'est pas une compétence, la complexité des approches, le manque de temps pour s'y intéresser, le fait que les compétences seraient trop éloignées des activités réelles, etc... L'on pourrait également avancer les habitudes culturelles bien françaises où le collaborateur n'est pas véritablement l'acteur central de son projet de développement des compétences. Des habitudes où l'entreprise et le service formation se substituent à lui pour construire sa trajectoire professionnelle. Autonomie, responsabilisation et simplification semblent bien au cœur des réflexions qu'il nous faut conduire. En cela les applications de «management des talents» telles que Cornerstone peuvent nous apporter un soutien et un support non négligeables. Plus encore, les possibilités qu'elles offrent avec l'intégration d'algo-



rithmes de « machine learning » permettent véritablement aux organisations de devenir « people centric » sans que cela soit du « social-washing » ...

Ce billet n'a pas la prétention de donner une définition simple, stable et accessible à tous de ce qu'est une compétence et comment les valoriser, mais de souligner qu'il serait intéressant d'examiner d'autres pistes. Nous pourrions avancer ici nombre d'arguments pour dire qu'il faut sauver le soldat compétence, vous expliquer qu'il faut que nous nous impliquions à fond dans ces démarches, voire en profiter pour faire un peu de HR Bashing en indiquant comme MaryLise LEON de la CFDT que « Les DRH ont la culture du diplôme mais pas celle de la compétence ». Ces arguments nous les connaissons tous, nous les apprécions tous, nous les défendons tous ... Mais pour paraphraser Pierre DESPROGES, « Qui, parmi vous qui êtes ici ce soir et qui ne semblez globalement pas plus hébétés que le commun des électeurs, qui accepterait de se lever publiquement, comme j'ose le faire, pour exiger » la remise en cause de la notion de compétence ?

### Redécouvrir l'intérêt des tâches

Comment avons-nous pu accepter de rendre central à nos politiques RH une notion abstraite, floue et malaisée à utiliser ? Il y a plusieurs années de cela, dans le cadre d'une commande d'un opérateur public, Sébastien RICHARD, Lionel GENETELLI et moi-même avons travaillé à l'élaboration d'un dispositif de formation à destination de « Cadres » ou de « Futurs Cadres ». Le sujet était complexe, car il s'agissait de créer un dispositif opérationnel pour tout type de métier, reposant sur un processus d'évaluation en amont (ce qui permet de concevoir des parcours personnalisés) et en aval (ce qui permet de travailler à l'évaluation de l'impact des formations). Le nombre de métiers, la diversité des contextes et l'évolution de ceux-ci, ainsi que les attentes plus ou moins hétéroclites de la ligne hiérarchique rendait le projet particulièrement sensible. Pour simplifier, nous avons pris alors la décision de ne pas nous focaliser sur les compétences attendues mais de descendre à un niveau plus pratique. Nous avons alors redécouvert l'intérêt des tâches.

Dans ce cadre et après de très nombreux entretiens individuels et de groupe, nous avons identifié les 152 tâches que réalisait une personne en situation d'encadrement. Ces tâches ont pu être regroupées par Thème (Management, Client/Fournisseur, Gestion Économique, Contexte professionnel) \* et par Type (Prévoir, Décider, Organiser, Mobiliser, Évaluer) \* Une

tâche pouvant être présente sur différents thèmes ou au sein de différents types (« suivre l'évolution de la masse salariale » par exemple).

Ces thèmes et types, combinés aux niveaux de maîtrise demandés, nous ont alors permis d'identifier 60 (5 Types x 4 Thèmes x 3 niveaux) modules de formation, dont les attendus étaient alors exprimés en termes de maîtrise d'un ensemble de tâches et non plus de compétences. Pour répondre à ces attendus nous avons alors utilisé la méthode des cas, en construisant 60 cas professionnels chacun d'une durée de deux jours avec une méthodologie permettant de déconstruire les mauvaises pratiques et de réinscrire de bonnes pratiques dans les usages réguliers.

La mise en œuvre du dispositif, aujourd'hui à l'œuvre, repose sur une analyse par le manager (de la personne rentrant en formation) de chacune de ces situations professionnelles. Ces tâches sont-elles incluses dans le poste, vont-elles l'être ou disparaître ? sont-elles correctement réalisées ? etc... en parallèle, un auto-positionnement est effectué par la personne (il est intéressant de constater que ces personnes sont généralement plus « dures » quant à l'évaluation de leur niveau de maîtrise des différentes tâches). Une fois ces deux éléments réalisés (par le biais d'une plateforme technologique) un travail a lieu avec un conseiller formation et un plan individuel de formation pouvant s'étaler sur trois années est alors élaboré. Nous pourrions détailler plus en profondeur ce projet, mais ce qui est important c'est qu'à aucun moment nous n'avons parlé de compétences, les managers et collaborateurs concernés n'ont jamais eu de difficulté à dire objectivement si une tâche était faite ou pas. Une approche simple, pragmatique et particulièrement opérationnelle (avec il est vrai une vision particulièrement utilitariste de la formation et le risque du retour en force d'une logique taylorienne du travail).

### Les compétences rendent aveugle

Olivier EZRATTY s'est livré dernièrement dans un de ses articles à une lecture attentive des différents rapports sur l'impact de l'IA sur l'emploi. Au-delà des chiffres et méthodologies contestables, que pouvons-nous retenir ? Certainement que la quasi-totalité des métiers seront impactés par l'IA. Nombre de tâches seront alors réalisées par les machines. La solution généralement avancée : augmenter les compétences des collaborateurs pour qu'ils puissent faire face. Vous voyez le hiatus ? d'un côté des tâches de l'autre des compétences.



Notre responsabilité n'est-elle pas d'anticiper et d'évaluer les métiers susceptibles d'être impactés par l'arrivée de cette technologie ? Mais comment le faire quand on définit les métiers et les besoins de formation en des termes de missions (principales, secondaires, déléguées...) et de compétences nécessaires pour les réaliser. Comment anticiper quand les informations qui sont à votre disposition sont à ce point éloignées de la réalité des postes et que les tâches regroupées dans ces métiers sont inconnues. Regarder les compétences nous a souvent rendu aveugle.

L'IA fait souvent office d'épouvantail, tel le croquemitaine de notre enfance car on ne sait pas anticiper les compétences qui vont disparaître mais seulement les tâches. Qui osera donc jouer donc le rôle de Bédivère pour les compétences ? Cette définition des compétences qui m'a accompagné toute ma carrière professionnelle RH durant, doit-elle retourner au fond du lac ? doit-on travailler à une nouvelle approche des compétences et des talents reposant sur la capacité à combiner efficacement un certain nombre de tâches, ces combinaisons pouvant être multiples ?

Ne plus travailler à la connaissance des métiers au travers des compétences nécessaires, mais au travers des tâches permettrait d'anticiper ce qui va être confié à la machine, le temps qui va être libéré, ce qui devra alors être fait. Cette approche permettrait de travailler à la recomposition des métiers impactés, à s'exprimer clairement et objectivement et ne plus se cacher derrière des phrases toutes faites telles que : «pour faire face aux défis de l'intelligence artificielle, notre système de formation est inadapté, il nous faut mieux appréhender et se former aux soft skills» ou «nous allons devoir développer tout un ensemble de 'capabilities'». Arrêtons de succomber aux concepts flous et mal définis, dialoguons, échangeons avec chacun des collaborateurs de l'organisation sur le contenu réel de leurs métiers, seul le concret permettra d'avancer tous ensemble. Et les compétences alors ? on brûle ce que l'on a adoré ? non bien sûr... mais on en fait alors un outil pratique articulé avec les tâches, utile aux professionnels des RH et de la formation professionnelle. ♦

\* Les libellés ont été changés dans le présent billet pour que l'on ne puisse reconnaître le nom de l'opérateur.

**Article initialement paru le 8 janvier 2019 et écrit pour le site [Courrier Cadres](#)**



# LES AVOCATS EN DROIT SOCIAL

## INVESTIS, DISPONIBLES ET À VOS CÔTÉS POUR DÉBLOQUER LES SITUATIONS



*Une situation délicate ?*

*Une solution efficace !*



### UN DROIT SOCIAL ADAPTÉ À VOTRE ENTREPRISE

Aujourd'hui, une grande partie du droit applicable dans l'entreprise résulte d'accords d'entreprise ou d'engagements de l'employeur. Avec les évolutions en cours, plus que jamais, l'expertise technique et la capacité à produire des normes sociales adaptées deviennent un enjeu stratégique croissant.

Nos expériences nous permettent de mettre en œuvre, au quotidien ou lors de négociations particulières, un accompagnement tactique et stratégique, qui combine droit social et relations sociales, et contribue à un climat social apaisé et à la performance de l'entreprise.

## LAWSEN AVOCATS *droit social & relations sociales*

Accompagnement quotidien  
Relations Sociales  
Conduite du changement  
Négociation

Investisseurs Étrangers  
Consolidation de la fonction R.H  
Réorganisation PDV et/ou PSE  
Audit

Lawsen avocats, c'est aussi l'expertise complémentaire de professionnels indépendants (avocats, psychologues, conseils en stratégie et organisation...) et l'implication dans des réflexions en R.H : ANDRH, Club éthique et dialogue social, Chaire mindfulness, paix économique et bien-être au travail de l'EM Grenoble.

[WWW.LAWSEN-AVOCATS.COM](http://WWW.LAWSEN-AVOCATS.COM)

4 rue Théodule Ribot - 75017 Paris | 29 rue de Bonnel - 69003 Lyon



# Lawson avocats :

## Négociation réussie et CSE



Rencontre avec  
**Karine Barthélemy,**  
Avocat associé

### A quoi se réfère la négociation réussie ?

**E**n 1981, Roger Fischer et William Ury publiaient «Getting to yes» avec le sous titre «negotiating an agreement without giving in». Le sous-titre n'apparaît pas sur la couverture française de "comment réussir une négociation", il pourrait se traduire par "négocier un accord sans céder". Exemple : deux personnes veulent une orange unique. Elles peuvent se disputer l'orange et en arriver à la couper en deux. Ou, dans une négociation réussie, réfléchir à pour quoi elles veulent l'organe et s'apercevoir que l'une veut juste la peau pour faire un gâteau et l'autre veut le jus. Chacun obtient alors son mieux sans céder.

Par ailleurs, nous avons, en toute bonne foi, des cadres de référence et des représentations très différentes. Dans le processus de négociation les parties gagnent à éviter les suppositions, à favoriser l'expression.

### Pourquoi y faire allusion à propos du CSE ?

La mise en place du CSE ou d'un Conseil d'entreprise est un passage obligé. Le premier des thèmes de négociation nouvelle formule : la loi prévoit des dispositions d'ordre public et supplétives, qui clairement réduisent le nombre de représentants du personnel et les moyens obligatoires pour laisser aux partenaires sociaux davantage de liberté et de responsabilité. La façon d'aborder cette négociation va marquer les relations sociales futures de l'entreprise.

Dans ce contexte, il peut être utile de revenir à des basiques. Négocier, puisqu'il s'agit de structurer les relations sociales de l'entreprise. Se référer aux principes de «Getting to Yes» pour parvenir à un accord et à une représentation du personnel performante.

Quant à ne pas faire de suppositions : dans une affaire récente à propos du cadre, entre un CSE d'entreprise ou des CSE d'établissement, la Direction faisait valoir que les établissements employaient moins de 50 salariés et qu'il était donc pertinent d'élire un CSE d'entreprise avec des organes décentralisés (représentants de proximité, commissions...). Ce n'était pas nécessairement de la mauvaise foi, mais peut-être juste une mauvaise supposition faite de bonne foi.

### Quelle est votre expérience de négociations réussies ?

La mise en place du CSE est difficile à appréhender pour les Directions. Elle dérouté les délégations syndicales dans l'entreprise : au-delà de devoir se former elles sont tributaires de la Direction dont elles ne perçoivent pas les enjeux réels.

Parmi les questions qui se posent nous citerons, sur le plan des relations sociales, l'intérêt de négocier un accord CSE avant l'élection, de négocier un accord de méthode, l'organisation de la communication auprès du personnel, le devenir du rapport de forces. Sur le plan du CSE ou du Conseil d'entreprise, quel cadre, quels enjeux, quel rôle et quels moyens pour assurer ce rôle en prenant en compte le risque d'éloignement du terrain, la compétence élargie des élus et les risques spécifiques en matière de sécurité et santé, les commissions.

Nous aidons nos clients à mener une réflexion commune, à partir d'un socle de connaissances partagé. Quand ce choix d'une formation et d'un travail en amont a été fait, cela a pu, par exemple, aboutir à éviter les blocages et rapports de forces autour de la question des moyens des élus, ou à mettre en place un Conseil d'entreprise, à la demande des négociateurs salariés. ♦

[www.lawsen-avocats.com](http://www.lawsen-avocats.com)



# REGARD EN COIN

## Business, show-business, même combat ?

Matt Houston, propos recueillis par Nabil Lasfer

**Matt Houston** : Né le 30 septembre 1977 à Sainte-Anne, en Guadeloupe, Matt Houston s'intéresse très tôt à la musique. Son goût pour la musique urbaine et sa voix d'or le conduisent à s'investir dans le R&B. Matt débute en 1999 mais c'est en 2001 avec l'album R&B 2 Rue qu'il collectionne les tubes vendus à plus de 580.000 exemplaires. En 2004, l'album Chant de Bataille, s'inscrit dans la continuité pour confirmer le talent de Matt Houston et le placer dans le cœur des fans. Depuis, Matt collectionne les succès et les collaborations comme son duo avec P. Square pour le tube «Positif» (26 millions de vues) ou avec d'autres artistes tels que Mokobé, Lord Kossity, Willy Denzey ou encore Humphrey. Matt utilisera ses talents d'auteur-compositeur pour produire le premier album d'Amel Bent, nommé aux victoires de la musique et certifié disque de platine avec plus de 650 000 exemplaires vendus. Véritable artiste polyvalent, Matt Houston signera le générique de Secret Story («I wanna chat with you») durant 10 saisons consécutives, et sera associé de la marque streetwear Royal Wear (23 millions de chiffre d'affaires).

**Nabil Lasfer** est senior consultant chez Julhiet-Sterwen, cabinet de conseil en stratégie, innovation et transformation. Il a déjà accompagné plus d'une dizaine de grands comptes sur des problématiques RH et SIRH.

# Guerre des talents : business, show-business, même combat ?

En octobre dernier, des agences de Pôle Emploi se sont appuyées sur l'émission musicale *The Voice* pour leurs recrutements. Même si cela ne fait pas figure d'exemple, il faut toutefois reconnaître que le jargon et les codes qui entourent les Ressources Humaines tendent à s'inspirer du milieu artistique. Qu'en est-il de la gestion des talents, ces fameux «high po», aussi rares que précieux, courtisés par de multiples recruteurs ? La guerre des talents, au sens des Ressources Humaines, est-elle comparable à celle du milieu artistique ? Peut-on s'inspirer du show-business pour attirer et fidéliser ce type de population ?

**P**our répondre à ces questions, Matt Houston, auteur, compositeur, interprète et producteur de *On the Track*, également disque d'or et disque de platine, a accepté de partager avec nous ses vingt années d'expérience du milieu musical.

## Être un talent, c'est avoir la «smart attitude»

Dans l'industrie du disque, le talent ne se contente pas d'être bon techniquement, il dispose également d'un savoir-être hors du commun. Certains artistes ne tiennent pas dans la durée, et ce, malgré leur savoir-faire. Pourquoi ? Parce qu'ils font l'erreur de rejeter tout ce qui vient de l'extérieur, y compris des sollicitations de médias, alors que «les médias font partie de l'équipe», précise Matt Houston. A cela s'ajoute la modestie et l'humilité : le «high po» reste fidèle à son entourage et à ceux qui ont cru en lui dès le début car, «on ne se fait pas tout seul». Ces personnes sont ses meilleurs conseillers et lui permettent de garder les pieds sur terre. Il existe plusieurs méthodes pour identifier et recruter un talent, mais les seules garanties sont le feeling et le temps.

Ce qui est fondamental pour identifier un talent dans le milieu musical, c'est d'abord d'être curieux et d'écouter beaucoup de morceaux différents, car comme le souligne Matt Houston : «il faut comprendre la musique, vivre avec son époque et avoir un temps d'avance. C'est avec cet état d'esprit que j'ai importé le 2-step de Londres en 2000».

Une fois identifié, il existe différentes façons de le recruter : «on peut faire évoluer un membre de son équipe dans lequel on détecte déjà du talent», on peut faire appel de façon classique à des castings ou encore

recourir aux réseaux sociaux. Quel que soit le canal choisi, il faudra passer du temps avec cette personne pour s'assurer de bien partager la même vision. Enfin, il faudra s'intéresser de près aux aspects humains, autrement dit au feeling que l'on a avec l'artiste recruté, car «les rapports humains sont très importants, c'est ce qui fera la différence entre un projet musical à succès et un autre».

## Talents d'hier et talents d'aujourd'hui

Les aspects humains sont incontournables pour le développement du talent, à plus forte raison avec une industrie du disque et une société en constante évolution : «en 20 ans de carrière, j'ai vu le milieu musical changer, pour passer du vinyle aux téléchargements en passant par la cassette et finir sur du streaming», expose Matt Houston. L'image et la personnalité prennent de plus en plus de place dans la popularité d'un artiste dont l'exposition médiatique pourra avoir un lourd impact sur son état psychologique. «Du jour au lendemain, on passe de l'amour des siens à l'amour de tous les autres, de l'anonymat à un piédestal». A ce moment de sa carrière, le producteur se doit d'accompagner l'artiste aussi bien psychologiquement qu'artistiquement pour le faire passer du stade du «one shot» (premier succès musical) au stade des «follows-up» (successions de titres à succès). Additionnez cet accompagnement à de bons rapports humains, au fait de se sentir bien dans la maison de production et à une rémunération correspondant à la juste valeur de l'artiste et vous comprendrez les raisons qui poussent ce dernier à rester fidèle à son label.

Enfin, et pour être reconnu comme un talent d'hier et d'aujourd'hui : «il faut savoir à la fois revenir aux basiques sur le fond, c'est-à-dire revenir à des thèmes et des textes ayant un vrai contenu et ne pas hésiter à innover sur la forme. C'est ce que j'ai fait avec mon album «Papa est back», en proposant trois formats différents : le pirate pack, le legal pack et le VIP pack.» En somme, il faut mettre la forme au service du fond. Quels que soient l'époque ou le milieu, la guerre des talents se joue sur le terrain de l'humain. Pour la remporter, il faudra savoir faire preuve de patience et de passion, mais également de créativité et de modestie, car que l'on fasse des RH ou du R&B, nous encourageons les talents à composer avec des valeurs aussi universelles que la musique ♦



# Psya :

20 ans d'expertise au service du bien-être des salariés et de la performance des entreprises



**Sophie Cot-Rascal**  
Psychologue clinicienne

**Rencontre avec Sophie Cot-Rascal, psychologue clinicienne et consultante depuis 10 ans au sein du cabinet Psya. Elle est aussi directrice des accompagnements individuels psychologiques et sociaux.**

**Rappelez-nous le cœur de métier et le positionnement de Psya.**

Le cabinet a été fondé en 1997 avec pour cœur de métier historique l'accompagnement individuel à distance, essentiellement par téléphone, sur le plan psychologique. Peu à peu, le cabinet a étendu son spectre d'expertises pour pouvoir accompagner les organisations de travail, les collectifs tout en continuant à proposer l'accompagnement des personnes.

Aujourd'hui, le cabinet Psya est compétent sur le conseil, la formation et l'accompagnement des situations de vulnérabilité de salariés ou d'assurés. Nos clients sont des entreprises et des groupes d'assurances.

**Quels sont les situations ou contextes dans le cadre desquels le cabinet Psya intervient ?**

Nos actions s'appuient sur une approche préventive globale en santé psychologique et dans l'amélioration de la qualité de vie (au travail et personnelle). Nous intervenons notamment dans le cadre d'une réorganisation ou de surcharge de travail ; d'absentéisme ; de difficultés managériales ; de situation de stress, d'hyper stress voire de burn-out ; en contexte de crise psychologique grave suite à événement brutal ou choquant comme un décès, un suicide, un accident grave, un braquage ou une agression ...

Psya est aussi régulièrement sollicité pour des missions d'accompagnement au retour au travail suite à un arrêt maladie longue durée, d'accompagnement de proche aidant, mais aussi autour de problématiques sociales, financières, relationnelles, familiales ...

Dans le cadre de ces missions, nous nous appuyons sur une expérience de plus de 20 ans que nous avons éprouvée sur le terrain. Les risques psychosociaux ne sont jamais reliés à une cause unique. Ils sont le résultat d'un contexte multi-

[www.psy.fr](http://www.psy.fr)





factoriel qui fait qu'à un moment donné un salarié peut se retrouver dans une situation de fragilité individuelle, et potentiellement de souffrance au travail. In fine, cela n'implique pas uniquement la personne, cela engage, en effet, la responsabilité de tous les acteurs de l'entreprise, y compris dans le cadre de la recherche de solution pour sortir de cette situation.

**Revenons plus particulièrement sur l'accompagnement du retour au travail de salariés suite à un arrêt maladie durable. Quelles sont les solutions dont disposent les entreprises pour l'accompagnement de ces salariés fragilisés ? Comment cela se traduit-il concrètement ?**

Nous intervenons à ce niveau depuis plus de 12 ans maintenant. À l'époque, l'accompagnement ciblait uniquement la personne concernée avec du soutien psychologique, professionnel et social afin de le remobiliser et lui permettre de réussir sa reprise de poste. Au fil des années, les mentalités ont évolué et, aujourd'hui, les acteurs majeurs de l'entreprise ne souhaitent plus être mis à l'écart. Ils ont, en effet, saisi la complexité de la situation qui ne concerne pas uniquement le salarié. Ce dernier doit pouvoir bénéficier d'un accompagnement pour retrouver ses capacités concrètes et physiques, mais aussi psychologiques, comme son estime de soi. Le management et les services RH doivent ainsi s'engager dans le réaccueil de cette personne, un processus qui doit, d'ailleurs, être préparé en amont pour garantir des conditions favorables pour la reprise du travail : organisation du travail, définition des critères du poste, aménagement de poste ... Et tout cela doit se faire de concert avec le médecin du travail qui reste l'acteur central et majeur de ces situations.

**Quels sont les points sur lesquels les entreprises doivent être plus particulièrement vigilantes ?**

C'est un sujet qui nécessite de rassurer la personne à qui cet accompagnement est proposé. Il ne doit pas être perçu comme une pression à la reprise du travail. L'idée n'est, en effet, pas d'exiger du salarié en arrêt qu'il reprenne son poste. Il s'agit plutôt d'un dispositif qui va rassembler toutes les parties prenantes et qui va être mis en place pour optimiser la réintégration professionnelle du salarié. Si ce genre d'accompagnement sous-tend la question de la performance économique, il soulève également la question de la performance humaine. De plus en plus d'entreprises ont, aujourd'hui, compris que c'est avant tout un enjeu humain au service de leur performance.

**Depuis plus de 20 ans, le cabinet Psya s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue. Quels sont les axes que vous privilégiez dans le contexte actuel ?**

Parce que nous vivons dans un monde en perpétuelle mutation, nos dispositifs ne peuvent pas rester figés, ils doivent pouvoir évoluer pour s'adapter aux transformations sociétales qui impactent largement le monde du travail. Aujourd'hui, les nouvelles technologies de l'information et de la communication, la capacité à se connecter de n'importe où à n'importe quel moment pour travailler et la décentralisation de l'accès à l'information posent de nouvelles problématiques, notamment en termes de santé et d'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle.

À cela s'ajoute le défi de la vitesse et de l'immédiateté qui se reporte sur les attentes de nos bénéficiaires et sur nos dispositifs. Avec un rapport au temps et au travail qui s'est accéléré, les vulnérabilités individuelles s'installent souvent plus vite avec un besoin de mieux-être ressenti rapidement. Nous adaptons donc nos dispositifs pour faire face à cet enjeu en proposant, un accompagnement psychosocial à distance, accessible 24H/24 et 7J/7 par téléphone, chat, mail, visio-consultation. Cet accompagnement se concentre sur les problématiques individuelles dans l'ici et maintenant, selon une approche métier permettant à la personne de retrouver rapidement confiance en lui et en ses ressources personnelles. Celui-ci pourra ensuite plus aisément prolonger cette démarche en faveur de sa santé psychologique.

Enfin, parce que les dispositifs à distance se sont largement démocratisés et sont, de moins en moins, stigmatisés depuis quelques années, nous pouvons accompagner beaucoup plus de salariés et sensibiliser plus facilement les différentes parties prenantes.

**Le mot de la fin ?**

Notre capacité à couvrir les trois principaux niveaux d'interventions (conseil, formation, accompagnement individuel) nous donne les moyens de faire face à la complexité des différentes difficultés rencontrées par les organisations. C'est aussi ce qui nous permet de proposer des solutions qui vont cibler par exemple un collectif en questionnement, un management qui a besoin de faire progresser ses pratiques ou une personne sur un volet plus individuel, voire intime. Notre ambition est de poursuivre notre réflexion et notre travail pour être toujours en capacité de proposer des solutions globales et complémentaires qui vont adresser les besoins de tous les acteurs de l'entreprise. ♦



**SAMUEL DEWITTE**

# **PORTRAIT**

Social Digital Attitude

Portrait croqué par Philippe Cannone

**...l'innovation est  
une désobéissance  
qui a réussi...**



# PORTRAIT

## Samuel Dewitte, DRH mais pas que...

### Bonjour Samuel, Qui êtes-vous ?

**J'**ai 49 ans. Je suis le DRH d'HOPPS basé à Aix en Provence, les enseignes ADREXO, qui distribue des imprimés publicitaires dans les boîtes aux lettres, et COLIS PRIVE. Natif du Nord où j'ai fait mes études j'ai eu mon premier poste chez LAMY LUTTI. J'ai ensuite traversé la France pour être le DRH des SOUPES CAMPBELL à Avignon. Par la suite j'ai travaillé chez SHELL et à Sciences Po.



moi une Valeur forte. Je sais ce que c'est de travailler durement. J'ai payé mes études en travaillant la nuit. J'ai été marqué par Antoine Riboud le grand Patron de Danone. Il voulait se préoccuper de ses salariés. La bonne personne à la bonne place. Mais aussi une personne bien là où elle est. Il invitait à centrer sur la dimension sociale. Je suis aussi un homme du Nord, une région où on a des Valeurs humaines.

### Un fil rouge à ces différents postes ?

Oui l'insertion des plus démunis. Mon engagement a toujours été comment aider les personnes en difficulté, en situation de précarité. Comment faire en sorte d'aider ceux qui n'ont ni réseau, ni accès au travail, les invisibles. J'ai toujours voulu tendre la main à ceux qui n'ont rien. C'est pourquoi je me suis très tôt investi dans le CFA Hors les murs de l'Agroalimentaire l'IFA.

### Une première action forte ?

Chez CAMPBELL on faisait de la soupe quatre mois par an. En hiver. Chez notre voisin FLORETTE on faisait de la salade en sachet. En été. Tous les deux avec des intérimaires une partie seulement de l'année. Je me suis demandé comment permettre à des gens de travailler toute l'année pour ces deux entreprises. C'est ainsi que j'ai porté la création d'un Groupement d'employeurs le GESTI. C'est une belle expérience de Social au service de l'Economie. J'y ai aussi appris que le Groupement d'employeurs est une structure lourde et difficile à manier.

### Vous ne voulez pas dire plutôt d'Economie au service du Social ?

Non. L'Economie reste la raison d'être des entreprises. Mais elles se grandissent quand elles mesurent leur responsabilité sociétale et trouvent des moyens de poursuivre leurs objectifs en aidant des publics en difficulté. Concilier le Social et l'Economie est pour

### Vous aviez déjà eu un premier contact avec la précarité ?

Chez le confiseur LAMY LUTTI, vous savez les caramels LUTTI, on employait 500 intérimaires par an. Et on s'étonnait de la faible qualité de leur travail. Je me suis aperçu qu'on ne prenait pas la peine de les accueillir. Mon premier job a été de les accueillir, de les intégrer. De leur dire simplement Bonjour. J'ai négocié la prise en charge de ces journées avec les sociétés d'intérim. Juste se préoccuper de ces personnes et la qualité de leur travail en a profité. C'était déjà des publics en difficulté. Les mêmes que j'ai retrouvés à Avignon chez SOUPE CAMPBELL.

### Et maintenant chez HOPPS

J'avais quitté la RH en me jurant de ne plus y revenir. Quand on m'a dit que cette entreprise avait un turnover annuel de 10 000 salariés sur 18 500 et qu'il fallait trouver un moyen innovant de les retenir j'ai été tenté. Chez nous il y a 25 000 salariés dont 18 500 « distributeurs » dans toute la France. Les personnes qui mettent les imprimés dans les boîtes aux lettres. Parmi eux 5 000 retraités, le plus âgé a 83 ans. Des personnes qui sans ça ne joignent pas les deux bouts. 10% de personnes en situation d'handicap, 5 000 femmes isolées, 4 à 5 000 jeunes des quartiers défavorisés. Tous en temps partiel, rarement choisis.

### Et donc ce turn over de 1 000 salariés par mois

Oui. Pour essayer de le comprendre j'ai accompagné dans sa tournée un distributeur de 72 ans. Au bout





d'un moment où je le pressais de questions il m'a simplement regardé et m'a dit «Vous vivez vous avec 15 heures au Smic ?». Peu après j'ai parlé à un type de la société de nettoyage de nos bureaux qui lui aussi travaillait à 15 heures par mois. Un invisible. Il ne s'en sortait pas mais ne savait pas faire autrement. Je pensais avoir compris et je lui ai trouvé un deuxième job à 15 heures avec lequel il avait désormais un revenu fixe. Il est revenu assez peu de temps après et m'a dit qu'il n'y arrivait pas, certes avec deux jobs, mais à quarante kilomètres l'un de l'autre. Il faudrait que les deux soient dans le même secteur. Et c'est enfin que j'ai compris ce que je devais faire

### L'idée ?

S'occuper du temps non travaillé de ses salariés. Il s'agit de dire aux gens : je vous donne un job à temps partiel et aussi je vous aide à trouver le job de complément. Un job qui leur aille bien et qui soit sur place.

### On fait comment ?

J'ai pris mon bâton de pèlerin et j'ai rencontré tout le monde. Les Drh de mon secteur, les associatifs -je suis moi-même bénévole aux Restos du Cœur-, le monde de l'insertion, les institutionnels. J'ai vite compris qu'un Groupement d'employeurs était une solution trop compliquée, inadaptée, en fait irréaliste à force de contraintes. Il fallait fournir une application pour aider à travailler autour de soi. Connaître les offres de proximité et y postuler de la façon la plus simple qui soit. C'est ainsi qu'est née l'appli JOB HOPPS.

### Qu'est-ce que c'est ?

Un outil simple et efficace au service des personnes en difficulté ou en précarité. Mais c'est plus qu'un outil. C'est une posture. La Social Digital Attitude. Social parce que c'est un accélérateur pour l'insertion, Digital parce que c'est un outil informatisé et Attitude parce que cela dépend de chacun de nous. Il ne faut pas d'effort, d'engagement militant, de contraintes bureaucratiques. Un simple Clic suffit le plus facilement qui soit pour aider un démuné en postant une offre d'emploi. Nous collectons des offres de proximité, des heures de complément, des activités de toutes natures que l'intéressé peut combiner pour accéder à un temps de travail suffisant. Il peut revenir à l'emploi, acquérir des compétences, en un mot travailler.

### Vous en attendez beaucoup ?

Cet outil est ce qui manque dans le monde de l'insertion. Il permet d'accompagner les personnes en

difficulté. Plus il y aura d'offres mieux ça marchera. Nous avons actuellement en moyenne environ 7 000 offres dans toute la France. Pour 6 à 8 000 candidatures. Le point de tension est que les personnes en difficulté accèdent vraiment à l'appli. Elles n'ont pas forcément un rapport aisé au Digital. Les acteurs sociaux peuvent les mettre au contact de l'appli. Il faudrait qu'ils se l'approprient pour accompagner les personnes précaires. Pour leur faire connaître JOB HOPPS, pour les aider à l'utiliser. Peu importe qu'elles sachent que c'est grâce à moi, ce qui compte c'est qu'elles trouvent le job.

### Au fond vous avez Uberisé l'insertion ?

Oui si c'est dans le bon sens du terme. Aider les gens à trouver en temps réel un job à 200 mètres. Je dirais plutôt que nous n'avons pas Uberisé la recherche de jobs de complément mais que nous l'avons Humanisée. J'ai plutôt Uberisé le Groupement d'employeurs.

### Tout cela a-t-il plu à votre patron ?

Au début pas trop. Il m'a dit plutôt que de t'occuper du temps non travaillé de nos salariés occupe-toi de leur temps de travail. Il a refusé l'idée. Mais j'ai continué sur mon temps libre, mes loisirs, le dimanche. Je pense que l'Innovation est une désobéissance qui a réussi. Aujourd'hui ils sont fiers. C'est beaucoup de temps et aussi un enjeu pour l'entreprise. Personne d'autre ne fait ce que nous faisons.

Vous savez une enseigne de Fast Food se vante de donner 15 heures aux jeunes qui veulent travailler. Mais au-delà de ces 15 heures... Nous nous faisons vraiment vivre notre responsabilité sociétale.

### Et aujourd'hui que vous atteignez la cinquantaine ?

Choisir mes combats. Me retourner et tendre la main. Donner le relais.

### Et pour finir, la question impertinente... Est-ce que vous êtes le DRH des Gilets Jaunes ?

C'est dommage qu'on en soit arrivé là. Au début ce mouvement exprimait cette précarité, ces difficultés que je rencontre tous les jours. Puis on a oublié les gens du début, les vrais gens qui travaillent 15 heures, ou ne travaillent pas, et qui ont besoin d'être aidés. On a perdu de vue l'essentiel du sujet. On l'a politisé. JOB HOPPS au contraire est au cœur du sujet. C'est de ça dont ils ont vraiment besoin. C'est ma réponse à moi aux Gilets Jaunes. ♦

l'Innovation  
est une  
désobéissance  
qui a réussi.





# L'entreprise inclusive avec l'ANDRH Ile-de-France



**A**u Pavillon de l'eau, le 12 février dernier, en soirée, salle comble (avec des chaises supplémentaires) pour assister à la conférence sur l'Entreprise Inclusive. Un programme diversifié et des interventions complémentaires parfaitement cadencées et animées par Jean Christophe Brochet, DRH d'Engie IT.

Jugez-en vous-même :

- Jean-Philippe VINQUANT, Directeur Général de la Cohésion Sociale,
- Maria-Giuseppina BRUNA, Professeure de Management et Directrice de la chaire Entreprise Inclusive à l'IPAG Business School
- Le philosophe Ali BENMAKHOULF, professeur à l'UPEC, spécialiste de la logique et de la pensée arabe ; il a fait de nombreux plaidoyers sur la croissance inclusive,
- Catherine TRIPON, Porte-Parole de l'Autre Cercle,
- Marie BABEL, bénévole aux Restos du cœur
- David MAHE, Président de Stimulus,
- Thierry CALVAT, sociologue et auteur du livre « le droit à la vulnérabilité »,
- Muriel BARNEOUD, Directrice RSE du groupe La Poste,
- Jean-François CONNAN, Directeur RSE du groupe Adecco,

- Et les témoignages de public bénéficiaires en provenance des réseaux FACE et Social Builder.

**Deux points essentiels : d'abord le développement sans inclusion ne génère pas de performance durable. En macro-économie, on le constate facilement sur des zones comme l'Afrique ou l'Amérique du Sud... Ensuite, l'inclusion est facteur de progrès pour tous, et pas seulement pour ceux pour qui on travaille à l'insertion.**

Maintenant, si l'entreprise « inclusive » ressemble souvent à une injonction « effet de mode », nous pouvons nous dire que ce n'est qu'un des objectifs de la RSE, et que cette dernière engage l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. A la fonction RH de démontrer chaque jour la place de l'inclusion dans la RSE, même si beaucoup de DRH ont pris le train en retard sur ce sujet. Alors, peut-être que passer par l'inclusion est une case nécessaire.

Encore bravo à l'ANDRH Île de France pour ces soirées de qualité. Comme quoi, lorsque l'enjeu correspond à des valeurs réelles, les gens savent se déplacer aussi. ♦

*André Perret*





Entretien avec

**Nicolas Durand-Gasselín**

Avocat, TNDA





# Quelles sont les dernières mesures pour supprimer les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes ?

**Nicolas Durand-Gassel**, TNDA  
Avocat au barreau de Paris

Avocat au Barreau de Paris depuis plus de 20 ans ; il est associé au sein de TNDA. Il intervient principalement en conseil, précontentieux et contentieux sur des dossiers complexes de droit social et de santé au travail.

**S**elon le Secrétariat chargé de l'égalité Femmes-Hommes, l'écart de rémunération est en moyenne de 24% en défaveur des femmes<sup>1</sup> au cours d'une carrière.

Le Président de la République a donc déclaré l'égalité entre les femmes et les hommes comme la Grande Cause nationale du quinquennat.

En 2018, une nouvelle étape a été franchie avec le volet égalité femmes/hommes de la loi Avenir professionnel<sup>2</sup>.

Les règles du jeu viennent d'être précisées par un décret du 8 janvier 2019<sup>3</sup> qui définit les modalités de calcul et le barème des indicateurs de l'égalité entre les femmes et les hommes en entreprise.

Une instruction de la Direction Générale du Travail du 25 janvier 2019 explicite également ces nouvelles dispositions.

L'égalité professionnelle est désormais un des axes prioritaires d'action de l'inspection du travail.

La loi «Avenir pour la liberté de choisir son avenir professionnel» comporte de nouvelles mesures contraignantes en matière d'objectif d'égalité entre

les hommes et les femmes et l'article 104 de la Loi vise explicitement à faire du principe d'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes une «obligation de résultat».

Pour y arriver, le code du travail impose à toutes les entreprises de prendre «en compte un objectif de suppression des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes<sup>4</sup>».

Toutes les entreprises de plus de 50 salariés devront également «publier chaque année des indicateurs relatifs aux écarts de rémunération entre les femmes et les hommes et les actions mises en œuvre pour les supprimer<sup>5</sup>».

Autrement dit, la législation impose désormais aux entreprises d'au moins 50 salariés de mesurer un niveau de résultat au regard d'indicateurs relatifs aux écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, de le publier annuellement, et de remédier aux inégalités en cas de résultats insuffisants, sous peine de se voir infliger une pénalité financière.

Pour les entreprises de plus de 250 salariés, le niveau de résultat est calculé à partir de 5 indicateurs :

- L'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, par catégorie de postes équivalents et par tranche d'âge (sur 40 points),
- L'écart de taux d'augmentations individuelles de salaire hors promotions entre les femmes et les hommes (sur 20 points),
- L'écart de taux de promotions entre les femmes et les hommes (sur 15 points),
- Le pourcentage de salariées augmentées dans l'année de leur retour de congé maternité, dès lors que des augmentations sont intervenues durant la durée de ce congé (sur 15 points),
- Le nombre de salariés du sexe sous-représenté dans les 10 plus hautes rémunérations (sur 10 points).



Pour les entreprises de 50 à 250 salariés, le niveau de résultat est calculé à partir de 4 indicateurs :

- L'écart de rémunération entre les femmes et les hommes par catégorie de postes équivalents et par tranche d'âge (sur 40 points),
- L'écart de taux d'augmentations individuelles de salaire entre les femmes et les hommes (sur 35 points) ;
- Le pourcentage de salariées augmentées dans l'année de retour de congé maternité, dès lors que des augmentations sont intervenues en leur absence (sur 15 points) ;
- Le nombre de salariés du sexe sous-représenté dans les 10 plus hautes rémunérations (sur 10 points).

La somme des résultats obtenus par l'entreprise pour chacun de ces indicateurs donne une note globale sur 100 qui permet de déterminer un niveau de résultat (autrement appelé «l'Index») qui devra être publié chaque année sur le site intranet de la société. La méthode de calcul et la détermination du niveau du résultat obtenu figurent dans des annexes<sup>6</sup>.

Le dispositif est relativement complexe et le ministère du Travail collabore actuellement avec des éditeurs de logiciels de paie afin que, d'ici le 1<sup>er</sup> mars 2020, l'ensemble du calcul des indicateurs soit automatisé. Des mécanismes particuliers ont été prévus en cas d'impossibilité de calculer certains indicateurs et pour ne pas pénaliser les entreprises mettant en place une politique de rattrapage à la suite d'une situation initiale déséquilibrée<sup>7</sup>.

Les indicateurs et le niveau de résultat obtenus devront être mis à la disposition du CSE via la base de données économiques et sociales et transmis aux services du ministre du travail par voie de télé-déclaration<sup>8</sup>.

Si le nombre de points obtenu par l'entreprise est inférieur à 75, l'entreprise devra mettre en place des mesures de correction adéquates et pertinentes afin d'atteindre au moins 75 au bout de trois ans, le cas échéant en allouant une enveloppe de rattrapage salarial<sup>9</sup>.

Ces mesures seront négociées avec les partenaires sociaux dans le cadre de la négociation obligatoire sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

A défaut d'accord, un montant sera fixé par l'employeur après consultation du CSE. Sa décision unilatérale devra être déposée auprès de la DIRECCTE dans les mêmes conditions que le plan d'action relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Si la progression et leur résultat ne sont pas satisfaisants en 2022 ou 2023 selon les cas, les entreprises seront passibles d'une pénalité financière prononcée par la DIRECCTE pouvant aller jusqu'à 1% de la masse salariale<sup>10</sup>.

Le mécanisme de cette nouvelle pénalité et son articulation avec celle prévue à L2242-8 du code du travail seront développés dans une seconde instruction à venir.

Ces dispositions sont entrées en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2019 dans les entreprises de plus de 250 salariés et seront applicables au plus tard le 1<sup>er</sup> mars 2020 dans celles de 50 à 250 salariés.

L'objectif est donc clair : mettre fin à tout écart de salaires injustifié en trois ans en consacrant, si nécessaire, des enveloppes de rattrapage salarial dans les entreprises où subsisteraient de tels écarts de rémunération. ♦

<http://tnda.eu/fr/>



<sup>1</sup> Vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes - chiffres clés 2018 - Secrétariat d'Etat chargé de l'Egalité Femmes - Hommes

<sup>2</sup> Loi n°2018-771 du 05 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel

<sup>3</sup> Décret n°2019-15, JO du 9 janvier 2019)

<sup>4</sup> Article L1142-7 du code du travail

<sup>5</sup> Article L1142-8 du code du travail

<sup>6</sup> Articles D. 1142-2 et -3, Annexe I et D. 1142-3, Annexe II du code du travail

<sup>7</sup> Articles D. 1142-2, D. 1142-2-1, annexes I et II, point 5.2

<sup>8</sup> Articles D. 1142-5 du code du travail

<sup>9</sup> Articles L. 1142-9 et D. 1142-6 du code du travail

<sup>10</sup> Articles L. 1142-10 et D. 1142-8 à 14





# tod

TALENTSONGOINGDISRUPTION

TOD REVOLUTIONNE LE RECRUTEMENT, LE MANAGEMENT ET LA MOBILITE DES TALENTS POUR PLUS DE SENS ET D'ENGAGEMENT.

## RECRUTEZ AUTREMENT

Un **vivier unique** de talents qualifiés pour leurs **valeurs humaines** et leur engagement au service de vos projets et de vos enjeux.

Un **process de recrutement novateur** qui donne la priorité aux valeurs humaines et associe les aspirations professionnelles des candidats avec les enjeux de votre entreprise..

spirit  
of tod®

## REVELEZ LE POTENTIEL DE VOS SALAIRES & CANDIDATS

Un **outil de profiling** qui qualifie les valeurs humaines et identifie les **moteurs d'engagement** pour une meilleure adéquation talent-poste et un fonctionnement optimisé de vos équipes.

## OFFREZ UNE NOUVELLE EXPERIENCE-EMPLOYE

Une **solution logicielle** tout en 1...

- libérer les potentiels,
- booster l'engagement,
- gérer la mobilité et les recrutements
- mettre en lumière le potentiel collectif
- accroître l'attractivité de l'entreprise
- suivre le bien-être et l'engagement

t2b

Membre du LabRH et du collectif Happytech



[www.yourtod.com](http://www.yourtod.com)



# PRÉPARER LES DIRIGEANTS À L'IA

Par Thomas Houdaille, fondateur de Catalix, l'école de l'IA pour le business

Nous vivons une période paradoxale : il n'y a jamais eu autant de buzz au sujet de l'intelligence artificielle (IA), mais très peu de dirigeants d'entreprises françaises en ont une vision claire. Or l'IA, le Machine Learning en particulier (associé à l'IA symbolique le cas échéant), devrait être un sujet prioritaire pour la plupart des grandes (et moins grandes) entreprises car elle impacte potentiellement le développement de leur chiffre d'affaires et l'ensemble des processus, leur organisation, et car elle pose nombre de questions nécessaires sur la relation entre l'homme, l'employé et le citoyen, et les technologies digitales. D'où l'importance de sensibiliser et d'acculturer les dirigeants d'entreprise et leurs managers à l'IA



# Il y a urgence à acculturer nos dirigeants d'entreprise à l'intelligence artificielle

**P**lusieurs études récentes sur l'impact de l'IA à l'horizon 2035 affirment que la croissance économique d'un pays ne s'évaluera plus en fonction de son capital mais en fonction de son degré de maturité en Intelligence Artificielle. D'après une étude d'Accenture, l'IA pourrait accroître de près de 38% en moyenne la rentabilité des entreprises à cette échéance ! Sans prendre ces études pour parole d'évangile, force est de constater la montée en puissance et la diversité des exemples d'applications de l'IA autour de nombreux usages : mieux comprendre ses clients et prédire les ventes, optimiser les opérations et processus métiers, détecter les fraudes ou pannes, transformer les produits et inventer de nouveaux modèles économiques, en lien notamment avec les objets connectés (ex véhicule autonome) ...

Dans un futur proche, l'IA modifiera la nature même du travail et des relations homme-machine. Elle prendra en charge les tâches répétitives et codifiables et bousculera les modèles traditionnels d'organisation du travail. Elle permettra d'augmenter les capacités professionnelles des collaborateurs, en les déchargeant de tâches d'analyse et en réduisant le temps menant à la prise de décision. L'IA pourrait ainsi permettre aux entreprises de devenir plus performantes, plus flexibles, et plus horizontales ; et d'offrir à ses salariés des perspectives d'évolution vers des tâches à plus forte valeur ajoutée et complémentaires à l'IA. Certaines fonctions vont probablement disparaître et l'impact sur l'emploi sera significatif, même s'il est très difficile de faire des prévisions. Raison de plus pour s'y préparer. Mais on n'en est pas encore là, et la réalité de l'IA en entreprise est très variable, en particulier en France, qui globalement accuse un retard significatif par rapport à la Chine, aux USA et au Canada. Dans l'industrie, de 15 à 20% des entreprises auraient mis en place des pôles de compétence dédiés, et commencé à déployer des solutions opérationnelles. Quelques grandes banques françaises sont déjà très avancées quand d'autres ont à peine démarré. Certains acteurs du digital et startups sont quant à elles déjà des «AI companies».

Dans les grandes entreprises françaises, on est encore la plupart du temps dans une phase d'expérimentation, avec des projets pilotes qui ne tiennent pas toujours leurs promesses. La première raison est sans doute que

les entreprises lancent beaucoup d'initiatives en parallèle au lieu de se consacrer sur quelques projets prioritaires. La seconde, qui est indirectement liée, est que le management (top et opérationnel) n'est pas assez investi sur le sujet. Il délègue bien souvent aux CDO et aux Data Scientists, par manque de culture et de vision stratégique sur le sujet.

Or les projets IA sont par la nature même de l'apprentissage automatique des projets qui nécessitent une approche « agile », beaucoup de « test and learn » et une forte association des équipes métiers aux data scientists. Au-delà de l'algorithmie (qui nécessite un vrai savoir-faire), il y a un enjeu particulier autour des process métiers travaillés, des données utilisées... et il faut souvent combiner les techniques d'analyse des données avec l'holistique et l'empirique que connaissent les gens du métier pour être capable de sortir un signal significatif.

Il est temps que les dirigeants et leurs managers se saisissent de l'IA ! Et ce n'est pas seulement un sujet de technologie, mais de culture d'entreprise et donc également de ressources humaines. Plus généralement si certains salariés sont prêts à jouer la carte de l'IA parce qu'ils en voient les bénéfices, pour d'autres, c'est l'inquiétude d'une grande déshumanisation qui règne. A l'aube d'une époque où la transformation des métiers va s'accélérer, beaucoup d'information et de formation reste à faire pour combler ce large déficit de compréhension et tordre le cou à nombre de fantasmes.

«Machine learning is a fundamental new technology that can create immense value to humankind. At the same time, it will challenge society. Not to try to understand how it works would be irresponsible». Risto Siilasmaa, Pdt du Conseil d'Administration de Nokia, qui s'est formé au Machine Learning et a décidé de former tous les employés de son entreprise ! ♦

Consultez les études mentionnées dans cet article; en ligne

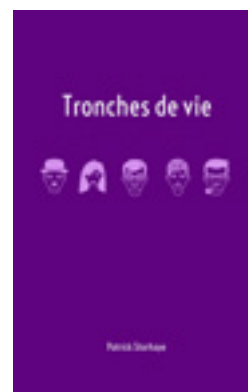




## l'interview schizo...

**Tronches de vie**

Patrick Storhaye, CEO Flexity



**Bonjour Patrick. Vous connaissez le principe de l'interview schizo ?**

Bonjour Patrick. Je vous remercie de garder une certaine distance entre nous. Vous auriez pu m'appeler El Professor comme dans «La Casa de Papel», car c'est comme ça qu'on m'appelle de Nairobi à Tokyo, mais pour votre entreprise de papier, Patrick fera bien l'affaire. Quant à cette prétendue schizophrénie à laquelle vous faites référence, je vous rappelle qu'il s'agit d'une perte de contact avec la réalité que vous confondez peut-être avec le dédoublement de la personnalité, plus communément appelé trouble dissociatif de la personnalité, et qui correspond présentement à notre réalité du moment à tous les deux. Je tiens à cette précision parce que je ne veux pas que vous me preniez pour un Autre. J'avoue que le procédé de m'interviewer moi-même par votre truchement est un peu fou, mais en vérité je préfère la tendresse des fous aux ordres des doctes, alors allons-y mon kiki.

**Vous venez de publier un ouvrage intitulé «Tronches de vie», un recueil de 15 nouvelles en 168 pages, chez Amazon Kindle Direct Publishing. De quoi s'agit-il ?**

Il s'agit d'un ouvrage intitulé «Tronches de vie», un recueil de 15 nouvelles en 168 pages, publié chez Amazon Kindle Direct Publishing.

**Patrick, je vous remercie pour cet interview.**

Vous les avez lues, vous, au moins ces 15 nouvelles inspirées de situations réelles, de restaurants parisiens en bars lisboètes, en passant par les supermarchés de banlieue lointaine et les aéroports de province, avec une pointe de cynisme sur le réel et de tendresse sur le monde ?

**Non, je vous l'avoue, je ne les ai pas lues. Mais je les ai écrites. A l'instar de Yann Audouard qui commence ainsi sa «lettre ouverte aux cons», j'oserais dire : «Je sais de quoi je parle. J'en suis». Et c'est bien moi qui les ai écrites ces scènes du quotidien dans lesquelles un regard sensible peut percevoir un tremblement de vie suspendu entre la brutalité du réel et la délicatesse de la poésie qui s'y cache.**

Ce sont donc des scènes réelles ? Ce ne sont pas des histoires que vous avez inventées ?

**Elles sont toutes en effet réelles. De jolies histoires vraies, à lire à pleine bouche et avec les doigts. Tenez, prenez la première «O palácio», qui se déroule dans la chaleur bouillonnante d'une marisqueira à Lisbonne, je l'ai écrite alors que j'y dinais seul un dimanche soir. Les lieux, les situations et les personnages existent. Quant à l'histoire, comme disait Boris Vian, elle «est vraie puisque je l'ai inventée».**





Qu'étiez-vous en train de manger lorsque vous écriviez cette première nouvelle ?

**Des gambas et du vin blanc. Mais sans vouloir usurper votre identité, je vous rappelle que c'est vous l'interviewé et moi l'interviewer ! N'invertissons pas les rôles.**

Vous voudrez bien m'indiquer avec lequel d'entre nous vous voulez inverser les rôles. Ils sont nombreux dans ma tête ! Je ne suis qu'un journaliste qui pose des questions.

**Commençons par le début alors. Ces histoires sont donc des situations réelles que tu peins avec réalisme et parfois noirceur mais, à chaque fois, tu révéles une touche de lumière, de grâce. Qu'est-ce qui t'a amené à ça ? Comment cela a-t-il commencé ?**

Au fond, la poésie n'est peut-être pas mon refuge, mais j'essaie toujours de tendre vers l'attitude du poète qui trouve dans les mots, la réponse, indestructible bien que fragile, à la vie. Or, être un poète, à mes yeux, c'est toucher la chair à vif, le sang à fleur, pour pénétrer l'obscurité de l'humanité avec les yeux d'un enfant. Tout a commencé dans un hôtel de province. Une de ces petites villes qui se décrit comme «au centre de tout» mais qui n'est près de rien. On y est pris par le charme désuet d'une «soirée étape» dans un de ces lieux surannés où la vie se bat comme elle peut pour exister entre les murs qui suintent le gras, celui des clients plus que celui des plats, et qui s'effritent à mesure que les ressources du propriétaire s'évaporent. Alors on se prend au jeu et on écrit, sur son smartphone, et on publie son post sur Facebook.

**Mais pourquoi avoir continué alors ?**

D'abord, parce que les réactions à ce post sur Facebook m'y ont vraiment encouragé. Entre Thomas qui était «embarqué» et se «voyait à la table d'à côté», Alexandre qui voyait «Du Flaubert Irlandais ; du Brel de chez ces gens-là ; du Doisneau mis en mots par Prévert» ou Florine qui affirmait «tu devrais écrire des romans... bravo et en plus des moments émouvants...», je ne pouvais que poursuivre. Peut-être aussi parce qu'écrire c'est chercher à créer des traits d'union. Entre soi et les Autres, entre les Autres, entre vous et moi. Entre le réel et l'imaginaire, entre dedans et dehors. Et s'exposer au dehors, c'est fertiliser le dedans. Vivre et contempler, puis donner.

**C'est toujours comme ça dans ta tête ? Tu passes ton temps à imaginer la vie des gens ou c'est seulement dans tes nouvelles ?**

Je crois qu'on passe tous notre temps à imaginer la vie des gens. Ça peut même confiner à l'horreur. On ne leur prête pas attention mais on les affuble de ce qu'on leur prête, comme défauts, privilèges ou caractéristiques. Je préfère le faire pour de rire, comme les enfants. L'immensité intérieure des enfants, des fous et des poètes renvoie à eux-mêmes ceux qui asservissent la vie à une fonction d'utilité. Peut-être est-ce précisément pour cela qu'ils les matent, cachent et musellent tout en réclamant pourtant du rêve, de la liberté et de la douceur. Je fais tout ce que je peux pour rester un

de ces enfants-là. Ou un fou. J'aime les saltimbanques et les funambules, ceux qui flirtent avec leurs abîmes et offrent au monde tout l'amour qui leur évite de s'y noyer.

**Elles nous emmènent où tes nouvelles ?**

A Lisbonne, un dimanche matin quand la vie ne sait pas trop si elle doit sortir au grand jour ou se prélasser plus longtemps ; A une soirée de Noël en famille où tout le monde n'en peut plus de tout et n'en veut plus de rien ; Sur la place d'armes d'une ville de garnison où les matadors étalent leur virilité bruyante et binaire devant des petites fardées à la truette pour dissimuler la tristesse de leurs espoirs d'amour déçus ; Dans un TGV pour Montpellier un lendemain de grève SNCF et dans un bar-tabac parisien où on débite le tabac, et le reste, tant que ça vend et que ça marge ; Dans les allées d'un Super U devenu Hyper U ou encore au cimetière des plaisirs de Lisbonne, parce qu'il n'est pas bien loin du Palais des Nécessités ...

**Pourquoi faut-il le lire ? A qui s'adresse ce recueil de près de 170 pages ?**

Cioran écrivait qu'«Il ne faut pas s'astreindre à une oeuvre, il faut seulement dire quelque chose qui puisse se murmurer à l'oreille d'un ivrogne ou d'un mourant». Enivrez-vous disait le poète, alors j'ai écrit pour les amoureux de la vie. Pas les mourants. Ce recueil de nouvelles s'adresse donc aux fous, aux amoureux, aux gourmands, aux sincères et aux généreux, aux jouisseurs, aux sensibles, à ceux qui pleurent, qui crient et qui rient, aux inquiets, aux fragiles à fleur de peau, à ceux qui autorisent et s'autorisent, à ceux dont le coeur bat la chamade et rougissent, de vie, de peur, d'envie, de honte ou de désir, à ceux qui s'embarquent et débarquent, se lâchent et se lèchent, qui débordent, transgressent mais respectent, s'emportent mais donnent, vibrent et tremblent, écoutent et doutent, avancent mais tendent la main, se trompent et recommencent, patouillent et pataugent, effleurent et s'abandonnent, comprennent l'essentiel mais ne le brutalisent pas, mangent avec les doigts, les plongent dans l'assiette de l'autre en révélant la vérité de leur âme, ceux qui entreprennent, se passionnent de tout et surtout de l'Autre, se prennent par la main, s'enlacent sur un banc au bord d'une rivière, s'aiment surtout si c'est interdit, explorent et transmettent, se prélassent et enlacent et peut-être aussi aux saltimbanques comme aux sage-femmes, à la serveuse du bar d'en face comme au pâtissier qui fait l'angle, au cuisinier du dimanche comme au chauffeur de bus que tu as croisé, l'ange qui t'a ébloui de son regard à lui donner le bon dieu sans confession comme le sans-abri dont tu as peur mais qui t'a regardé avec humanité, à ceux qui osent et s'enivrent, à ceux qui ont peur mais le disent, à ceux qui font le premier pas et se lancent A ceux qui achètent mon bouquin, merde quoi.

**Et où peut-on se le procurer ?**

Là : <https://www.amazon.fr/dp/1731188293>

**Il y aura une suite ? Une V2 ?**

Oui oui mon IA avec deep ... learning y travaille ! bon mais c'est pas tout ça, mais quand est-ce qu'on ... boit un coup ? ♦





# INTERNATIONAL

Les compétences et l'évolution  
du marché du travail, le cas  
de la Roumanie

par Adriana Record, Directrice exécutive CCIFER



# Les compétences et l'évolution du marché du travail.

## Le cas de la Roumanie

**Avec une démographie en baisse et une économie en croissance, la Roumanie doit aujourd'hui relever le défi des ressources humaines et des compétences, pour rester compétitive et performante, dans un contexte où les entreprises ont une vision globale et les nouvelles technologies deviennent partie intégrante de la chaîne de production de valeur.**

**H**istoriquement reconnue pour ses compétences en ingénierie, en informatique ou en langues étrangères, la Roumanie a attiré depuis '89 plus de 75,9 mld EUR d'investissements directs étrangers, essentiellement investis dans la transformation industrielle (32%), les constructions (15%) et les services financiers (12%). Plus de 165 000 entreprises emploient 26% des salariés du pays, le reste travaillant dans les entreprises autochtones ou l'administration. La France est le cinquième investisseur étranger, avec plus de 4,7 mld EUR d'investissement et 2300 entreprises.

Plus de 60% de ces investissements ont été fait autour de Bucarest, suivi par le centre et l'Ouest du pays qui cumulent 17,5%. Cette concentration a comme effet une surchauffe de la demande dans les régions les plus dynamiques, qui se confrontent à un chômage négatif depuis plusieurs années et a une difficulté de trouver suffisamment de compétences adaptées à leur évolution.

La situation est accentuée par le fait que plus de 3,5 millions de roumains vivent aujourd'hui à l'étranger.

Quelles options donc pour le milieu économique pour faire face à ce défi ?

Avec un marché interne de 19 millions de consommateurs, le deuxième le plus grand en Europe centrale et Orientale, une croissance d'autour 4% par

an et un pouvoir d'achat en hausse, le pays continue à représenter une opportunité pour les années à venir. En même temps, malgré une croissance accélérée du salaire minimum (aujourd'hui environ 400 EUR/ mois), celui-ci reste 3,7 fois inférieur à celui de la France ou l'Allemagne. L'accès aux ressources humaines complète les autres avantages du pays : proximité géographique, facilités linguistiques, infrastructures NTIC de très haut niveau. Les entreprises développent de plus en plus le concept de best cost - sans être le moins cher, le pays propose un rapport qualité/couts parmi les plus intéressants en Europe.

Autant de raisons pour identifier des solutions permettent de transformer ces opportunités.



Dans une perspective long terme, les premières compétences attendues par les entreprises en Roumanie sont : les compétences linguistiques, les compétences digitales, apprendre à apprendre, les compétences civiques et sociales et l'esprit entrepreneurial (étude réalisée par la CCIFER en septembre 2018). En d'autres mots, la capacité de se connecter aux autres, d'acquérir de nouvelles compétences et de s'adapter à un environnement changeant sont plus importantes pour la dynamique des entreprises que les compétences techniques. L'enjeu - une collaboration de plus en plus étroite entre le milieu académique et les entreprises pour développer des parcours de formations renversant la hiérarchie des acquis pédagogiques.

Universités, mais également établissements pré-universitaires, sont directement responsables à faire une connexion de plus en plus précoce entre le monde du travail, les options professionnelles de demain et les curricula. Les formations francophones en Roumanie (plus de 100 doubles diplômes ou programmes enseignés partiellement en français)







permettent justement de contribuer au développement du multilinguisme. On parle de plus en plus de francophonie utile, comme d'un outil qui permet aux entreprises et aux établissements à travailler ensemble pour renforcer l'employabilité des jeunes. Ces filières d'enseignement supérieur, présentes dans tous les grands centres universitaires du pays et réparties sur presque tous les secteurs (industrie, nouvelles technologies, mais également santé et agriculture), sont alimentées par des dizaines de lycées ou sections bilingues préuniversitaires.

Pour le court terme, les enjeux visent essentiellement le développement de compétences techniques intermédiaires à travers de formations professionnalisantes au niveau universitaire et surtout préuniversitaire. Le développement de la formation par apprentissage est prioritaire pour les entreprises qui sont directement impliquées dans la création de classes en alternances partout en Roumanie, en partenariat avec les acteurs pédagogiques et les autorités locales, allant de la dotation des laboratoires, réception des stagiaires, formations de professeurs et jusqu'à la revalorisation de la perception de métiers traditionnels par les jeunes et leurs parents.

Le processus d'aligner les attentes des jeunes avec les programmes académiques et le monde de travail se traduit dans une responsabilité commune. Les acteurs publics doivent fixer des priorités économiques claires et financer correctement le système d'enseignement. Tandis que les universités doivent remettre en question les modèles académiques verticaux et trouver de nouveaux moyens collaboratifs centrés sur le projet de carrière de l'étudiant. Un système d'enseignement flexible apportera des solutions éducationnelles plus appropriées tant pour les individus que pour les institutions et entreprises.

Au niveau des entreprises, celles-ci doivent contribuer avec des ressources humaines et financières à l'évolution du système éducatif à long terme. En plus, les parents doivent laisser ouvertes les opportunités aux jeunes et à ceux -ci d'avoir une vision critique sur leur parcours académique.

En outre, la relation entre les autorités publiques roumaines et le secteur privé est clé. Dans ce sens, un partenariat plus fort entre les deux parties sera un élément de succès dans les politiques liées au marché du travail. Les investissements dans l'éducation et dans des réformes qui consolident l'efficacité des systèmes d'éducation et de formation peuvent améliorer les compétences de base.

La Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture Française en Roumanie réunit plus de 550 entreprises et poursuit trois missions : créer des opportunités pour ses membres, représenter la voix de la communauté d'affaires franco-roumaines dans le dialogue public et proposer des services à valeur ajoutée pour le développement des entreprises. Créée il y a 23 ans, la CCIFER a organisé depuis plus de 700 événements, a formé plus de 1000 personnes et a accompagné plus de 1000 projets en Roumanie.

Avec ses partenaires, l'Ambassade de France et ses services, l'Institut Français de Roumanie, l'Agence Universitaire de la Francophonie, la CCIFER anime un travail de réflexion commune entreprises/ établissements académiques pour adapter les compétences et augmenter l'employabilité des jeunes.

#### Autres informations

- [www.ccifer.ro](http://www.ccifer.ro)
- <https://www.ccifer.ro/publications/presence-francaise.html>





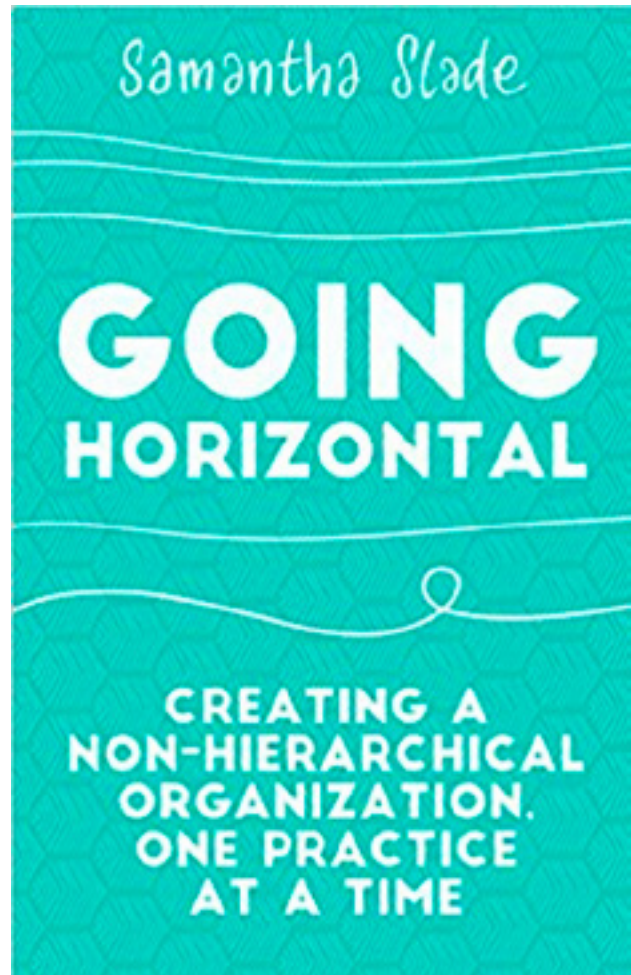
# Going Horizontal

## Lu pour vous

par Denis Cristol

Samantha Slade est une spécialiste québécoise de l'apprenance et du sel management. Elle met son talent au service des grandes causes du développement humain qui la passionnent. Son ouvrage *Going Horizontal* est un condensé de pratiques d'intelligence collective issues de la direction de l'entreprise Percolab qu'elle a créé et qu'elle fait rayonner dans plusieurs pays. Samantha part d'un constat simple. Alors que nous savons diriger nos vies privées nous sommes complètement déresponsabilisés dans nos environnements professionnels. Le propos de *Going Horizontal* est d'initier un mouvement vers un plus grand engagement quel que soit sa place dans l'organisation, en commençant par des petits pas l'un après l'autre. Il s'agit moins d'attendre d'une hiérarchie qu'elle résolve tous les problèmes que de penser et d'agir de façon horizontale en s'appuyant sur son talent et sur ceux des autres. Pour Samantha Slade l'horizontal est différent du plat qui gomme toutes aspérités. Dans une entreprise horizontale chacun trouve sa place. Les pratiques qui nous sont proposées nous aident à progresser dans un monde où le mode hiérarchique est de plus en plus obsolète. L'ouvrage est en anglais mais se lit facilement

*Going Horizontal*  
Samantha Slade. Berret Koehler publisher. 2018



## Découvrez le site du MagRH

Ce site, [www.magrh.fr](http://www.magrh.fr) vous permet :

- Télécharger les numéros précédents
- Voir les vidéos des événements (les RH hackent le digital, le Tribunal des Flagrants Délires RH) et prendre connaissance des événements à venir
- Rechercher des articles par thème
- Consulter les sites partenaires
- Et dialoguer avec la rédaction...

Comme le Mag, ce site est le vôtre et vous en faites ce que bon vous semble...il ne tient qu'à vous de le faire évoluer grâce à vos suggestions. Nous le ferons grandir ensemble.



# MAGRH

Le premier média multimodal  
de l'écosystème RH

**Directeur de la publication  
et rédacteur en chef**  
André Perret

**Rédacteurs en chef adjoints**  
Michel Barabel, François Geuze

**Contact et abonnement**  
MAGRH, 5 rue Paul Bert 75011 Paris  
contact@reconquete-rh.org  
www.magrh.org

**Direction artistique & réalisation**  
Valérie Mounier  
www.ikkomoon.com

**Publicité**  
FFE - 15, rue des Sablons - 75116 Paris  
Tél. : 01 53 36 20 40 - ffe@ffe.fr

**Directeur de la publicité**  
Benjamin Sarfati

**Assistante technique**  
Sophie Rigal  
Email : sophie.rigal@ffe.fr  
Tél. : 01 53 36 37 85

**Responsables commerciaux**  
Louisa Hara  
Email : louisa.hara@magrh.fr  
Tél. : 01 40 09 67 98

Michael Sberro  
Email : michael.sberro@magrh.fr  
Tél. : 01 53 36 20 47

**Photogravure/Impression**  
Imprimerie de Champagne

**Crédits photos** : iStock

Commission paritaire en cours

Toute reproduction, même partielle, des textes publiés dans la revue «MAGRH» est interdite pour tous les pays, sans autorisation écrite préalable du directeur de la publication. Toute copie doit avoir l'accord du Centre français de droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, tél. : 01 44 07 47 70, fax : 01 46 34 67 19. Cette publication peut être utilisée dans le cadre de la formation permanente. L'éditeur s'autorise à refuser toute insertion qui semblerait contraire aux intérêts moraux ou matériels de la publication. Sauf accords spéciaux, les manuscrits, textes et photos envoyés à la rédaction ne sont pas restitués. La citation de marque, nom de firme, etc., est faite sans but publicitaire et ne signifie en aucun cas que les précédés soient tombés dans le domaine public.



#ReconqueteRH #MagRH

# MAGRH

Le premier média multimodal  
de l'écosystème RH

**25 € TTC**  
PAR AN  
(4 NUMÉROS) !



## Abonnement 2019

N'hésitez plus, abonnez-vous en ligne  
sur [www.magrh.fr](http://www.magrh.fr)



**Oui**, je désire m'abonner à la revue **MAGRH** pour l'année 2019  
et joins la somme de **25 € TTC** (France métropolitaine)

**Adresse de livraison**

Nom ..... Prénom ..... Entreprise .....  
Adresse ..... Code Postal [ ] Ville .....  
Tél. .... E-mail\*\* .....

**Adresse de facturation si différente de l'adresse de livraison**

Nom ..... Prénom ..... Entreprise .....  
Adresse ..... Code Postal [ ] Ville .....  
Tél. .... E-mail\*\* .....

**Mode de paiement**

- Je règle par carte bancaire en ligne (à réception de la facture)
- Je règle par virement bancaire (à réception de la facture)
- Je joins un chèque de 25€ à l'ordre de MAGRH

À noter : Les frais d'expédition sont compris. Prix de vente au numéro : 9 € TTC (France métropolitaine).

Bulletin d'abonnement à renvoyer à :  
MAGRH, 5 rue Paul Bert 75011 Paris



*“Mon  
entreprise  
gagne en  
efficacité...”*



AUCIPAL - Shutterstock - 918205 - 03/2018  
/ STRATEO

**Kelico**

**LES TEMPS CHANGENT.**  
LES SOLUTIONS RESSOURCES HUMAINES AUSSI.

**Bodet**  
Software

[www.bodet-software.com](http://www.bodet-software.com)

Si pour vous la **MOBILITÉ**  
n'est pas qu'un changement de **POSTE**

Si pour vous la **STATION DEBOUT**  
n'est pas que sur le **QUAI DU MÉTRO**

**CHOISISSEZ UNE COMPLÉMENTAIRE  
SANTÉ ADAPTÉE POUR VOS SALARIÉS**



**CONTACTEZ-NOUS**  
01 48 64 56 18  
[entreprises@mnpaf.fr](mailto:entreprises@mnpaf.fr)  
[www.mnpaf.fr](http://www.mnpaf.fr)

La **Mutuelle Air France** a développé son expertise sur des métiers à spécificités : horaires atypiques, station debout prolongée, gênes auditives, manutention, exposition solaire, voyages...





# UN DERNIER POUR LA ROUTE ?

Après le clap de fin, il y a toujours un rappel ...





# faire de la compétence collective un levier de développement des compétences individuelles

Catherine Becquelin



# Faire de la compétence collective un levier de développement des compétences individuelles

**Catherine Becquelin, DLSA**  
Consultante experte en Relations Sociales

## Biographie

Dirigeante de la société de conseil en Ressources Humaines DLSA, Catherine Becquelin a travaillé auprès de divers organismes tels que le Cegos ou Arthur Hunt comme consultante en relations humaines et relations sociales et au sein de la Division management des ressources humaines comme DRH groupe pour Bayard Presse.

**D**es transformations majeures dans le monde du travail entraînent une évolution rapide des métiers et des compétences, et nécessitent de travailler autrement. Citons pêle-mêle : une accélération croissante qui nécessite improvisation et prise de risque, le développement des technologies digitales qui permet un fonctionnement virtuel, asynchrone et à distance, le développement de l'intelligence artificielle et des robots, l'évolution rapide des organisations et des collectifs de travail, etc.

Dans ce contexte, le développement des compétences individuelles est devenu une priorité « tous azimuts », pour l'entreprise, et pour les pouvoirs publics. L'enjeu est de développer les compétences et l'employabilité. L'accent est mis en particulier sur les compétences transversales, transférables, celles qui permettent aux salariés de s'adapter, en premier lieu la capacité à apprendre.

La réforme de la formation de 2018 prévoit (entre autres) un accès individuel renforcé à la formation, visant à donner plus de moyens aux salariés, et parallèlement à les responsabiliser davantage en tant qu'acteurs de leur formation et de leur parcours professionnel.

Les entreprises commencent à anticiper pour chaque salarié les compétences qui seront obsolètes demain, car liées aux tâches qui seront prises « en main » par l'intelligence artificielle et les robots, et celles qu'il lui faudra développer ; et elles individualisent de plus en plus les parcours de formation et de développement des compétences.

Tout cela est bien entendu indispensable, mais peut-être pas suffisant. En effet, le développement de la compétence collective en tant que tel n'est pas souvent cité comme un levier de développement des compétences individuelles.

## Et si le développement de la compétence collective était aussi un levier pour développer les compétences individuelles et donc l'employabilité ?

Dissocier le développement de la compétence collective du développement des compétences individuelles n'a pas de sens ni pour l'entreprise, ni pour les salariés

Chacun sait que « La compétence c'est les savoirs d'action du salarié mobilisés pour intervenir dans les situations de travail avec succès », que « les compétences n'existent pas indépendamment des situations dans lesquelles elles s'appliquent », et qu'elles se développent en situation professionnelle. En d'autres termes, elles se développent dans le cadre de la fonction et du rôle tenus -développement des compétences nécessaires aujourd'hui, identifiées comme nécessaires pour demain-, mais également dans l'environnement de travail, au sein du collectif proche (équipe de travail, service) ou plus large (division, entreprise ou organisation élargie).

La compétence collective permet à l'organisation d'être performante et de s'adapter rapidement, grâce à la complémentarité de chacun de ses membres et à leur capacité à travailler ensemble, à coopérer pour dépasser leurs propres limites et innover. C'est la raison pour laquelle elle est considérée depuis



les années 1990, comme un facteur stratégique, un avantage concurrentiel.

Si les compétences clés -celles considérées comme critiques, liées à l'expertise de l'entreprise et détenues par une partie des salariés- sont essentielles pour l'entreprise, s'il est important de gérer/manager d'une manière très individualisée les personnes qui les détiennent, la force de l'organisation ne résulte pas de ce que sont ces personnes prises séparément, dans leur singularité, mais bien d'une forme de dynamique collective qui fait la singularité de l'organisation elle-même.

Compétences individuelles et compétence collective peuvent se renforcer mutuellement, le développement de la compétence collective entraînant, par un effet systémique, le développement des compétences individuelles et de l'employabilité, dans un cercle vertueux.

Dissocier les deux, qui plus est en renvoyant l'approche collective de la compétence à la direction générale -en raison de son impact sur les résultats économiques- et l'approche individuelle à la fonction RH n'a pas beaucoup de sens.

Certes nous sommes dans le contexte d'une demande d'individualisation croissante de la gestion des ressources humaines par les salariés, mais cela ne doit pas se faire au détriment du développement d'une compétence collective dont ils s'enrichissent également.

Les apports de la combinaison des compétences individuelles des personnes qui constituent ce collectif (et non pas de leur addition) vont bien au-delà de l'application de process ou de procédures définies par l'organisation. Cette combinaison, cette alchimie permet en particulier le « partage » des compétences tacites, qui représentent jusqu'à 70% des compétences mobilisées en situation et qui reposent sur la pratique quotidienne, l'intériorisation par l'expérience, les intuitions et les méthodes personnelles, sans que les salariés sachent l'exprimer, ni même en aient conscience .

La question est donc de savoir comment cette compétence collective peut nourrir les interactions et les compétences individuelles

Créer les conditions de la compétence collective, c'est permettre à chacun d'exprimer ses compétences, de comprendre ce qui lui permet de développer ses ressources personnelles, et lui permettent également de développer les compétences indivi-

duelles des autres, par un mécanisme de réciprocité et de coopération.

L'émergence d'une compétence collective favorise la mise en commun de compétences et l'existence d'une dynamique de partage des savoirs, des expériences, la fixation de règles collectives de fonctionnement, la qualité des échanges inter-individuels qui permettent de gérer efficacement les aléas etc.

Dans ces conditions favorables, les compétences tacites (par exemple l'élaboration et la prise de décision, la manière d'appréhender la complexité ...) peuvent être exprimées, partagées avec d'autres, faire l'objet d'une appropriation, d'une recontextualisation et être ré-intériorisées par chacun pour venir augmenter son propre portefeuille de compétences individuelles.

Cette « alchimie » de la compétence collective s'observe (lorsqu'elle existe) au quotidien dans le collectif de travail par l'existence d'un référentiel commun, d'un langage partagé, d'une mémoire collective . Elle favorise le développement de la capacité d'initiative des salariés, leur plus grande self awareness , leur intérêt ou leur motivation pour d'autres activités voire l'acquisition de nouvelles compétences plus techniques.

Pour que la dynamique de l'enrichissement systémique fonctionne, elle doit être entretenue. Cet « entretien » est un exercice subtil, qui concerne managers et fonction RH dont la responsabilité partagée est de créer les conditions et faire fonctionner une organisation à la fois apprenante, capacitante et développante .» i.e porteuse de développement et de pouvoir d'agir.

### Quels sont les leviers de l'organisation pour faciliter le développement systémique des compétences ?

Une logique de coopération qui diffuse dans l'organisation

« La coopération, basée sur la confiance et la réciprocité, est une aptitude à une intelligence collective sans limite qui permet aux humains d'améliorer la connaissance d'eux-mêmes, des autres et du monde ... elle est une quête de connaissance partagée, qui prend la forme d'une intelligence collective à but illimité » .

Cette définition marque la différence fondamentale avec la collaboration cantonnée dans une forme «





d'association à objet déterminé, pour une certaine durée et limitée à l'accomplissement en commun d'une tâche nécessaire».

L'engagement dans la coopération se construit dans la durée, à mesure du développement de la confiance ; il permet de plus en plus d'échanges de savoirs avec des personnes qui peuvent être géographiquement très éloignées, la réciprocité dans le développement des compétences et l'innovation. La collaboration sans esprit de coopération -ce qui n'est pas rare- ne permet pas de développer la compétence collective et le collectif aura du mal à se dépasser pour s'adapter et innover.

### Des situations de travail apprenantes pour les personnes et pour le collectif

Il s'agit d'aller au-delà du partage de savoirs faire, du transfert de compétences et de la mise en place des dispositifs formels tels que les groupes d'analyses des pratiques, le knowledge management, le travail collaboratif ou les groupes projet. Ces dispositifs aussi intéressants soient-ils, ne suffisent pas.

Une place particulière doit être faite . :

- aux situations d'élaboration commune ou chacun s'engage (est responsabilisé) dans le traitement de la problématique posée et contribue au résultat final en fonction de ses compétences,
- à la mise en place de dispositifs d'apprentissage entre pairs qui développent la réflexivité, comme le co-développement ou la formation en situation de travail (qui vient d'être reconnue comme une action de formation en tant que telle dans la loi sur la formation de 2018),
- à l'analyse des succès comme des échecs (qu'est-ce qu'on a manqué ?, comment a-t-on réussi ?, par quels fonctionnements du collectif ?, comment avons-nous géré les aléas ?, comment ferait-on aujourd'hui ?, qu'est ce qui est modélisable, transposable ? ...). Analyser les échecs pour en faire un élément apprenant nécessite sur un véritable droit -individuel et collectif- à l'erreur, et suppose de rompre avec la pratique répandue de « mettre les choses sous le tapis » par manque de courage le plus souvent.

On le voit bien, tout cela suppose un souci constant du développement de la compétence collective qui va de la réflexion sur l'organisation au rôle confié aux managers, en passant par les modes de fonctionne-

ment mis en place.

Une organisation, des modes de fonctionnement et un management adaptés

Ce souci constant relève d'une philosophie managériale : chaque manager (hiérarchique ou manager de projet) est chargé de faire grandir les membres de l'équipe individuellement et de développer le collectif de travail.

Dans cette perspective il doit être garant d'une culture du dialogue et de la concertation, installer les conditions pour que la confiance se développe et qu'il y ait de la coopération, donner le cadre qui permette de communiquer, partager, s'enrichir, se confronter, autrement dit qui garantisse à chaque membre du collectif liberté, protection et sécurité psychologique. berté et la protection de chaque membre du collectif.

Il doit aussi être garant de l'autonomie des personnes de l'équipe, articuler process/procédures et pratiques informelles et exercer, à l'inverse d'un management par les process, un management fondé sur le principe de subsidiarité.

Il doit enfin rechercher la pluralité et la diversité des acteurs et des profils, des expertises et des regards, sur lesquels s'appuie l'intelligence collective selon deux principes « le nombre fait la force...mais le nombre n'est pas tout » .

« La diversité constitue un levier d'innovation et de créativité, ... puisque les personnes sont porteuses de processus d'apprentissage et de maîtrise des connaissances différents qui, lorsqu'on les confronte sous l'angle de la synergie créatrice, deviennent des sources majeures d'innovation tant sur le plan des produits que sur celui des procédés ».

### Des politiques RH cohérentes

Formation et développement des compétences ne sont plus des activités spécifiques ou ponctuelles, encore moins exercées par la seule fonction RH. Le rôle de développeur de la compétence collective du management -qui n'est pas toujours intégré naturellement dans sa fonction - doit donc être explicité (rôle attendu), encouragé (accompagnement), et valorisé (reconnaissance).

C'est à la fonction RH de mettre en place des politiques alignées sur cette ambition de développement systémique des compétences, cohérentes entre elles et porteuses d'une dynamique vertueuse tant pour



l'entreprise que pour les salariés.

Au-delà du développement d'organisations capacitanes, et de situations de travail propices au développement des compétences (cf. supra), arrêtons nous l'évaluation de la performance et la gestion des talents.

### Evaluation de la performance

La performance de l'entreprise est par essence collective et il est impossible d'identifier ce qui est imputable aux compétences individuelles ou à la compétence collective. Mais ce lien n'est pas toujours appréhendé, et la compétence collective est souvent vue comme un « objet à part, séparable des autres aspects du management ».

Alors, pourquoi ne pas mettre en place, à côté de l'évaluation de la performance individuelle -censée donner une lecture des compétences individuelles -acquises ou à développer-, une évaluation des résultats collectifs des équipes -y inclus leur manager- et de leur création de valeur.

L'objectif est de repérer collectivement, par un nouvel exercice de réflexivité, ce qui dans les résultats est imputable à la compétence collective, quels sont les progrès réalisés (coopération, transfert de savoir-faire, qualité du dialogue au sein de l'équipe...), les difficultés rencontrées. L'idée est de prendre en compte l'interdépendance, s'intéresser au « comment » et à l'essence de cette compétence collective, repositionner chaque membre de l'équipe comme acteur et responsable des fonctionnements collectifs

Cette forme d'évaluation va bien au-delà des « rénovations » actuelles des systèmes d'entretien annuel de certaines entreprises, qu'une lecture provocatrice pourrait assimiler à une redécouverte des basiques du management de proximité ou de projet (feedback argumenté au fil de l'eau et bilan de ces bilans une ou deux fois de l'année).

Il est clair que le système de rémunération mis en place doit être cohérent et prendre en compte à la fois la performance collective, le développement de la compétence collective et permettre le partage des profits liés aux progrès de l'entreprise et des équipes.

### Gestion des talents

Quant à la politique de gestion des talents, elle doit concilier deux nécessités antagonistes :

- Une dynamique de parcours individualisé pour développer motivation et employabilité, avec l'affectation de missions en fonction des compétences détenues ou à acquérir, ou du potentiel à développer ;
- Et la nécessité d'une certaine stabilité des collectifs pour ne pas perdre la dynamique enclenchée : un turn over trop rapide risque d'avoir un effet négatif sur le collectif, alors qu'un temps suffisant lui permet de développer la compétence nécessaire pour compenser le départ de certains, ou faciliter l'enrichissement des nouvelles compétences accueillies.

### Vers une reconnaissance et une valorisation des pratiques de développement de la compétence collective ?

Prendre en compte le développement de la compétence collective, la considérer comme un levier du développement des compétences individuelles doit s'inscrire dans le pilotage global de l'organisation, constituer un projet d'entreprise, d'équipe ou de service intégrant un véritable management par les compétences.

Ce projet, ainsi que les dispositifs associés -dont certains ont été évoqués plus haut-, pourraient être pris en compte dans le cadre d'une labellisation de la politique de formation de l'entreprise, au-delà des dispositifs classiques de développement des compétences individuelles.

Enfin la transformation des compétences individuelles en pratiques collectives innovantes, en savoirs à valeur ajoutée -valorisables pour l'entreprise- s'appuie sur des pratiques de développement de la compétence collective qui méritent d'être elles-mêmes reconnues et valorisées, y compris dans le cadre d'une valorisation du capital humain de l'entreprise. Car c'est l'existence ou non de ces pratiques qui permet de répondre à la question de savoir si les salariés ont été mis en situation de pouvoir agir, et de mettre en œuvre pleinement leurs compétences individuelles. ♦

