

SERGE CASASUS, CONSULTANT, ENSEIGNANT-CHERCHEUR

# DÉCLINER UNE STRATÉGIE COMPÉTENCES POUR UN VRAI CONTRAT SOCIAL

**Les cartographies sont perçues comme un exercice rébarbatif, énergivore dont l'exploitation semble encore bien théorique. Des heures de réunion, des journées de stagiaires ou consultants, des tableaux Excel infinis, des gros classeurs ou des dizaines de fichiers PDF qui laissent surtout un goût d'amertume... Quelles questions concrètes se posent aujourd'hui les responsables RH ?**

Propos recueillis par François Silva

## L'approche compétences a-t-elle toujours ce rôle stratégique pour la fonction RH ?

La logique de carte stratégique pensée par Norton et Kaplan qui fait un lien direct entre la stratégie de l'entreprise que visualisent les dirigeants et les compétences qui sont la raison de la présence des collaborateurs semble s'imposer dans une période de changement accéléré. Cet alignement stratégique apparaît une démarche puissante pour clarifier une vision de stratège et la mettre à la portée de chacun. La déclinaison doit aboutir à une liste explicitée des compétences critiques pour réussir. L'organisation alignée montre aussi les emplois porteurs de ces compétences qu'il faut renforcer et a fortiori, ceux dont l'intérêt disparaît. Les collaborateurs qui ont cette visibilité sont informés en toute transparence et peuvent réfléchir à leur avenir. C'est tout le bénéfice de la démarche qui a été mise en œuvre par HPE France (issu d'HP) qui, annuellement, actualise sa cartographie d'emploi dans laquelle chacun peut se repérer et s'orienter au regard de la stratégie.

## La cartographie a-t-elle toujours de la pertinence ?

Il faut ôter les vieilles lunettes de la cartographie, exercice GPEC obligé, à la seule fin d'un bon dialogue social tel qu'imaginé à l'orée de ce siècle. Il faut reconnaître à la com-



Serge Casusus

pétence son rôle central, organique, au cœur des dispositifs RH : rappelons d'abord cette évidence, toutes les activités à valeur ajoutée de la fonction RH font intervenir la notion de compétence : à commencer par le recrutement, en passant par l'évaluation, par la formation, par le développement et la mobilité ! Peut-on être un bon artisan de ce métier et pratiquer les compétences a minima, comme Monsieur Jourdain, le personnage de Molière, parle en prose sans le savoir ou sans s'obliger à des règles strictes (un vocabulaire, une syntaxe, une grammaire, etc.) ? Le premier seuil est la compréhension réciproque entre les acteurs, à commencer par les clients qui expriment leurs besoins – candidats, managers, collaborateurs - et le prestataire de service qu'est la RH : tout cela passe par des mots qui vé-

hiculent des contenus de différents ordres, des notions techniques, des aspects psychologiques avec souvent une dimension politique. Pour que toutes les parties collaborent efficacement, il est d'évidence qu'elles doivent bien se comprendre et entendre les mêmes définitions derrière les mêmes mots.

La cartographie s'inscrit dans une démarche dynamique, une feuille de route pragmatique qui met la troupe en ordre de bataille pour affronter et surmonter les défis qui barrent la voie de la réussite. Décliner une stratégie en emplois et en compétences, c'est expliciter un vrai contrat social d'entreprise, dans le respect de tous les contributeurs !

## La RH, doit-elle se focaliser sur les soft-skills ? Ou adopter une démarche différenciée pour certaines populations ? Quid des compétences collectives ?

La numérisation de l'économie transforme les organisations et réduit les emplois. Le Conseil National du Numérique convient que de nombreux emplois qui comportent des activités répétitives, même à haut contenu intellectuel, seront directement impactés ; les activités de managers de proximité sont d'ores et déjà partiellement assurées par une informatique qui organise les temps, alloue les missions et contrôle la quantité et la qualité des travaux



réalisés. Nous observons une bipolarisation du monde du travail : à la base, des emplois très peu qualifiés, très manuels, pour lesquelles la technologie de la robotisation n'est pas encore substituable ; à l'opposé, à la « pointe », les emplois de création et d'expertise et d'innovation qui pensent les produits et les processus d'organisation-gestion. La dimension personnalité sort renforcée : résistance, discipline, sens du service et autonomie sont primordiales pour les premiers, capacité à penser « hors de la boîte », à concrétiser des idées, sont les atouts des seconds. L'expertise métier joue toutefois un rôle primordial pour les seconds, une expertise qui ne peut résulter que d'une faculté d'apprentissage aiguisée doublée d'une expérience réussie.

Cela n'invalide pas selon nous l'exercice cartographique qui se doit d'être plus précis ajusté aux enjeux des activités et devient le préalable à la mise à disposition la plus rapide des compétences indispensables au succès de l'entreprise. La problématique

compétence ne saurait évidemment se jouer à la seule échelle individuelle. Et les soft-skills doivent aussi refléter l'art de savoir bâtir un cadre de travail favorable au dépassement, de soutenir les personnes et réguler les équipes pour accéder au succès mais aussi restituer la capacité contributive de chacun. La dimension collective trouve alors sa concrétisation dans des démarches de validation croisée des compétences (inspirées du fameux 360°) mais aussi dans la e-réputation interne ou les initiatives notamment « transversales » de chacun. La cohérence entre la cartographie d'une part, les processus RH et les pratiques d'autre part notamment la reconnaissance des soft-skills et l'appréciation des initiatives et contributions « sociales » renforcent mutuellement tous ces dispositifs.

#### **Comment les outils de cartographie peuvent-ils faciliter et supporter une démarche compétences ?**

Le tournant numérique impose aussi à la fonction RH de s'ajuster à de nouveaux outils de communication

et de gestion. D'une part, les SIRH avec les fonctions « self-service » ou les applications RH dédiées sont indissociables d'une exigence de précision, de rigueur, de systématisme et d'objectivité. On quitte progressivement l'empirisme et la logique clonage traditionnelle « quelqu'un qui ait le même profil qu'un tel ou unetelle » avec des processus informatisés, semi-automatisés avec des short-lists poussées par des work-flows, il faut donc disposer, en amont, des meilleures données, de référentiels bien calibrés, pour des outputs fiables et exploitables. Cela impose une sélection de mots précis (avec des définitions) sur lesquels tous les acteurs s'entendent.

D'autre part, les nouvelles plateformes de communication, les réseaux sociaux et multiples applications internet-intranet changent la donne : les compétences, individuelles mais aussi s'offrent à la vue de tous, dedans comme au dehors de l'entreprise... Paradoxalement, il faut savoir allier des logiques de gestion « froides » à des logiques de communi-

cation « chaudes » : passer du dénombrement qu'autorise l'informatique à la compréhension des actions, des décisions et leur sens et inversement. La logique cartographique impose de jouer « cartes sur table ».

#### Le Big Data constitue-t-il une solution ?

Certains rêvent que l'arrivée du Big Data dans le monde RH va permettre de s'affranchir de la réalisation d'une cartographie. Dès le milieu des années 1990, il a été montré qu'il était possible de construire une arborescence des compétences d'une entreprise (arbre Gingo développé par Michel Authier) à partir d'un vivier de CV selon un algorithme sur l'occurrence et la proximité de mots clés : un fonds lexical commun, la même valeur et signification aux mêmes mots, à l'échelle de l'entreprise ou d'un métier partagé, est un préalable pour une arborescence précise... Ainsi une analyse algorithmique multilingue impose d'établir des équivalences automatiques entre les langues. La technologie progressant, demain, algorithmes et traducteurs seront puissamment associés. En revanche, il semble, à ce jour, fort improbable que des algorithmes Big Data très sophistiqués dessinent automatiquement les profils de compétences

correspondant à la stratégie de l'entreprise, puis par déduction désignent les profils désuets... si l'ambition de l'entreprise ne consiste pas en une simple extrapolation des tendances observées dans le présent. Ce qui ressortit à la créativité, telle l'intuition géniale, reste pour l'instant le monopole de l'humain et c'est presque et, paradoxalement, plus que jamais, là-dessus que se joue le succès d'une entreprise : les algorithmes pourront conforter la vision stratégique, notamment sous l'angle marketing, aider à la concrétiser, et même à faire de l'entreprise un terreau propice aux idées créatives... Ils le feront d'autant mieux que cette vision sera charpentée solidement, selon le principe bien explicite de l'alignement stratégique.

#### Quelles sont les clefs de la réussite d'une démarche compétences ?

Les emplois et la culture bougent vite sous l'effet de la numérisation des entreprises et de la société : il y a ceux qui savent, ceux qui se projettent, qui visualisent... et il y a les autres, perdus, dans le brouillard ! Pour eux, le lexique, la carte et le GPS sont de rigueur : l'époque rend la cartographie des emplois (surtout les nouveaux) et les compétences associées (en particulier les nou-

velles) d'autant plus indiquée, voire vitale, pour s'assurer que chacun partage, au-delà du vocabulaire et des notions, une vision commune de ce que doit être l'entreprise aujourd'hui et de ce qu'elle devra être demain. Une vision qui donne à chacun la possibilité de voir le rôle qu'il peut légitimement y tenir. Mais aussi, de comprendre la régression de sa propre employabilité avec toutes les possibilités d'y faire face : une situation qu'il n'est pas toujours facile de présenter quand on est employeur ; une situation parfois sans réponse immédiate ou facile quand on est employé. Les entreprises ont-elles à gagner de cultiver le flou, l'incertitude, le non-dit ? Conduire la GPEC comme une démarche de projet d'entreprise autour d'une cartographie alignée sur la stratégie, c'est le gage d'un succès dont la RH peut être fière : tel est le message conclusif que je peux formuler en observant les aboutissements chez HPE France où il a été donné à chacun la possibilité de situer son emploi, comprendre la tendance, visualiser les passerelles et les possibilités associées pour renforcer son employabilité. C'est en cela qu'entrer dans une démarche cartographique participative comporte déjà en soi un caractère auto-réalisateur. ■

