



Comment mettre les compétences au service des opérations et de votre stratégie RH ?

Le guide des bonnes pratiques de la gestion des compétences

Introduction

Nous pouvons considérer que l'approche compétences est encore naissante... Et n'est pas encore très simple à mettre en place opérationnellement par les entreprises.

Premièrement, dès que nous parlons de compétences, notre esprit éprouve des difficultés à séparer d'un côté historiquement les compétences évaluées lors des entretiens professionnels, et d'un autre le reste. Étrangement, nous parlons souvent d'outils de recrutement (ATS), de formation (LMS) et disons que cela va de soi dans les entreprises désormais, mais quand on soulève l'idée qu'il faut outiller la gestion des compétences, il y a encore un flou artistique.

Deuxièmement, nous remarquons que les entreprises ne fonctionnent pas encore avec la compétence en tant que matière première. En revanche, nous pouvons facilement affirmer que la plupart des professionnels RH émettent explicitement le souhait de "gérer les compétences" alors que la gestion des compétences est un moyen et non une finalité.

Troisièmement, c'est un sujet en pleine réflexion actuellement, notamment via des éditeurs SIRH qui s'approprient le terme sur des sujets liés à l'évaluation professionnelle. Mais cela ne crée pas d'autonomie ni de liberté dans les usages sur la compétence (comme un usage métier ou auto-déclaratif). Actuellement les SIRH ne sont pas utilisés à des fins opérationnels, on est plutôt sur des outils SI au service des processus RH.

Pour finir, il y a du mouvement pour 2022 : je vous propose de regarder les chiffres de la dernière étude Gartner : [Top 5 Priorities for HR Leaders in 2022](#) avec une consultation de plus de 800 dirigeants dans les Ressources Humaines à travers le monde :

59%

des DRH interrogés estiment que **leur priorité absolue pour 2022 est de développer les compétences critiques pour l'organisation**, notamment via le reskilling.

66%

d'entre eux estiment que c'est **un challenge indispensable afin de réussir les objectifs business de l'entreprise**, avec en premier lieu l'excellence opérationnelle.

Ces chiffres illustrent le fait que si vous souhaitez vous approprier une démarche compétence, il faut à mon sens dépasser le stade de l'évaluation professionnelle, et permettre au DRH de mettre les compétences au service du business et des opérations en parlant leur langue.

En espérant que ce livre blanc puisse vous donner les clés d'une meilleure compréhension des compétences.



Olivier Rohou,
Président et co-fondateur - eLamp

Sommaire

- 1 Micro, Macro, Transverse, Métier...
Il y a de tout dans la compétence !
- 2 Les milles et une histoires de la compétence
- 3 Le référentiel emplois / compétences 3.0
- 4 Les 10 commandements de la Compétence
- 5 Ne dites plus compétences mais connaissance

1 Micro, Macro, Transverse, Métier... Il y a de tout dans la compétence !

« *Cette compétence, elle est transverse ou métier ?* »

C'est sûrement une question importante ! Mais alors pourquoi ?
A quoi cela peut-il servir de savoir qu'une compétence est transverse, métier, micro, macro, savoir, savoir-faire, savoir-être ?

Nous allons essayer de décrire par la suite toute l'intelligence que nous pouvons mettre en œuvre grâce à ces définitions et aux liens possibles entre eux.



○ **Compétence Métier :**

Compétence souvent technique qui est partagée par des salariés d'un même corps de métier.

Exemple : réaliser un entretien de recrutement pour un recruteur.

○ **Compétence Transverse :**

Une compétence transverse est un savoir ou un savoir-faire maîtrisé par plusieurs métiers.

La compétence transverse se différencie donc de la compétence technique qui est elle partagée par des salariés d'un même corps de métier.

Exemple : manier Excel.

○ **Compétence Savoir :**

Le savoir est l'ensemble des connaissances acquises par l'apprentissage (études, lectures, MOOC...) ou l'expérience.

Si ce savoir tend à s'enrichir, il peut aussi se dégrader. Il possède surtout la précieuse qualité d'être composé d'une multitude de savoirs utilisables et communicables.

Exemple : comptabilité générale.

○ **Compétence Savoir-Faire ou Hard-Skill :**

Le savoir-faire est l'expérience pratique qui témoigne de la maîtrise technique d'un domaine et qui permet l'application d'une connaissance, d'un savoir.

C'est donc l'habileté à mettre en œuvre son expérience et ses connaissances acquises dans un art ou un métier quelconque.

Exemple : négocier un contrat.

○ **Compétence Savoir-être ou Soft-Skill :**

Le savoir-être est lié à votre attitude, à vos valeurs.

Ce sont les qualités personnelles et comportementales dont vous allez faire preuve dans le domaine professionnel.

Exemple : courtoisie, maîtrise de vos émotions, bon relationnel, capacité à travailler en équipe...

○ **Micro-Compétence :**

Compétence fine d'expertise souvent associée aux savoir-faire (hard-skill).

Exemple : coder une macro VBA sur Excel.

○ **Macro-Compétence :**

Compétence plus englobante pouvant être une hard-skill ou une soft-skill, qui permet souvent de définir un métier.

Exemple : manier un outil de bureautique, faire preuve d'empathie.

Comme nous pouvons le voir cela fait beaucoup de définitions...
Si ces dernières restent à l'état théorique cela ne sert à rien, en revanche si nous commençons à les relier entre elles et à leurs environnements alors nous pouvons en tirer des résultats.
Nous allons donc essayer d'étudier quel en est l'intérêt cas par cas.

La compétence transverse permet la mobilité :

Affectée à plusieurs définitions de métier, elle permet d'identifier facilement les passerelles possibles.

La compétence métier permet de définir ce qui est spécifique et essentiel à un métier :

Par contre, il faut faire attention à cette catégorisation car dans le temps une compétence métier peut aussi se transformer en compétence transverse.

Savoir, Savoir-faire & Savoir-être peuvent s'objectiver et aussi permettre la transversalité :

Un savoir-être peut être objectivé par un ensemble de savoir et savoir-faire. Un savoir-être peut être **la passerelle entre plusieurs savoir et savoir-faire** totalement différents sur le papier mais faisant appel aux mêmes savoir-être.

La micro-compétence permet de trouver l'expert et de staffer les projets de manière précise. Mais elle peut aussi objectiver la macro-compétence par l'accumulation de micro-compétences "filles".

Exemple : « Manier le langage VBA » objective votre maîtrise d'Excel.

Par ailleurs, le lien entre micro-compétence et macro-compétence permet la communication entre le langage métier / opérationnel avec le langage RH définissant les métiers et les postes à pourvoir.

La macro-compétence comme la compétence transverse peuvent être communes à plusieurs métiers. C'est parce qu'elle est macro qu'elle englobe plusieurs micro-compétences spécifiques. Comme nous pouvons le voir le sujet est passionnant mais aussi complexe !

La définition d'une compétence peut donc vite se retrouver dans une matrice à 2, 3 voire 4 dimensions. Est-ce que cela ne nécessite pas d'être équipé professionnellement pour ce type de données ou un tableur excel suffit toujours ?

Comme le CRM pour gérer de manière professionnel un pipe commercial, les RH ne devraient-ils pas avoir leur solution professionnelle pour gérer toute la richesse complexe de leurs compétences ?

2 Les milles et une histoires de la compétence

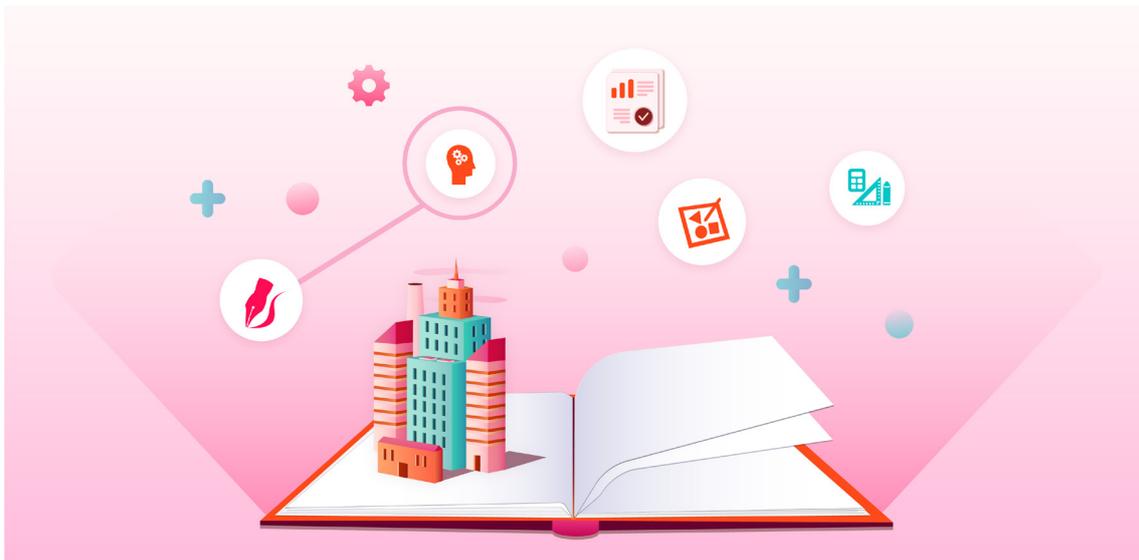
« J'ai besoin de voir la solution pour m'inspirer »

Attention, ce n'est pas la démonstration d'une solution qui va définir son utilisation au sein d'une organisation...

Une solution ne fait qu'outiller une démarche et non l'inverse.

C'est un peu comme si une démonstration de Word allait inspirer votre prochain roman, Excel votre prochain bilan comptable ou bien Powerpoint votre prochaine présentation en comité de direction.

Il est important de définir sa propre histoire puis de demander à une solution de l'outiller.



Afin de vous démontrer ces propos, nous allons vous raconter les Mille et une histoires possibles avec une simple solution autour de la compétence.

L'auto-déclaration de compétences : Toujours d'actualité ?

Cela a l'air pourtant évident en 2021 mais laisser ses collaborateurs auto-déclarer leurs compétences ne l'est pas forcément pour tous. Certains ont peur que leurs collaborateurs se survalorisent, ou bien se dévalorisent ou bien encore ne renseignent rien...

○ Avantage de l'auto-déclaration :

Créer une nouvelle source d'information sur les capacités d'un collaborateur en lui donnant la main sur son profil.

Si nous laissons l'auto-déclaration possible, il reste encore plusieurs possibilités : quand un collaborateur remplit son profil, est-il visible de tous ? Ou bien uniquement de ses managers et/ou des responsables RH ?

○ Avantage d'avoir un profil visible de tous :

Cela incite le collaborateur à avoir le profil le plus complet et précis possible.

○ Avantage d'avoir un profil fermé :

Cela permet au collaborateur de se définir plus facilement et avec moins de pression sociale et / ou managériale.

“ L'auto déclaration d'un collaborateur doit-elle être validée par un modérateur avant ou après sa publication ? ”

○ Avantage de la post-modération :

Moins de lourdeur et plus d'agilité dans l'actualisation d'un profil.

- **Avantage de l'anté-modération :**

Profil plus sûr à l'affichage.

L'auto-déclaration de compétences : Collaborative ou non ?

Doit-on autoriser les collaborateurs de suggérer de nouvelles compétences dans les référentiels ?

- **Avantage de la suggestion de compétences par les collaborateurs :**

Cela incite le collaborateur à avoir le profil le plus complet et précis possible.

- **Avantage de la post-modération de la suggestion de compétences :**

Ne pas bloquer le dynamisme du référentiel et surcharger ses gestionnaires.

- **Avantage de l'anté-modération de la suggestion de compétences :**

Garantir une donnée plus fiable.

Doit-on permettre aux collaborateurs de faire de la recherche d'expertises ?

C'est à dire que n'importe quel collaborateur peut accéder aux compétences de tous les salariés de l'entreprise...

Avec LinkedIn, nous pourrions penser que cette pratique est désormais courante, mais pas tant que ça, certaines entreprises peuvent avoir peur de la chasse en interne.



Doit-on laisser les collaborateurs se suggérer des compétences entre eux ?

Certains diront que cela se fait par copinage et que la recommandation n'est pas fiable. Un peu comme sur LinkedIn où l'on peut se retrouver avec des compétences que l'on ne détient pas réellement.

Nous pourrions aussi imaginer, comme dans le modèle de l'économie collaborative, de recommander une compétence après son utilisation : à la fin d'un projet commun par exemple.

o Avantage de la recommandations de compétences entre pairs :

Créer une nouvelle source d'objectivation sur la compétence en plus de celle managériale.

Comme nous pouvons le voir nous pourrions encore continuer longtemps. La vraie valeur d'une solution est de pouvoir s'adapter à n'importe quelle histoire. Il ne faut surtout pas l'imposer car chaque entreprise a sa culture qui lui est propre...

Le choix d'une solution innovante autour des compétences doit toujours commencer par la rédaction d'une simple histoire, sa propre histoire !

Elle devra répondre aux enjeux et attentes de ses collaborateurs, ses managers et ses RRH en fonction de la maturité de l'entreprise à ce sujet.

Une fois cela réalisé, la solution saura s'adapter en fonction et sans contraintes !

3 Le référentiel Emplois / Compétences 3.0

« Il va falloir que nous travaillions sur nos référentiels avant de choisir la solution »

Et si l'outil était la solution ?

Le chantier de définition des emplois au sein d'une entreprise est souvent un challenge pour les Direction Métiers et RH. Il faut trouver à l'échelle de toute une organisation la définition des emplois qui sera acceptée par tous.

De plus, il est difficile de proposer des définitions standards et ceci même pour des emplois supports :

Le comptable de l'entreprise A ne sera pas forcément le même que celui de l'entreprise B, même entre 2 Business Unit d'une même entreprise. La culture, l'activité, la maturité d'une organisation personnalisent la définition de l'ensemble de ses emplois.

Comment définir l'emploi de comptable de sa propre entreprise ?

Revenons à la définition d'un emploi :

Un emploi est défini entre autres par un portefeuille de compétences cibles. Si un individu a le même portefeuille de compétences que la définition de l'emploi alors il est supposé apte à exercer ce dernier efficacement.

Évidemment un individu détient un portefeuille de compétences souvent infiniment plus large que la déclinaison en compétences de l'emploi qu'il exerce.

Un collaborateur peut donc correspondre à 89% à la définition de l'emploi de comptable tout en possédant à 34% les compétences de l'emploi de graphiste. **Nous pouvons voir ici que le dénominateur commun d'un individu et d'un emploi est la compétence.**

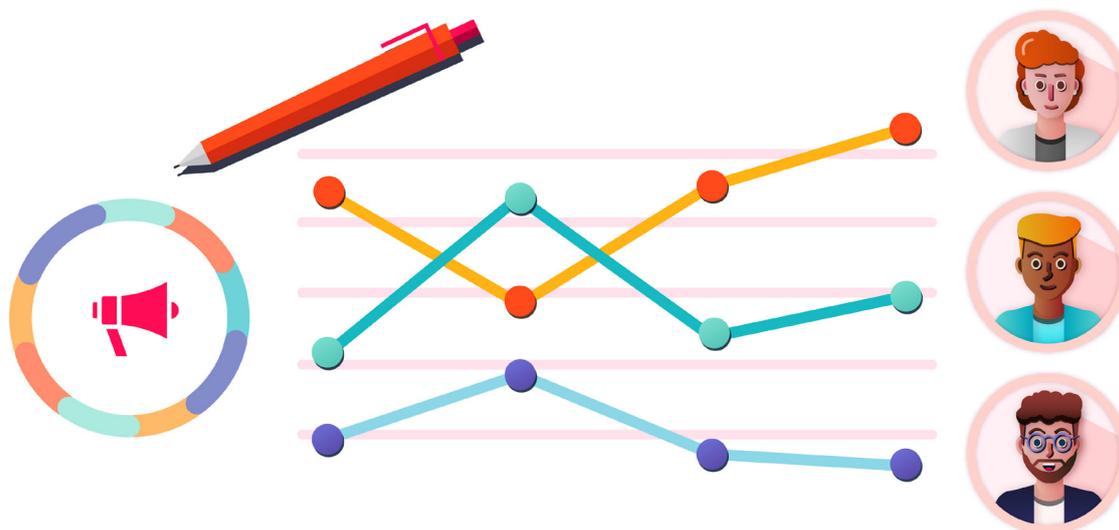
Plus concrètement, la réelle définition de l'emploi de comptable au sein d'une entreprise correspond à l'ensemble des compétences partagées par les personnes qui exercent cet emploi.

Ainsi, sonder les individus définis comme comptable au sein de l'entreprise, au sujet de leurs compétences individuelles, suffit à obtenir une définition précise de l'emploi et de ses attendus. Il ne s'agit finalement que d'un sondage géant !

Cependant, comme vous le savez sûrement déjà, les entreprises ne réalisent pas ce sondage géant pour mieux connaître leurs comptables, faute de moyen technologique. **Elles font souvent appel à une équipe restreinte interne ou externe (cabinet de conseil RH) et organisent des ateliers avec des experts sélectionnés pour définir les emplois.**

C'est une solution qui fonctionne, mais coûteuse, chronophage et destinée à être renouvelée aussi régulièrement que les emplois évoluent. Par ailleurs, le débat entre experts de différentes Business Units pour trouver une définition commune d'un emploi est souvent infini.

Un emploi présente des spécificités d'une entité à l'autre. Une définition basée sur des compromis est moins opérationnelle car pas vraiment adaptée à qui que soit.



Voici donc la méthode que nous proposons ...

Étape 1

Et si tout commençait par ce sondage géant ?
Comment procéder ?

Commençons par co-construire la bibliothèque de toutes les compétences nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, en prenant en compte toutes les entités et leurs spécificités. Ceci bien évidemment sans les rattacher à la définition d'un emploi !

« Dans mon entité, j'utilise souvent la compétence A, B & C »

– quand une autre entité dirait –

« Dans mon entité, j'utilise souvent la compétence B, C & D... »

Il est beaucoup plus facile de lister toutes les compétences dont l'ensemble des Business Units ont besoin pour fonctionner individuellement que d'en trouver le compromis universel. Cela constitue déjà un socle primordial :

Par addition, nous aurions donc la liste de toutes les compétences dont l'entreprise a besoin pour fonctionner au quotidien.

Étape 2

Cette liste est présentée à l'ensemble des salariés et nous leur demandons de renseigner l'ensemble des compétences qu'ils utilisent au quotidien.

« Au quotidien, j'utilise la compétence A, B & D, mais j'utilise aussi la compétence X qui n'est pas dans cette bibliothèque de compétences proposée par défaut. »

Une fois cela fait, nous obtenons tout d'abord le profil de compétences individuelles de tous les collaborateurs, mais aussi un enrichissement de la bibliothèque de compétences par leurs suggestions individuelles.

Les premiers concernés par les opérations du quotidien sont souvent les collaborateurs qui connaissent au mieux les compétences précises et expertises nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.



Étape 3

Nous demandons à l'ensemble des collaborateurs de nommer leurs emplois.

- « Je suis comptable junior »
- « Je suis comptabilus »
- « Moi, je suis comptable sénior »
- ...

Nous aurions alors 2 éléments importants :

Le profil de compétences de l'ensemble des collaborateurs et la façon dont ils nomment leurs emplois.

Arrive enfin le moment d'analyser les résultats :

90% de ceux qui se sont désignés comme comptable junior détiennent la compétence A au niveau expert, 80% la compétence B au niveau débutant, mais aussi 10% la compétence C au niveau Confirmé...

Enfin, des rapprochements entre définitions d'emploi peuvent être déduits : les personnes auto-désignées comme comptable junior correspondent à 95% aux "comptabilus" mais à 50% aux comptables sénior. **Il est alors possible de ne plus distinguer comptable junior de comptabilus mais de laisser la définition de comptable sénior indépendante.**

Pour résumer, la construction de la définition des emplois se fait en bottom-up, de manière collaborative : un peu comme un article Wikipédia avec ses contributeurs.



Nous pourrions aller encore plus loin ! Une fois la définition des emplois actée, il est toujours possible pour les collaborateurs de suggérer de nouvelles compétences : les suggestions les plus populaires seraient alors incorporées.

Pour finir, poursuivre les mises à jour des profils de compétences des collaborateurs et suivre leurs évolutions permet de voir l'écart se creuser entre la définition actée avec la réalité de la population qui lui est associée.

Toute cette méthodologie collaborative et bottom-up pourrait être réalisée simplement : il suffit d'avoir la solution adéquate.

N'oublions pas qu'un SIRH outille les processus :

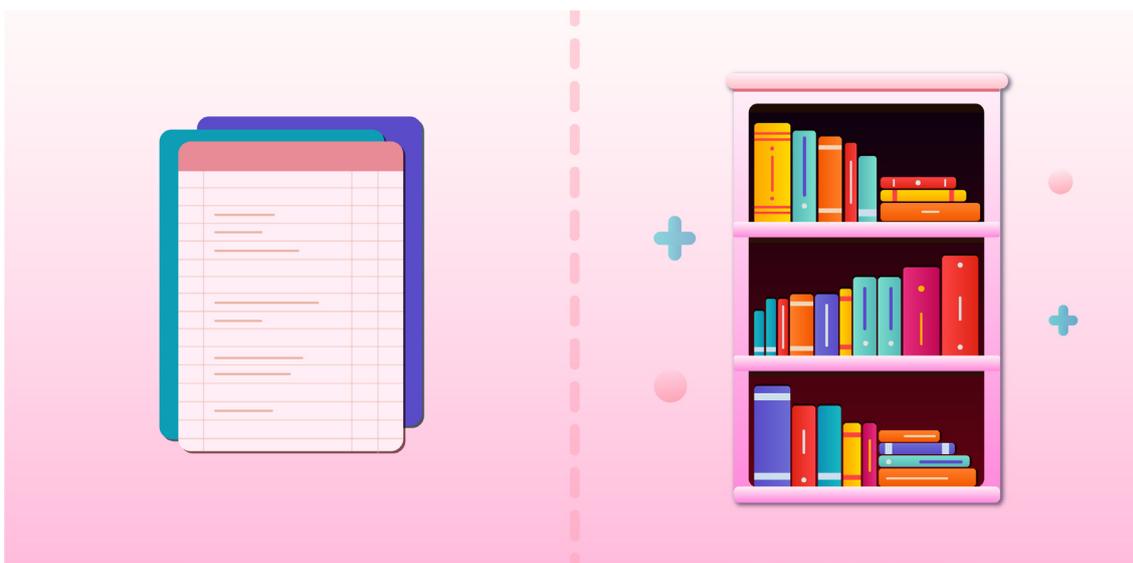
Ces processus doivent lire le référentiel pour s'exécuter. D'où le choix d'un outil SIRH dans un second temps.

La solution compétences peut en amont agréger les données et construire le référentiel de manière collaborative & bottom-up.

4 Les 10 Commandements de la Compétence

« *Nous avons déjà un référentiel de compétences* »

Est-ce une liste, un dictionnaire ou bien une bibliothèque ?



Lorsqu'une entreprise se lance dans la définition de ses métiers et emplois, elle peut pousser l'exercice jusqu'à décrire ses emplois en compétences.

Si nous faisons la somme des compétences nécessaires à l'ensemble de ses emplois, nous nous retrouvons avec la liste de l'ensemble des compétences dont a besoin l'entreprise pour fonctionner au quotidien. Si cette liste reste en l'état, elle est une forme de banque simple dans laquelle nous allons piocher pour définir ses emplois, ses formations ou bien ses projets. Et sans risque de doublons de compétences.

Si nous ajoutons à chaque compétence des niveaux et une description spécifique, alors nous pouvons parler de dictionnaire. La compétence est définie en contexte par l'ensemble de ses niveaux attendus.

Si l'ensemble de ces compétences sont reliées et classées entre elles alors nous pouvons enfin parler de bibliothèque. Il devient possible de naviguer à travers une structure logique pour atteindre n'importe quelle compétence quelque soit son niveau de granularité.

Si cette bibliothèque est facilement accessible par n'importe qui dans l'entreprise (collaborateur, manager, directions) alors nous avons défini une langue commune.

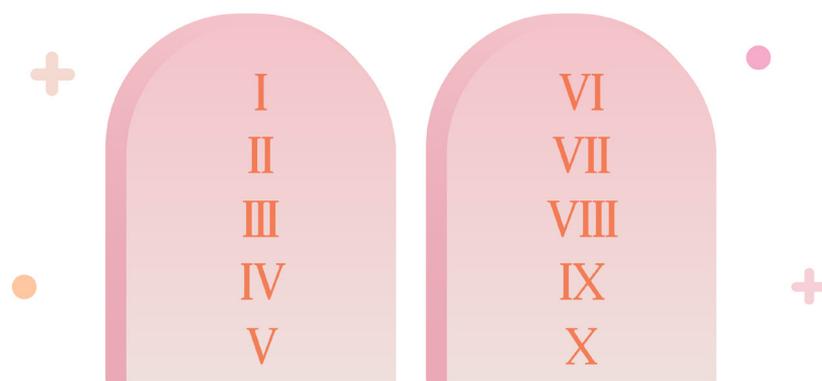
Cette langue universelle à toute l'entreprise est la clé pour une bonne transmission de l'information entre les opérations du quotidien et les ressources humaines :

Recrutement, Formation , Staffing d'équipe, Recherche d'expertise, Mobilité interne, Certifications, Evaluation, GPEC, Workforce Planning ...

Tous ces processus pourront facilement communiquer entre-eux et améliorer la performance globale de l'entreprise.

Voilà pourquoi nous vous dressons une liste de quelques astuces afin de construire facilement une bibliothèque de compétences accessible à tous.

Les 10 commandements d'une bonne bibliothèque de compétences



LE NOMMAGE

1 | Ne pas décrire la compétence comme un objet d'évaluation

L'évaluation est une manière de déduire des compétences mais est difficilement utilisable de manière opérationnelle.

Par exemple : « Je réalise mes tâches avec rigueur et effectue le reporting adéquat » est un élément d'évaluation indispensable pour un entretien d'évaluation mais n'est pas facilement objectivable par un collaborateur en auto-déclaration et est inutilisable dans la définition d'une mission, d'un projet, etc.

2 | Nommer les compétences comme on ferait une recherche Google

Ne pas faire de phrases, privilégier des expressions concises (3 à 4 mots).

Par exemple : « Négocier contrat » au lieu de « Savoir négocier un contrat » – « BIM » au lieu de « Mettre en œuvre la méthodologie BIM ».

LA GRANULARITÉ

3 | Une compétence qui n'a pas de sens opérationnel précis mérite d'être découpée en sous-compétences

Et probablement ne doit pas être ajoutée en tant que telle au profil d'un collaborateur.

Par exemple : Si « Programmation informatique » est trop large pour être utilisée pour une recherche d'expertise ou un staffing de mission, elle mérite d'être redécoupée en : « Javascript » | « Développement d'application Android » | etc.

4 | Au contraire si deux compétences semblables ne présentent pas de différences opérationnelles, il vaut mieux les fusionner

Par exemple : S'il n'y a pas d'intérêt à distinguer « Réaliser un dessin d'illustration » de « Illustration graphique » alors il faudra les fusionner.

5 | La finesse d'une arborescence n'est pas un souci à partir du moment où tout est facilement accessible

Il est plus facile de parcourir plusieurs couches logiques plutôt que de parcourir une longue liste de compétences.

Par exemple : Il est plus simple de retrouver « Entretien de recrutement » dans « Ressources Humaines » puis dans « Recrutement » que directement dans « Ressource Humaine ».

LA STRUCTURATION

6 | Créer des verticales (familles de compétences) non pas en suivant les emplois, mais par thématique

Cela facilite la transversalité et l'échange de compétences entre définitions d'emplois, et permet d'identifier facilement la compétence hors contexte par l'intitulé de sa famille.

Par exemple : « Création de maquette » dans « Graphisme ».

7 | Compétences partagées entre plusieurs familles

Si il y a une différence dans l'utilisation de la compétence en fonction de la famille : il faut en créer 2 distinctes.

Par exemple : « Logistique » dans la famille « Achats » de « Logistique » dans la famille « Conseil ».

8 | Si la compétence est reliée à plusieurs familles, choisir comme famille de référence le plus instinctif hors contexte

Par exemple : « Rigueur » est utile en informatique, graphisme, etc. Mais est plus facilement identifiable sous la famille principale « Soft-Skills ».

LES INDICATEURS DE COMPÉTENCE

9 | La compétence permet de définir le sujet et ses indicateurs, comme le niveau d'expertise, permettent d'apporter toute la nuance à l'information

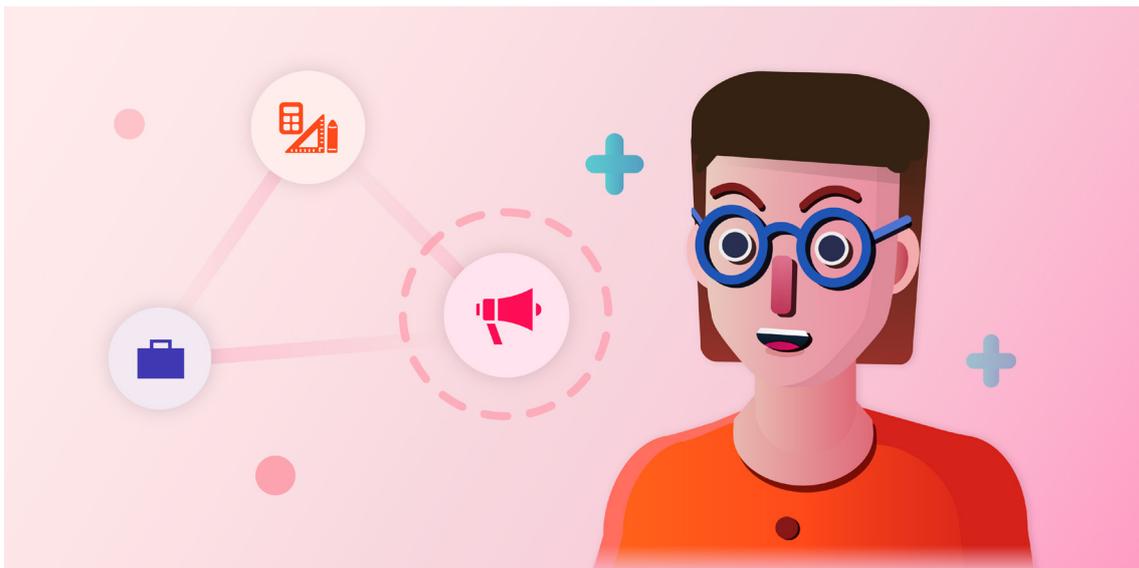
Ne pas hésiter à multiplier les indicateurs pour objectiver au maximum les compétences.

Par exemple : Niveau de maîtrise | Ancienneté | Certifications acquises | Envergure des projets | Mis en oeuvre ...

10 | Les compétences ne sont pas supposées constituer différent niveaux de maîtrise d'une autre compétence

C'est le rôle des indicateurs.

Par exemple : Au lieu de « **Expert Java** », privilégier « **Java** » avec un indicateur : « **Niveau : Débutant / Confirmé ou Expert** ».



5 Ne dites plus compétences mais connaissance

« Il faut passer à l'approche compétences pour mieux connaître mes collaborateurs »

Régulièrement nous avons parlé de compétences, mais à force d'analyser le marché nous nous sommes rendus compte de quelque chose :

Il ne faut pas dire « compétences des collaborateurs » mais « connaissance des collaborateurs » !

Explications

Longtemps il a été dit qu'il fallait passer de l'approche métier à l'approche compétences pour être au plus proche de la réalité. En effet, les métiers évoluent très vite et il est difficile de maintenir leurs définitions.

Le problème est le suivant

A force d'avancer sur le sujet compétence, les organisations se sont mises à découper leurs métiers en compétences et c'est là où est l'erreur, nous continuons à utiliser le métier comme référence.

Vu que la richesse d'un individu ne se limite pas à la définition de son métier, alors prendre l'ensemble des compétences découlant de la définition de l'ensemble des métiers reste très limitant.

Exemple avec la liste des quelques compétences d'un **Chef de Projets** type :

HARDS-SKILLS

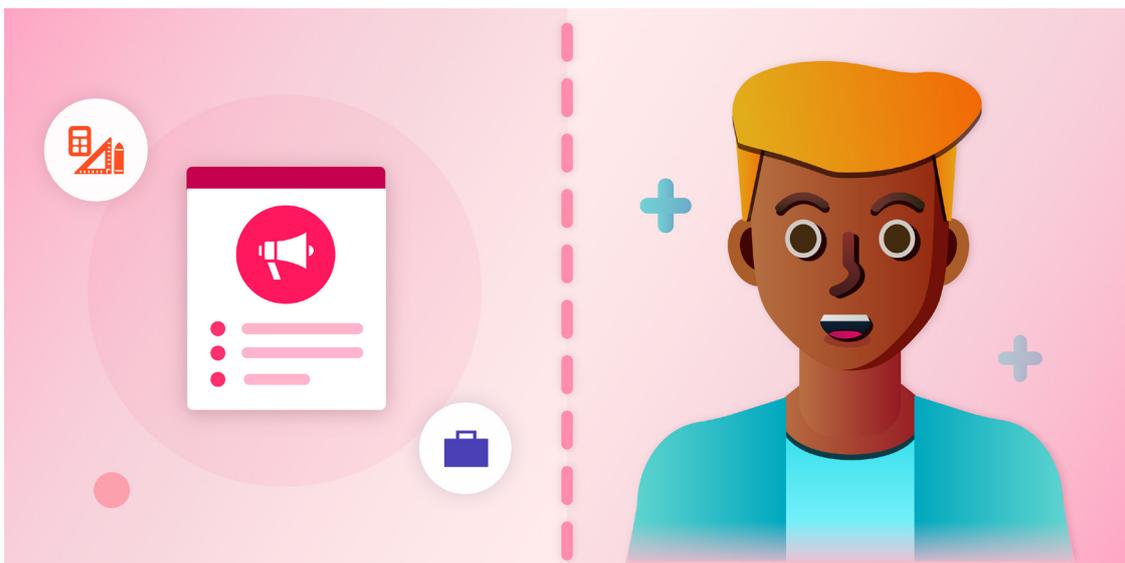
- Mise en place d'un plan d'activités
- Développement des propositions commerciales
- Gestion des contrats
- Développement du personnel
- Gestion de l'information et de la connaissance
- Gestion des projets et du portefeuille de projets
- Gestion des risques
- Gestion de la relation avec le commanditaire / le métier / le client
- Amélioration des processus

SOFT-SKILLS

- Adaptabilité
- Rigueur
- Communication, Relationnel, Empathie
- Esprit d'équipe
- Autonomie

LANGUES

- Anglais



Voici quelques exemples d'informations qui sont clés dans la connaissance individuelle d'un collaborateur mais que nous ne retrouvons pas dans la définition d'un métier :

- Sa connaissance d'un pays ou d'une culture
- Ses certifications et habilitations
- Sa connaissance d'un client ou d'un prestataire
- Sa connaissance d'une offre
- Sa connaissance d'un service
- Sa connaissance d'un processus
- Sa connaissance d'un outil
- Sa connaissance d'une méthode
- etc.

Toutes ces informations sont rarement évaluées à l'échelle d'un métier.

Pourtant ce sont des informations clés pour qualifier un individu et pouvoir définir complètement sa richesse en compétences. Surtout, ces informations peuvent être précieuses pour le management, et son utilisation avoir un impact fort sur la performance d'une organisation.

Pour résoudre cette problématique, il faut réussir à faire vivre une bibliothèque de « connaissance » dans l'entreprise indépendamment de la définition des métiers.

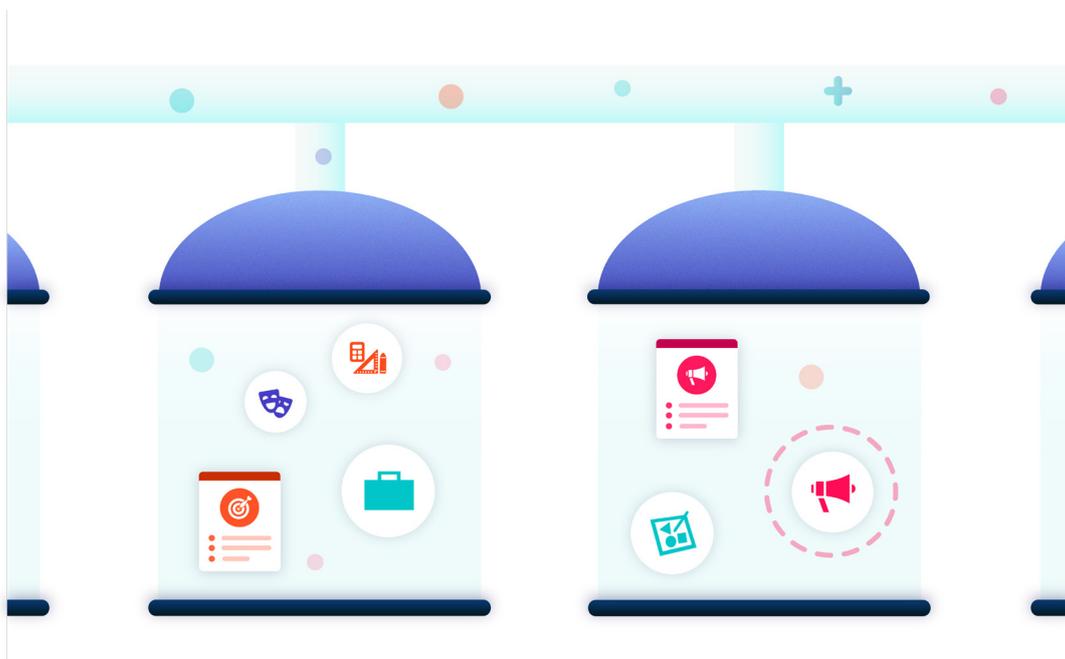
Cette bibliothèque de « connaissance » ne doit pas découler de la définition des métiers mais des informations qui peuvent être utiles sur le terrain ou dans n'importe quel processus interne.

La matière première de l'entreprise est donc bien la connaissance de chacun et non les compétences qui composent chacun des métiers actuels et à venir de l'entreprise. Evidemment la connaissance des collaborateurs inclura toujours les compétences attendues sur son métier, mais pas que.

Une fois cette bibliothèque de « connaissance » existante, on pourra considérer chaque élément intervenant dans les processus de l'entreprise comme des portefeuilles de « connaissance » (projet, métier, formation, collaborateur, etc.).

Pour réaliser un pont entre les RH et les métiers, il faut être en mesure d'identifier des informations utiles aux deux. Sinon chacun créera son silo d'informations.

Centraliser la connaissance d'un collaborateur (incluant bien entendu aussi ses compétences) paraît être la solution la plus efficace et la plus pertinente !



Conclusion

Et que propose eLamp dans tout cela ?

Notre conviction, c'est que jeter les référentiels à la poubelle est un leurre, qu'il faudra toujours une grille de lecture quelque part pour comprendre si les collaborateurs sont en adéquation avec les compétences attendues par l'entreprise.

Notre démarche est de proposer une solution qui permet :

- d'avoir la liberté de l'auto déclaration pour les collaborateurs,
- de ne pas les enfermer dans leurs métiers,
- de gérer la partie structurée des référentiels,
- de détecter de nouvelles compétences grâce à l'IA.

Il faut une solution qui allie le structuré et le non structuré, autrement il sera difficile d'appréhender la problématique complète des compétences.

Aussi, il faut définir des cas d'usages utiles aux opérations car la gestion des compétences est spécifique à chaque industrie, autrement cela n'a pas de sens d'avoir une solution dédiée à la gestion des compétences.

C'est de cette manière que les directions RH pourront être entendues par les opérationnels.