



La Lettre

Juillet-Août 2015

DEVELOPPER LES COMPETENCES AUTREMENT

par **Gilles Verrier**, Directeur Général d'Identité RH, professeur associé à Sciences Po
et **Nicolas Bourgeois**, Directeur Associé d'Identité RH, chargé de cours à HEC

Selon une étude récente, la mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle constitue une priorité pour 86% des DRH. Pourtant, quel que soit son contenu, elle ne règle en aucun cas à elle seule les enjeux des organisations en matière de développement des compétences.

Dans certaines entreprises, ces enjeux sont encore abordés avec une approche très classique, héritée du passé.

Quelques pistes qui conduisent à se fourvoyer

- Dédier une partie importante des moyens à des actions d'entretien des compétences reconduites d'année en année, avec une vue court terme des compétences à développer et en sacrifiant l'employabilité future des collaborateurs.
- Diffuser un catalogue de formation à la demande, contribuant ainsi à faire de la formation un consommable plus qu'un levier.
- Établir le plan de formation en se contentant d'agréger les demandes individuelles.
- Se concentrer en premier lieu sur les outils plus que sur les enjeux et les contenus.
- Raisonner « formation » classique (une salle, un sachant externe, des apprenants) sans mobiliser la richesse des savoir-faire de l'entreprise.
- Évaluer autre chose que la mise en œuvre effective des compétences après acquisition.

Les entreprises qui en sont restées là et plus largement celles qui considèrent la formation « classique » et « descendante » comme la voie exclusive pour développer les compétences font un constat a posteriori : ça ne fonctionne pas ! Les actions menées ont un impact insuffisant sur la qualité des pratiques ; les compétences requises par l'activité ne sont pas complètement maîtrisées ; un écart se creuse entre ce que l'entreprise est supposée faire pour assurer son développement et ce qu'elle est effectivement en mesure de réaliser.

Ce constat est grave pour trois raisons :

- Nos actes, pensées, comportements se transforment : impact de la révolution digitale, modes de fonctionnement en réseau, accessibilité de l'information quasi-immédiate, modalités d'apprentissage. Dans ce contexte, les compétences requises évoluent rapidement : différentes études estiment qu'à l'échelle de la planète, la somme des compétences disponibles a doublé en six ans.
- Chaque collaborateur a donc un enjeu de renouvellement continu de son capital compétences. Le travail qu'il réalise sur ses compétences est une des clés de la maîtrise de son avenir. Et la capacité d'une entreprise à accompagner ce renouvellement sera de plus en plus un critère d'engagement pour lui.
- Pour être différenciante, l'entreprise doit prendre la main sur son avenir, choisir son chemin, adopter une démarche proactive. Et ce qu'elle met en œuvre sur ses compétences est une des clés de la maîtrise de cet avenir : dans nos économies développées, les entreprises feront de plus en plus la différence sur leurs marchés avec leurs expertises spécifiques.

Nos collaborateurs maîtrisent-ils les compétences dont l'entreprise a besoin, aujourd'hui et demain ?

S'il faut s'interroger ainsi en préalable, c'est parce que la formation n'est qu'un moyen, à travailler comme étant au service du développement effectif des compétences maîtrisées par l'entreprise. Un moyen parmi d'autres : l'enjeu n'est pas d'envoyer en formation, il est de développer les compétences.

Répondre de façon professionnelle à cette première question suppose notamment de s'être interrogé sur les conséquences des choix de développement de l'entreprise sur ses métiers, l'organisation et les compétences requises à l'occasion d'un exercice de GPEC bien mené. Un exercice de GPEC qui ne soit

pas que la réponse à une obligation légale de négociation, avec le jeu classique d'évitement des partenaires sociaux sur tout engagement sur les effectifs futurs. Un exercice de *Strategic Workforce Planning* qui soit de fait le volet humain du travail de planification stratégique de l'entreprise.

Comment développer ces compétences ?

La question se pose une fois la cible formalisée et les écarts avec les compétences maîtrisées identifiés. Avec en arrière-plan un choix fort : dédier une part significative des moyens de développement aux compétences à caractère stratégique, au détriment des actions récurrentes visant à entretenir des compétences standardisées.

Le cœur du sujet, c'est bien la transformation des pratiques effectives, avec la mise en œuvre des compétences développées. Ce ne sont pas d'abord des savoirs qui doivent être travaillés, ni même des savoir-faire, mais des pratiques. Sachant que les savoirs sont largement disponibles et que l'entreprise doit seulement éliminer les barrières à l'accès : valorisation de la curiosité vis-à-vis des réalisations externes, accès internet sans limite, etc.

Si l'enjeu n'est pas dans les savoirs mais dans les pratiques, l'entreprise doit dépasser les modalités de développement descendantes : la formation sous sa forme traditionnelle est de plus en plus inadaptée. Et il s'agit de faire du quotidien la principale modalité de développement des compétences, en travaillant dans cinq directions :

1. Organiser les activités et leur répartition de manière à ce que la pratique du métier soit elle-même apprenante.
2. Travailler les capacités du manager à développer les compétences de ses collaborateurs via son accompagnement au quotidien. Il est la référence et l'acteur de proximité, donc le mieux placé pour cela, sous réserve qu'il y ait été préparé.
3. Promouvoir et organiser les logiques de co-développement : groupes de pairs, binômes, etc. Outre leur impact fort, elles alimentent une dynamique de développement collectif.
4. Construire des moments dédiés au développement qui privilégient les mises en situation sur des cas de la vie réelle, sous la forme d'ateliers, beaucoup plus impactants que les apports descendants.
5. Positionner l'intéressé comme premier responsable de son développement, sans dédouaner l'entreprise de sa responsabilité quant aux dispositifs qu'elle met en place pour qu'il puisse effectivement assumer ce rôle.

Il restera à évaluer la mise en œuvre effective de la compétence développée. D'une part en formalisant en amont le changement de pratiques qui doit être induit par l'action de développement. D'autre part en évaluant en aval sur la base de l'observation en situation s'il a effectivement eu lieu.

Identité RH en actions : le développement des compétences managériales du



- * **Le besoin** : le projet stratégique du Crédit Agricole d'Ile-de-France repositionne de fait le rôle des managers et requiert un fort développement des compétences managériales, formalisées avec les intéressés sous la forme d'un référentiel de management basé sur ces déterminants business.
- * **La démarche** : l'ensemble des modalités envisagées pour développer ces compétences sont étudiées, y compris les plus innovantes. À partir d'un critère d'impact, le développement par le n+1, les ateliers de mises en situation et la mise en place de binômes de co-développement sont privilégiés. Les contenus de chacune des initiatives dédiées à une des compétences sont construits avec les managers évalués en valeur d'exemple sur cette compétence.
- * **Les résultats** : l'évaluation de la mise en œuvre des compétences managériales via des assessments réalisés avant et après la première vague de développement permet de mettre en évidence l'ampleur des progrès réalisés et de les valoriser.

Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.