



Les compétences,
socle de votre
organisation digitale



6, rue d'Antin 75002 Paris
Tél. : 01 55 35 36 36
Fax : 01 55 35 36 40

Mail : contact@infhotep.com
Site : www.infhotep.com
Blog : demain.infhotep.com



Intention des auteurs

L'ambition de ce livre blanc est de proposer une guideline concrète à destination des dirigeants et professionnels des ressources humaines afin qu'ils puissent initier, compléter ou parfaire les actions à mettre en place pour relever le challenge de la transformation.



Les auteurs



PIERRE-YVES BROUSSET est directeur de l'offre Organisation Digitale du Cabinet Infhotep, qui traite des différents sujets ressources humaines. Il est diplômé d'un master 2 spécialité conseil en organisation et management de l'IAE de Lyon et il a rejoint l'équipe pour accompagner les DRH et les DSI dans leur projet de transformation.



STANISLAS DE TRUCHIS a commencé sa carrière dans un groupe télécommunication sur des problématiques de Marque Employeur et de rétention des talents. Il accompagne depuis les grands comptes dans leur transformation digitale sur les aspects techniques et humains.



FREDERICK OGER est juriste de formation. Son parcours professionnel s'est orienté principalement vers des fonctions commerciales et de direction d'entreprises, plus particulièrement dans le secteur des NTIC, logiciels et systèmes. Coach professionnel certifié depuis 2011 et formé à la systémique, aux pratiques narratives et aux approches neurocognitives, il accompagne les organisations, les dirigeants et leurs équipes dans leur transformation managériale digitale et culturelle.





Sommaire

◆ Introduction	5
◆ Partie 1 : <i>Visibilité et disponibilité des compétences au service des projets de l'entreprise</i>	9
◆ Partie 2 : <i>L'attractivité de votre entreprise et sa capacité à séduire les compétences</i>	21
◆ Partie 3 : <i>Des compétences augmentées au service de la performance</i>	30
◆ Conclusion	38



Introduction

—

Dans cette introduction, nous vous exposerons la méthodologie que nous avons adoptée pour réaliser cette étude. Nous prendrons également le temps de définir les termes *compétence* et *transformation digitale* pour finir sur la définition du plan.



Introduction



Le digital et la transformation

Toutes les époques ont connu des transformations soit en mode révolution, soit en mode adaptation. Telle est la loi de l'évolution aussi inexorable que le temps qui passe.

Qu'aurait la transformation digitale de particulier ? En dehors du fait que nous sommes en train de la vivre, elle impacte tous les secteurs de notre vie de façon plus ou moins intense, plus ou moins invasive.

Notre vie quotidienne, professionnelle et personnelle, les modes d'interaction avec les autres, notre propre vision du monde sont investis par le digital. Plus encore qu'en leur temps l'imprimerie ou l'invention de l'électricité.

Elle entraîne trois phénomènes :

La disparition de fait de la frontière qui existait jusqu'à maintenant entre le dedans et le dehors

Si nous voulions choisir une métaphore, c'est celle de la destinée des forteresses jadis imprenables et qui, par l'innovation technologique, en l'occurrence la découverte de la poudre à canon, ont rendu inopérantes les plus épaisses murailles. De même, l'entreprise n'est plus la citadelle inexpugnable. Le digital fait disparaître comme un mirage les murs qui la protégeait du regard extérieur. Le dehors a la possibilité d'observer ce qui se passe dans l'entreprise. Le dedans est attiré par le dehors.

Les différences avec les châteaux forts du Moyen-Âge sont que le digital accélère la chute des murs et s'attaque dans un temps très court à toutes les forteresses réputées jusqu'à maintenant inébranlables.

La réduction de l'espace et la compression accélérée du temps

Ces réductions se traduisent par les effets respectifs de proximité et d'immédiateté.

La distance entre les acteurs économiques, l'entreprise et le client n'a jamais été aussi faible. Et l'immédiateté devient l'injonction dominante : « *Ici et maintenant !* » Cette injonction envahit progressivement tous les domaines, et celui des Ressources Humaines dans l'entreprise ne fait pas exception.

Une inversion du pouvoir

Contrairement à la précédente vague de transformation liée à l'informatisation de la production, de la gestion et du management avec les bases de données, les logiciels et les tableaux de bord, l'entreprise a l'impression de ne pas pouvoir contrôler cette forme inédite de transformation. Il s'agit pour elle, à tort ou à raison d'une terra incognita dont les contours sont encore très flous. Le client, l'utilisateur, le salarié, le citoyen, *the man of the street* ont pris le pouvoir. L'entreprise perd peu à peu celui d'imposer son produit, son tarif, son information. Elle doit faire acte d'humilité et, par conséquent, se trouve dans l'obligation d'écouter réellement son environnement.



Introduction

Le digital nous oblige à renouveler entièrement notre vision de la politique, de l'économie, de l'écologie, de l'entreprise. En bref notre vision du monde. Nous vivons une époque formidable, une véritable révolution culturelle.

Lors de son intervention à la Journée Dirigeants organisée par le CEE management, Henri de Castries, ancien président d'AXA, disait : « *le digital nous oblige à nous réinventer* », et il ajoutait : « *jamais les personnes n'ont été aussi importantes* ».

Nous sommes là au cœur de la mission de la direction des ressources humaines : mettre la personne au centre pour réussir la transformation.

Transformation et compétences

L'idée centrale de ce livre blanc est de considérer les compétences comme étant le socle de cette transformation. C'est par celles-là que celle-ci doit s'effectuer. Dans son livre *La petite Poucette*, Michel Serres le déclare avec une certaine lucidité : « *Aujourd'hui la compétence est la seule légitimité.* »

La compétence est donc tout. Elle devient le fondement de l'autorité. Mais de quelle compétence parle-t-on ? un savoir technique ? un savoir-faire ? un savoir être ? ou la combinaison des trois ?

La compression de l'écart entre le fournisseur de biens et de services et le client s'opère par une **désintermédiation radicale et fait de la transformation un impératif.**

L'entreprise doit s'engager résolument dans le processus de transformation au risque de perdre son identité et sa raison d'être.

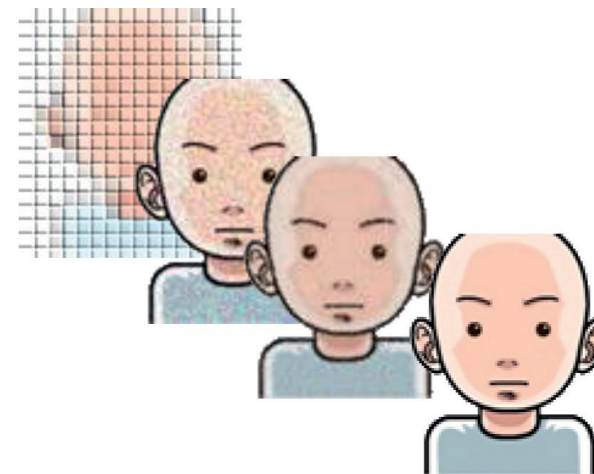
En tant que dirigeant ou spécialiste des ressources humaines, vous affrontez quotidiennement les bouleversements dits « digitaux » de plus en plus intenses. Ce qui ne semblait être, à ses débuts, qu'un épiphénomène ne concernant que le Marketing et la Communication s'avère être en réalité un changement permanent affectant l'ensemble de l'organisation.

Par ailleurs, il semble de plus en plus difficile de fixer des jalons à cette fameuse « transformation digitale » :

chaque jour apporte sa nouveauté ; chaque nouveauté devient un nouveau chantier ; chaque nouveau chantier remet en cause les priorités fixées la veille.

Aujourd'hui c'est au tour de l'intelligence artificielle d'être le centre de toutes les attentions. Néanmoins ce sujet, comme ceux qui le précédaient, est aussi le théâtre d'un enjeu sous-jacent et particulièrement important, celui des compétences.

Particulièrement important, car **les compétences, ou l'absence de celles-ci, rejaillissent à tous les**



Introduction

niveaux de l'organisation et dans tous ses départements. Au sein du service client, premier lieu de la transformation digitale avec les fameux community managers qui ont agité les services de recrutement au début des années 2010.

De manière plus transversale, on observe que tous les éléments de l'organisation ont été impactés par le digital. Les méthodes agiles ont dépassé le périmètre des équipes techniques et démontrent la pertinence de leur approche auprès de plus en plus de collaborateurs. Les environnements de travail sont étudiés et repensés pour faciliter la collaboration entre les salariés.

L'organisation de l'entreprise elle-même a évolué au



contact de ces avancées technologiques. Elle est aujourd'hui moins hiérarchisée et le nombre des interlocuteurs internes, pour les collaborateurs, a été démultiplié.

Cet enjeu et ses conséquences ont mis en évidence **l'importance stratégique que représentait le département des ressources humaines**. Beaucoup d'entreprises ont déjà commencé à solliciter des responsables des ressources humaines pour qu'ils participent à cet effort de transformation et approvisionnent l'organisation en compétences. **La DRH devient l'accompagnant et le garant de la transformation digitale de l'organisation.**

Néanmoins les échanges que nous avons avec nos clients, qu'ils soient dirigeants, directeurs des ressources humaines ou opérationnels techniques, nous démontrent que ce nouveau rôle est parfois difficile à interpréter pour ceux à qui on a souvent dénié la dimension stratégique de leur fonction.

Aujourd'hui comme pour les plus grands clubs de football européens, les grandes entreprises débauchent les « talents » compétents chez les concurrents comme pour ce spécialiste de l'IA de Google qui est passé chez Apple (Source [ici](#)).

L'ancien DRH pouvait discerner, assez précisément, le type de compétences dont l'entreprise avait besoin.

Mais aujourd'hui :

- ◆ Quid de la compétence digitale ?
- ◆ Quid des compétences qui émergent seulement ou qui n'existent pas encore ?
- ◆ Comment s'y retrouver ?

Au-delà des réponses apportées :

- ◆ Où les trouver ?
- ◆ Comment les capter ?
- ◆ Comment les valoriser et les fidéliser ?

Et demain ?

Avertissement

Les compétences étant sujettes à évolution permanente et continue, il nous a semblé plus pertinent de nous attacher à proposer les actions permettant leur recensement et le suivi de l'évolution des compétences plutôt que d'en établir une liste exhaustive. Cette dernière apparaîtrait comme obsolète dès la publication de ce support. Plusieurs compétences seront néanmoins citées à titre d'exemple dans notre développement.



Partie 1

Visibilité et disponibilité des compétences au service des projets de l'entreprise

Si les cinquante dernières années ont donné raison aux entreprises qui avaient axé leur stratégie sur une bonne gestion de leurs ressources financières afin de pouvoir les déployer rapidement en fonction des opportunités et de leur environnement, il ne fait aucun doute que les années futures accorderont une très grande place aux entreprises capables de la même gymnastique avec leurs ressources humaines. L'objectif de la DRH est donc de se mettre en ordre de marche pour permettre aux opérationnels de solliciter rapidement les compétences nécessaires pour mener à bien les différents projets de l'organisation.



Partie 1 – Visibilité et disponibilité des compétences

Introduction

Les avancées technologiques et l'envahissement du digital dans tous les départements de l'entreprise ont provoqué une modification en profondeur des besoins de compétences ayant pour conséquences :

- ◆ Une augmentation constante pour certains profils.
- ◆ Des compétences devenues inutiles car facilement automatisables.

Il ne fait aucun doute que ce double constat est, en lui-même, à risque pour les organisations. Mais l'effet boule de neige ne s'arrête pas là. À court terme, le défaut de compétence sur un projet peut entraîner non seulement son échec mais également le désengagement de vos salariés, voire leur démission.

La préservation de vos compétences passe donc par votre capacité à donner aux opérationnels une visibilité sur les compétences présentes dans votre entreprise.



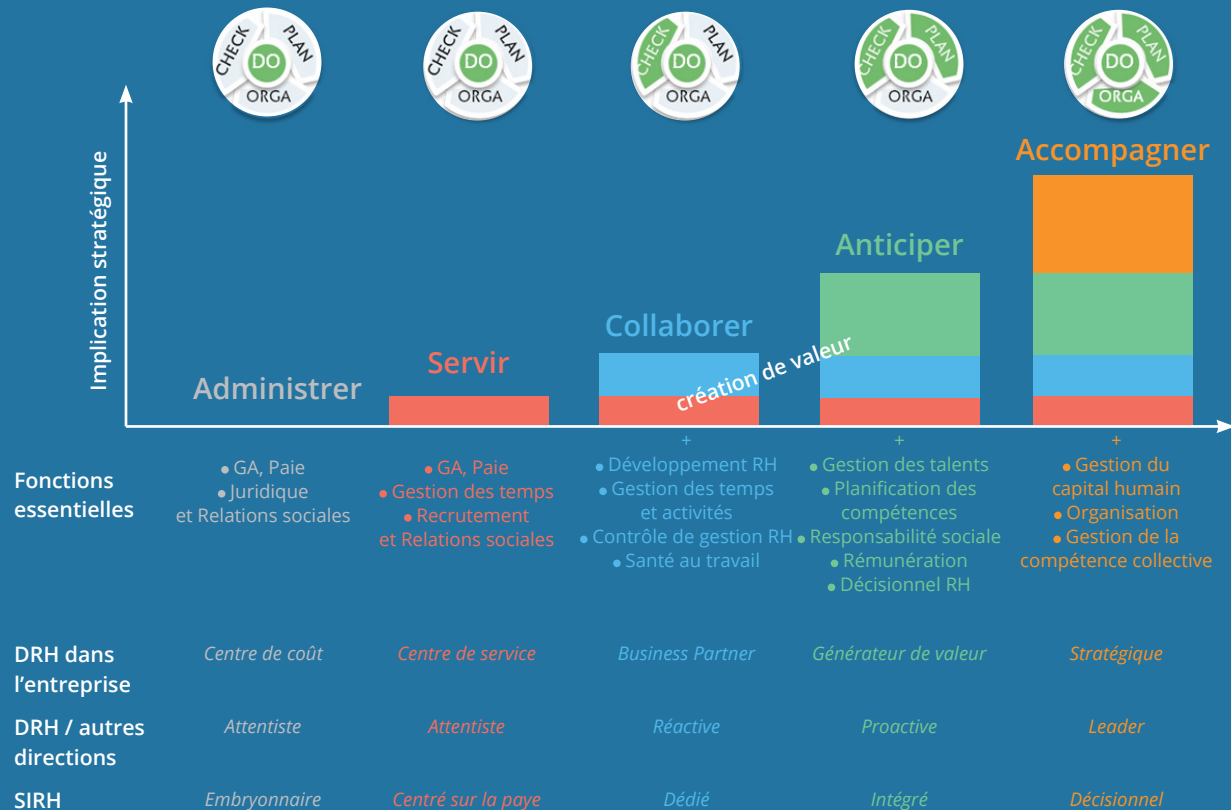
Pour ce faire, les RH doivent s'assurer d'avoir eux-mêmes une bonne visibilité sur leur organisation. C'est-à-dire, comprendre où les compétences sont utilisées, sous quelles formes et pour quels objectifs. La visibilité qu'auront les RH sur les projets de l'entreprise déterminera donc leur capacité à réagir face aux besoins des managers/chefs de projet.

Ces derniers étant à la fois détenteurs, clients et fournisseurs de compétences, les RH doivent convaincre ces opérationnels de prendre part, à leur côté, à la gestion des compétences (A). Ce n'est qu'avec eux qu'ils pourront, d'une part identifier les nouvelles règles et outils à mettre en place (B) et, d'autre part, déterminer les compétences à internaliser ou externaliser pour maximiser la réussite de l'organisation à long terme (C).



Quelle est la maturité de votre direction des ressources humaines?

Modèle de maturité RH à 5 niveaux



Partie 1 – Visibilité et disponibilité des compétences



Visibilité

Rapprochement nécessaire avec les opérationnels

Les documents faisant référence à une ou plusieurs compétences sont nombreux au sein d'une organisation : fiches de poste, expression de besoin, comptes rendus d'entretiens professionnels, etc. Beaucoup de ces documents sont destinés à la fois aux professionnels des ressources humaines et aux managers. La nécessité de formaliser un lexique commun apparaît donc comme évidente.

Cette formalisation, ou uniformisation du lexique est une première étape à une meilleure collaboration

entre les ressources humaines et les autres directions. C'est également une invitation pour les ressources humaines à dépasser le périmètre de leurs fonctions traditionnelles et à comprendre les métiers.

Améliorer la compréhension des RH sur les compétences actuellement utilisées au sein de l'entreprise est également un préalable à un meilleur suivi des évolutions de celles-ci.

Attention, cette uniformisation ne doit pas se faire à la défaveur, ni des ressources humaines ni des opérationnels. La sanction serait rapide. Pour autant, organiser des ateliers avec les opérationnels pour co-crée un lexique de compétences sans base de travail semble compliqué. Nous recommandons donc

d'initier, au niveau des ressources humaines, la réalisation d'une cartographie des compétences existantes au sein de chaque direction et d'en déterminer le niveau de maîtrise par les salariés.

Cette première cartographie des compétences ne peut suffire à assurer une bonne gouvernance des compétences. Certes, elle pourra permettre, lors des différentes interactions avec les opérationnels, de suivre l'évolution des compétences techniques, la nécessité de mettre en place des actions pour développer ou attirer des nouvelles compétences, identifier les compétences tombées en désuétude.

Mais quid de la mobilisation des compétences pour répondre au mieux aux nécessités de chaque projet ?

Compétences les plus recherchées sur LinkedIn 2013-2018 / Monde

2013	
1	Social Media Marketing
2	Mobile Development
3	Cloud and Distributed Computing
4	Perl/Python/Ruby
5	Statical Analysis and Data Mining
6	User Interface Design
7	Digital and Online Marketing
8	Recruiting
9	Business Development
10	Retail Payment and IS

2014		
1	Statical Analysis and Data Mining	+4
2	Middleware and Integration Software	+16
3	Storage Systems and Management	+22
4	NetWork and Information security	N/A
5	SEO/SEM Marketing	N/A
6	Business Intelligence	+5
7	Mobile Development	-5
8	Web Architecture and development Framework	N/A
9	Algorithm Design	+5
10	Perl/Python/Ruby	-6

8 nouvelles compétences

2016		
1	Cloud and Distributed Computing	N/A
2	Statical Analysis and Data Mining	-1
3	Web Architecture and development Framework	+5
4	Middleware and Integration Software	-2
5	User interface Design	+11
6	NetWork and Information security	-2
7	Mobile Development	0
8	Data presentation	N/A
9	SEO/SEM Marketing	-4
10	Storage Systems and Management	-7

3 nouvelles compétences

2018		
1	Cloud and Distributed Computing	0
2	Statistical Analysis and Data Mining	0
3	Middleware and Integration Software	+1
4	Web Architecture and Development Framework	-1
5	User Interface Design	0
6	Software Revision Control Systems	N/A
7	Data Presentation	+1
8	SEO/SEM Marketing	+1
9	Mobile Development	-2
10	Network and Information Security	-4

1 nouvelle compétence

Partie 1 – Visibilité et disponibilité des compétences



La nécessité de digitaliser les Ressources Humaines

La cartographie des compétences individuelles est donc le prochain chantier à mener pour faire de la DRH un véritable support de la transformation digitale de l'entreprise. Or, celle-là apparaît comme particulièrement chronophage. Les entretiens professionnels peuvent certes donner quelques indications quant aux compétences détenues par l'un ou par l'autre. Mais comment s'assurer que les compétences sont évaluées selon les mêmes critères par chaque manager ? Comment identifier des compétences, qui pourraient être bénéfiques et utiles, lorsque celles-ci ne sont pas utilisées par le salarié au sein de l'organisation ?

Fort heureusement la « *Rhtech* » est particulièrement productive depuis quelques années, et rend envisageable pour les DRH l'atteinte de cet objectif. Encore faut-il savoir ce dont on a besoin pour trouver, parmi la multitude de nouvelles offres qui se développent, celle qui soulagera réellement votre équipe RH.

L'émergence d'un écosystème

Ces nombreux outils ne doivent pas pour autant vous dispenser du travail de veille sur les compétences et votre facilité à les mobiliser pour répondre aux différentes sollicitations, présentes ou à venir, pour les nombreux projets de l'entreprise.

Ce travail de veille peut être délégué aux opérationnels, ou du moins ces derniers peuvent prendre une partie de cette charge, étant plus à même d'identifier les nouvelles technologies et les compétences qui s'y attachent. Néanmoins, il convient pour que cette entreprise demeure pérenne de s'assurer que les opérationnels s'y retrouvent en termes de temps et qu'il n'y ait pas une redondance avec les documents existants. D'une manière plus générale, il semble nécessaire de démontrer aux opérationnels que la majeure partie du travail est réalisée par les ressources humaines, et que l'objectif final est de répondre à leurs besoins, présents et futurs, avec toujours plus d'efficacité. Encore faut-il que ce soit vraiment le cas.



Digital Profiler

Création : 2015

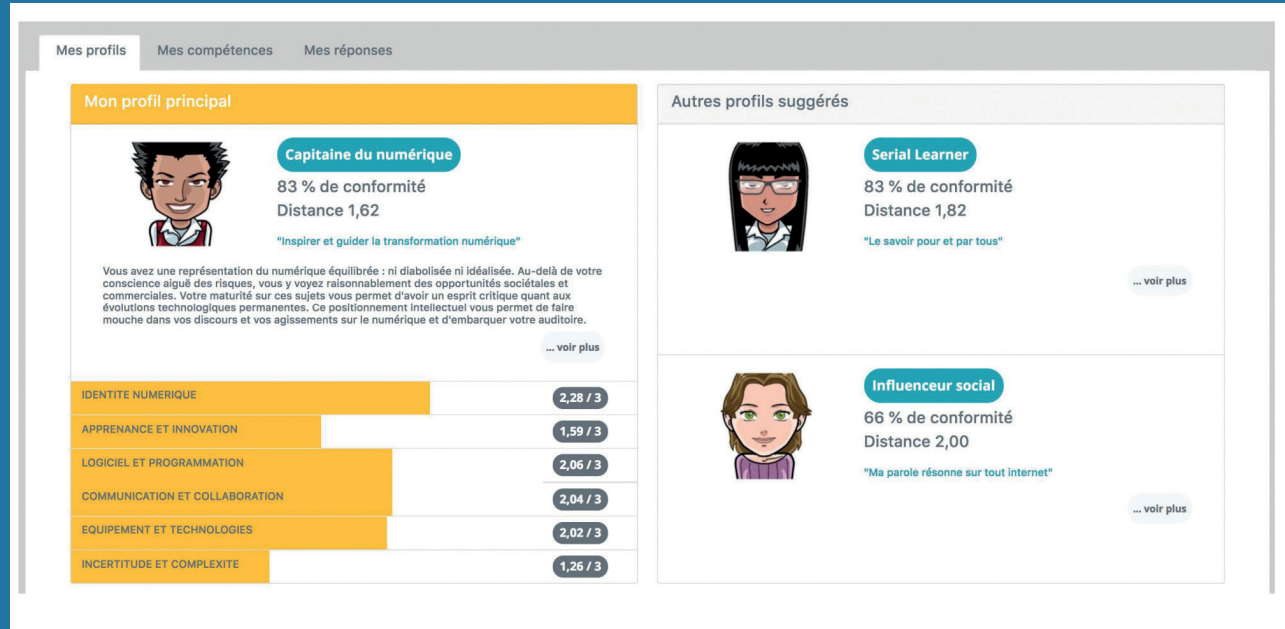
Référence : Bouygues Immobilier, Ville de Courbevoie, Berger Levrault.

Description :

À la fois outil d'identification des compétences et aide à la décision, Digital Profiler a été développé afin d'aider les consultants d'Infhotep dans les missions RH sur lesquelles ils intervenaient. Ce n'est que sur sollicitation de nos clients que nous avons décidé d'en faire une offre à part entière.

Fonctionnement :

Digital Profiler est un questionnaire intelligent qui va adapter ses questions en fonction de son utilisateur. Les questions sont liées à un référentiel de compétences digitales, régulièrement mis à jour à partir des référentiels internationaux.



The screenshot displays the 'Mes profils' section of the Digital Profiler interface. It is divided into two main columns: 'Mon profil principal' and 'Autres profils suggérés'.

Mon profil principal:

- Capitaine du numérique:** 83 % de conformité, Distance 1,62. Description: "Inspirer et guider la transformation numérique".
- Text description:** "Vous avez une représentation du numérique équilibrée : ni diabolisée ni idéalisée. Au-delà de votre conscience aigüe des risques, vous y voyez raisonnablement des opportunités sociétales et commerciales. Votre maturité sur ces sujets vous permet d'avoir un esprit critique quant aux évolutions technologiques permanentes. Ce positionnement intellectuel vous permet de faire mouche dans vos discours et vos agissements sur le numérique et d'embarquer votre auditoire."
- Skills bar chart:**

IDENTITE NUMERIQUE	2,28 / 3
APPREHENSION ET INNOVATION	1,59 / 3
LOGICIEL ET PROGRAMMATION	2,06 / 3
COMMUNICATION ET COLLABORATION	2,04 / 3
EQUIPEMENT ET TECHNOLOGIES	2,02 / 3
INCERTITUDE ET COMPLEXITE	1,26 / 3

Autres profils suggérés:

- Serial Learner:** 83 % de conformité, Distance 1,82. Description: "Le savoir pour et par tous".
- Influenceur social:** 66 % de conformité, Distance 2,00. Description: "Ma parole résonne sur tout internet".

Partie 1 – Visibilité et disponibilité des compétences



Disponibilité

L'identification et le suivi des compétences n'ayant de sens que pour faciliter la mobilisation de celles-ci en fonction des différents projets de l'organisation, il convient maintenant de s'attarder sur les chantiers à entreprendre pour faire de cet objectif une réalité.

La complexification de l'écosystème

Nul manager ne verrait d'inconvénient à hériter de compétences issues d'autres directions ou d'autres équipes si celles-ci peuvent l'aider à réaliser les projets dont il a la charge dans les délais. En revanche peu de managers verraient d'un bon œil un ou

plusieurs éléments de son équipe partir vers d'autres lieux pour accompagner des projets qui pourraient davantage profiter à l'organisation. Voilà l'équation posée aux Ressources Humaines : convaincre les opérationnels de ne plus réfléchir en équipe permanente mais en équipe projet.

Certaines entreprises ont déjà, dans certaines directions, commencé à faire bouger les lignes, à faire évoluer la culture en ce sens. Mais pour beaucoup, le chemin est encore long.

La première difficulté va résider dans la catégorisation qu'il va falloir établir entre les différentes compétences identifiées. Certaines d'entre elles n'ont pas vocation à

être mobilisées en fonction des projets. De même, plusieurs services pourraient voir leur fonctionnement grandement remis en cause par la volatilité des compétences et la mobilité de leurs détenteurs.

La mobilité interne va se retrouver mise sur le devant de la scène et il sera nécessaire de la soutenir pour éviter tout effet d'engorgement au niveau des RH dans les différentes mises à disposition qu'il y aura au sein des équipes.

Le suivi des heures travaillées par les collaborateurs sera également important pour qualifier et analyser les équipes qui fonctionnent par rapport à celles qui doivent être davantage soutenues ou mobilisées pour atteindre les objectifs.

Partie 1 – Visibilité et disponibilité des compétences

La réactivité des ressources humaines sera également particulièrement importante pour pouvoir compenser un manque de compétence ou, au contraire, identifier la possibilité d'assurer la montée en compétence d'un collaborateur en le mobilisant sur un projet.

Enfin, le changement vers un tel dispositif va devoir être accompagné pour que les opérationnels informent les RH avec suffisamment de régularité pour que ces derniers puissent disposer d'un outil de monitoring des compétences, d'un véritable tableau de bord.

La maîtrise des compétences externes

Les grands bouleversements subis par les entreprises aujourd'hui mettent en évidence le besoin de faire appel à des compétences extérieures. Rares sont les entreprises qui peuvent se passer complètement de l'accompagnement, ponctuel ou régulier, des talents pointus qu'offrent les sociétés de conseil et les free-lances.

Il s'agit ici d'une modification profonde de l'externalisation qui était traditionnellement envisagée pour des tâches à faible valeur ajoutée.

Ce changement doit avoir des conséquences au sein

de l'organisation, et ce pour plusieurs raisons : l'analyse de cette modification démontre que nous sommes face à une tendance de fond (+ part du salariat en France / augmentation du nombre de freelance en France).

Comme vu précédemment, certaines compétences, notamment digitales, sont particulièrement demandées. Ce qui est vrai en interne l'est aussi en externe, à cette différence près que la concurrence est plus importante.

Il ne s'agit plus maintenant de proposer des taux journaliers plus intéressants que la concurrence pour attirer les meilleurs talents, mais de développer une expérience partenaire (cf. deuxième partie).

Tout projet est à la fois consommateur et développeur de compétences. Consommateur parce qu'il en a besoin pour être mené à bien. Développeur parce que c'est grâce à son existence que des compétences vont être développées ou confirmées. Il convient donc de ne pas succomber à la facilité, ou à la rapidité, de faire appel systématiquement à des prestataires externes. Et ainsi, d'éviter de devenir une organisation free-lance dépendante.

La DRH doit centraliser ces demandes de prestations externes. Non seulement elle peut ainsi affiner sa connaissance des compétences, mais également valider avec les opérationnels le caractère non stratégique des compétences ainsi sous-traitées. Dans le cas où ces compétences s'avéraient stratégiques sans qu'il soit possible d'en avoir la ressource en interne, la DRH doit mettre en place des mesures afin que cette situation de dépendance ne s'éternise pas.

Une des mesures principales serait le recrutement, mais dans ce domaine aussi, la nécessité de se transformer apparaît.



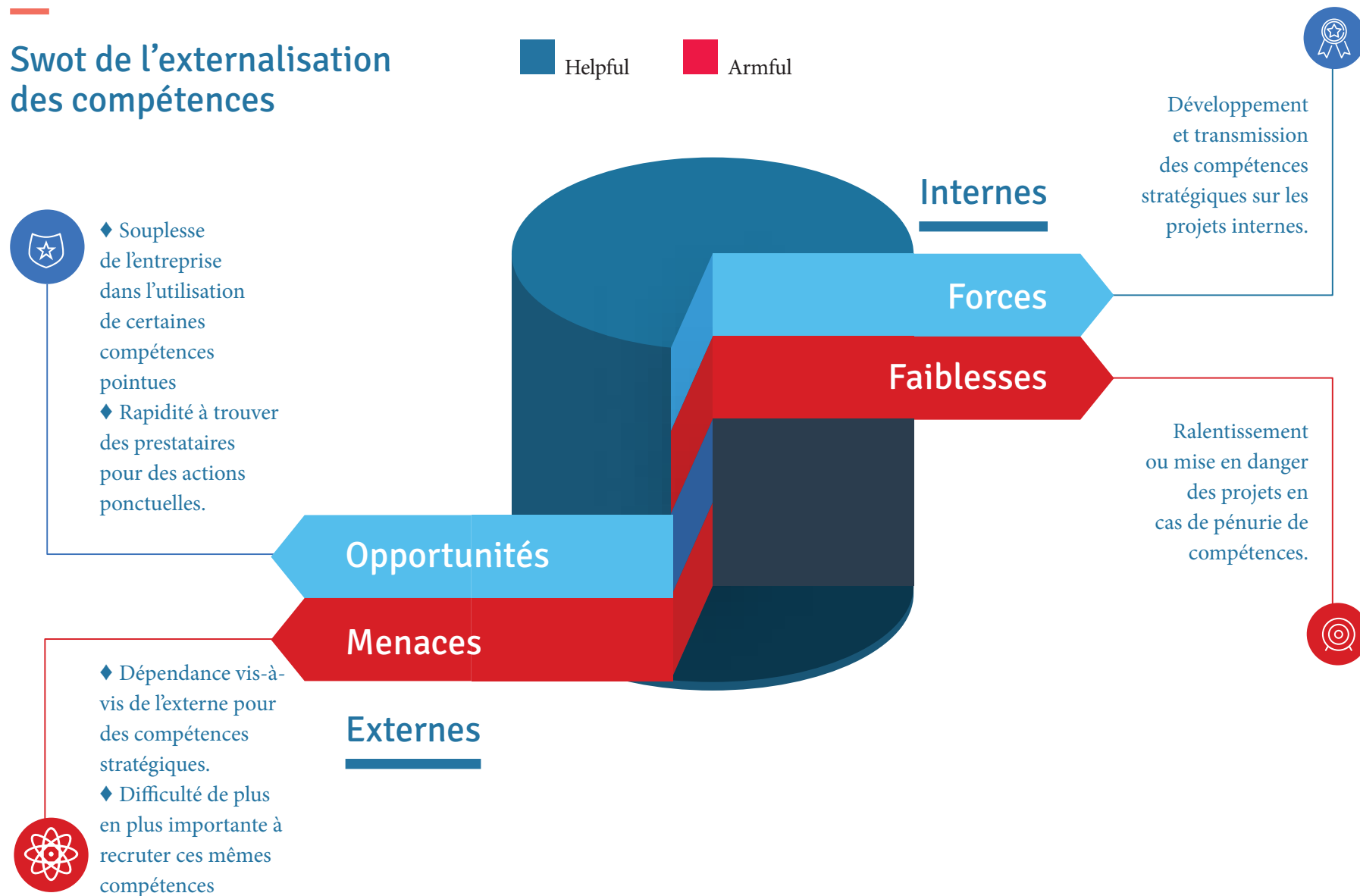
designed by  freepik



Partie 1 – Visibilité et disponibilité des compétences

Swot de l'externalisation des compétences

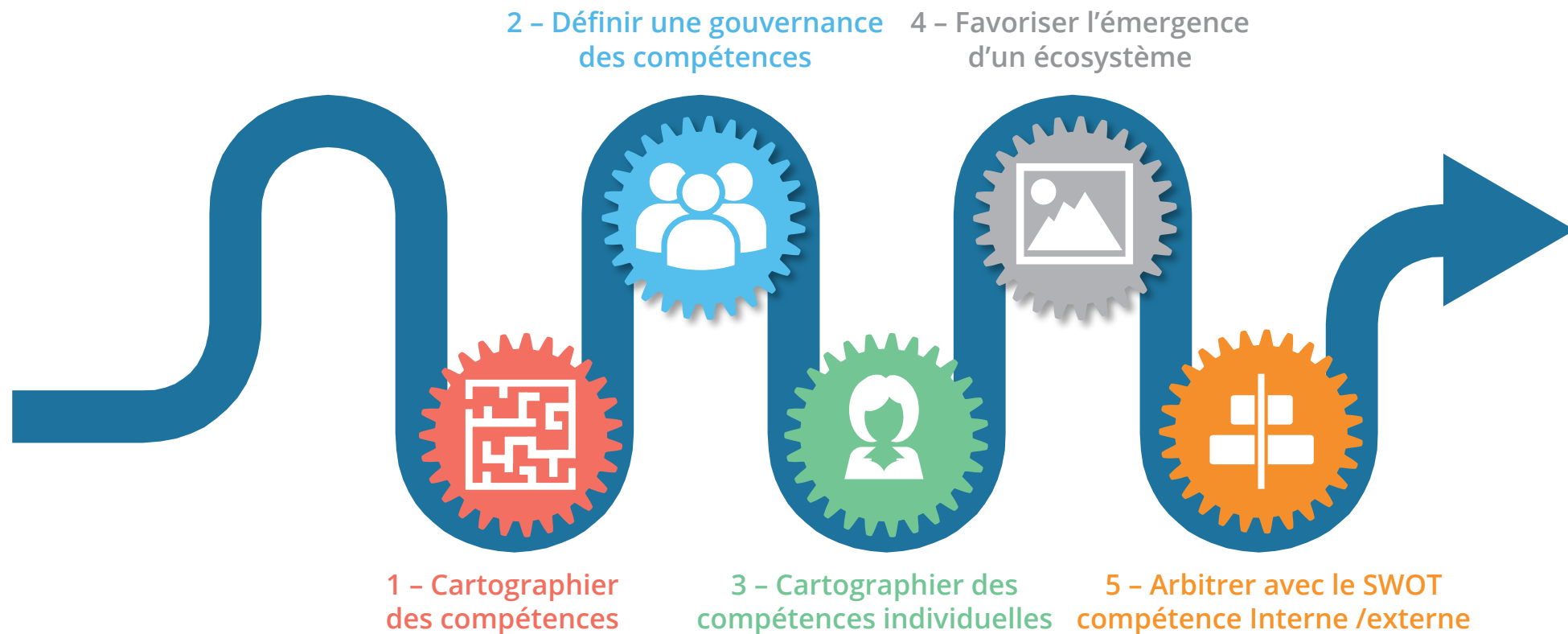
■ Helpful ■ Armful



Identifier l'environnement de vos compétences

Guidelines Visibilité / Disponibilité

Afin de mettre en place une organisation « Digital Ready », nous vous proposons donc les guidelines suivantes :



Identifier l'environnement de vos compétences

Guidelines Visibilité / Disponibilité

1 – Cartographier des compétences

La cartographie permet aux professionnels des RH d'identifier les différentes compétences disponibles dans l'organisation. L'objectif principal est de les qualifier : utilisées, en danger, obsolètes.

2 – Définir une gouvernance des compétences

Le comité des compétences réunit les directions opérationnelles et ressources humaines afin d'exposer les besoins de compétences sur les projets en cours ou à venir. Le pilotage et l'animation en incombent à la direction des ressources humaines. Son rôle :

2.1 – Mettre en place un référentiel de compétences dynamiques

2.2 – Mutualiser / rationaliser les compétences

3 – Cartographier des compétences individuelles

La fiche de compétence est un outil opérationnel permettant de gérer l'adéquation entre les compétences et les besoins des projets.

4 – Favoriser l'émergence d'un écosystème

L'écosystème pourra permettre d'approvisionner les différents projets de l'entreprise en compétences et expertises.

5 – Arbitrer avec le SWOT compétence Interne /externe

La mise en place d'une matrice Force Faiblesse Opportunité et Menace pour arbitrer la décision d'externaliser ou d'internaliser une compétence ou d'identifier les actions à mettre en œuvre pour éviter toute dépendance stratégique.



Comment faire pour identifier les compétences en danger ? Le cabinet Infhotep dispose d'une méthodologie éternée présentée un peu plus loin (cf. GPEC 3.0).





Partie 2

L'attractivité de votre entreprise et sa capacité à séduire les compétences

Attirer spontanément des profils n'est qu'un des enjeux de l'attractivité. Le second, tout aussi important, concerne leur fidélisation. S'il est de plus en plus compliqué de capter les talents rares, il est également tout aussi difficile de retenir les collaborateurs. Ainsi, l'objectif des organisations ne doit pas être uniquement dirigé vers le recrutement. Il est tout aussi essentiel de pérenniser les effectifs en Interne. Fort heureusement, ce sont les mêmes actions qui vont vous permettre d'atteindre ces deux objectifs.

Partie 2 – L’attractivité de votre entreprise et sa capacité à séduire les compétences



Les critères de l’attractivité

Le cabinet Infhotep distingue trois types de critères que nous définirons clairement dans la partie ci-dessous : les critères objectifs, prospectifs et contractuels

Les critères objectifs

Ce sont des critères factuels de l’entreprise : secteur d’activité, emplacement géographique, chiffre d’affaires...

Les critères prospectifs

Les critères dits « prospectifs » exposent les éléments constitutifs des objectifs de l’organisation : sa vision, ses valeurs et la place qu’elle entend prendre dans la société.

Les critères contractuels

Constitutifs de la relation entre un salarié et son organisation, ces critères codifient, réglementent, déterminent les conditions dans lesquelles le salarié va mettre à disposition ses compétences.

Dans ce rapport contractuel, nous pouvons distinguer les éléments communs (environnement de travail, outils, etc.) et des éléments personnalisables (formation, avantages sociaux).

Partie 2 – L’attractivité de votre entreprise et sa capacité à séduire les compétences



La transformation des métiers du recrutement

La manière d’envisager le recrutement a elle aussi profondément changé. Il y a encore dix ans, rechercher un profil sur LinkedIn (ou Viadeo) n’était pas une pratique répandue. La chasse de tête, lorsqu’il y en avait une, était principalement faite avec deux outils : le téléphone et le tableur Excel. Cela a bien changé aujourd’hui.

Néanmoins, le changement ne réside pas dans le remplacement du téléphone par la consultation et l’envoi d’Inmail sur LinkedIn. Comme pour beaucoup de métiers, la digitalisation du recrutement ne passe pas simplement par sa numérisation.

La nécessité de connaître les candidats

Si la nécessité de connaître les métiers pour lesquels nous recrutons a toujours été évidente, celle d’aller à la rencontre des candidats l’est beaucoup moins. Et s’il est facile d’aller sur des espaces physiques de rencontre, comme les universités ou les salons emplois,

52 % des DRH ont des difficultés à recruter des profils hautement qualifiés

41 % attendent que le bon candidat se présente, reportant de fait les projets

6/10 des dirigeants pensent que cela a des conséquences négatives sur le développement de l’entreprise

OpinionWay 2018

Partie 2 – L’attractivité de votre entreprise et sa capacité à séduire les compétences

il est beaucoup plus difficile pour un recruteur d’accéder aux espaces virtuels devenus les lieux privilégiés des détenteurs de compétences rares. Il y a encore peu de temps, le nombre de recruteurs qui exploraient Github afin d’identifier des éventuels développeurs à séduire était quasi nul. Aujourd’hui – et depuis le rachat de cette plateforme par Microsoft – il apparaît de plus en plus évident que l’entreprise, par ses

recruteurs, a l’obligation d’aller à la rencontre des éventuels candidats, de se déplacer dans leur monde, ou de mixer leur monde aux leurs (les hackathons).

L’obligation de se « dévoiler »

Les recruteurs ne peuvent répondre, seuls, à l’ensemble des questions que pourraient se poser les éventuels candidats. Certes, ils mettront en avant les

initiatives et politiques RH déployées au sein de l’organisation. Mais sont-ils les meilleurs interlocuteurs pour mettre en avant l’intérêt des projets et les technologies utilisées pour les mener à bien ?

En tant que DRH, il semble important de faire intervenir des opérationnels dans les moments d’interaction avec l’extérieur, ou, a minima, dans les différents supports de communication qui sont réalisés.

La maîtrise des nouveaux canaux de communication

Qu’il semble loin le temps où les chargés de recrutement se battaient avec l’interface des jobboards lors de la publication de leurs offres d’emploi. Aujourd’hui le recruteur doit maîtriser lui aussi les nouveaux outils digitaux à sa disposition sous peine de voir ses offres ignorées.

Attention, si la compétence pour publier sur le site carrière de l’organisation, une offre sur les réseaux sociaux, une belle image où même une vidéo est aujourd’hui nécessaire, encore faut-il bien le faire.

De la même manière que les Directions Marketing

Focus Outil : Clustree

Création : 2013

Utilité : recrutement, disponibilité des compétences

Clients : SNCF, Orange, Canal+, etc.

Description : Clustree développe une plateforme de recommandations RH pour la gestion des carrières et le recrutement, basée sur l’intelligence artificielle.

C’est une plateforme décrite par la fondatrice comme étant centrée sur les collaborateurs. En effet, elle permet d’accompagner les collaborateurs de l’organisation grâce à la recommandation de poste, de parcours, de forma-

tion, de compétences ou encore de mentors. Elle recommande aussi aux RH des potentiels successeurs en interne lorsqu’il y a des départs.

La puissance de l’outil réside dans son intelligence artificielle qui permet de collecter, normaliser et structurer un grand nombre de données (apprentissage sur plus de 250 millions de parcours dans le monde).

Cet outil se concentre sur l’interne car la première source de talents est bien l’organisation en elle-même.





Partie 2 – L’attractivité de votre entreprise et sa capacité à séduire les compétences

ont compris l’inutilité, voire le danger, de matraquer leurs cibles de messages publicitaires, le recruteur doit cibler les actions de communication qu’il entreprend en direction de ses cibles. La personnalisation devient le maître mot à l’ère du digital.

Une maîtrise de l’expérience candidat

La nécessité, pour le recruteur, d’acquérir d’autres compétences marketing se poursuit : le parcours client lorsque celui-ci rentre dans un magasin est

aujourd’hui étudié et analysé. Et si la même attention ne peut être réalisée pour les candidats venant passer des entretiens dans vos locaux, il est impératif de comprendre que ceux-ci profitent de cette occasion pour se projeter dans votre entreprise. Autant que cette projection vous soit favorable ! Ce qui est vrai pour l’accueil physique l’est également pour les interactions : de plus en plus de candidats rechignent à passer plus de 12 secondes pour faire acte de candidature et espèrent un retour rapide de

la part de l’entreprise vis-à-vis de celle-ci. Là encore, cet impératif de rapidité est aussi provoqué par les nombreux outils qui existent afin de faciliter la réalisation des tâches du recruteur (voir diapositive Panorama SIRH). Le process de recrutement doit être vu, par les entreprises, comme l’occasion de renverser les éventuels a priori qu’un candidat pourrait avoir en raison des critères objectifs. L’expérience candidat est une fenêtre vitrée sur l’expérience collaborateur.

L’expérience collaborateur

Les efforts réalisés pour attirer les compétences nécessaires à la réalisation des projets de l’entreprise ne doivent pas être annihilés par un turn-over important. D’une part car les recrutements

représentent un coût important pour l’entreprise. D’autre part, car un important turn-over est souvent la manifestation d’une difficulté liée à l’environnement de travail des salariés qui nuit à l’attractivité de l’entreprise. Pour bien recruter, il faut donc s’attacher également à rechercher les conditions nécessaires à vos salariés pour ne pas leur donner envie d’aller voir

ailleurs. L’expérience collaborateur est donc le corollaire de l’expérience client. Comment se construit-elle ? Se développe-t-elle ? Se mesure-t-elle ?

De l’utilité de travailler à l’expérience collaborateur

L’expérience collaborateur n’est pas sortie de la cuisine



Partie 2 – L’attractivité de votre entreprise et sa capacité à séduire les compétences

de Jupiter. En effet, c’est le cheminement de l’évolution de la notion de travail qui fait qu’aujourd’hui l’essence de l’expérience collaborateur (voir schéma extrait du livre *The Employee Experience Advantage* de Jacob Morgan).

Nous sommes passés d’une conception uniquement utilitaire du travail (force de travail contre nourriture) à une approche productiviste (optimisation de la force de travail). La notion d’engagement est partie de l’hypothèse que plus un salarié est « heureux » plus il est performant. Enfin, l’expérience collaborateur s’attache à faire venir les salariés parce qu’ils le veulent et non parce qu’ils en ont besoin.

La notion d’expérience collaborateur dépasse celle de l’engagement. Celle-ci implique une réelle réorganisation, s’inscrivant dans la durée, de l’environnement du collaborateur. L’objectif est que ce dernier trouve sur son lieu de travail, non seulement une satisfaction matérielle (disposition des bureaux et décoration, outils de travail performants) mais également intellectuelle (interactions avec les managers, les collègues, projets motivants).

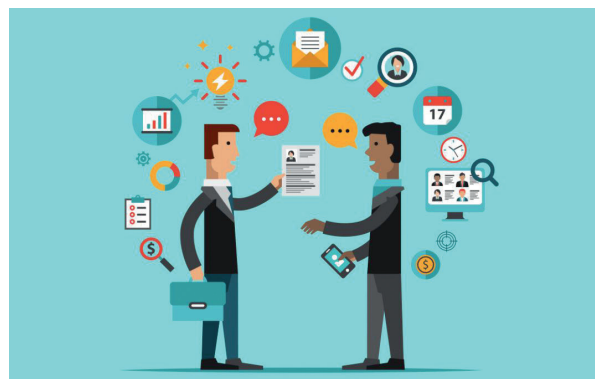
Définition : La rencontre de deux mondes

Les trois piliers d’une organisation « expérimentale » sont les environnements de travail, technologique et culturel.

L’environnement de travail

Indispensable même si c’est insuffisant : un environnement de travail agréable à la vue, au travail et à la vie.

- ◆ La répartition des bureaux
- ◆ Leur aménagement afin de faciliter les échanges.
- ◆ La manifestation de la culture de l’entreprise (décoration, objectifs poursuivis par l’organisation, etc.)



- ◆ Les différents lieux de détente pour faciliter les interactions en dehors du contexte purement professionnel.

L’environnement technologique

Qui n’a pas pesté contre les ralentissements de son ordinateur ? Ou contre la vétusté des outils de travail mis à disposition ?

L’expérience collaborateur vise à lister l’ensemble des irritants que pourraient rencontrer les collaborateurs dans leur activité afin de leur fournir des outils, facilement accessibles, utilisables et adaptés à leurs besoins.

L’environnement culturel

La culture d’entreprise se résume en un ensemble d’éléments qui définissent son fonctionnement, son identité, son esprit unique par rapport à ses concurrents.

L’expérience collaborateur positive est celle qui va réussir à valoriser la culture de l’entreprise, à la transmettre aux nouveaux arrivants et à la faire évoluer

📈 L'évolution vers l'expérience collaborateur d'après Jacob Morgan



Partie 2 – L’attractivité de votre entreprise et sa capacité à séduire les compétences

pour répondre aux nouveaux besoins des salariés.

Pour assurer leur pérennité, les entreprises n’ont désormais plus le choix : en plus de tout ce qui touche à la mise à plat de leur stratégie dans une nouvelle économie de plus en plus digitale, elles doivent mettre leurs collaborateurs au centre.

Une approche construite sur la raison d’être

Le cabinet Inphotep s’appuie sur les travaux de Jacob Morgan afin de concevoir une expérience employé qui fonctionne. Ainsi pour chacun des trois piliers,



sont définis des attributs permettant de concevoir son expérience collaborateur.

L’environnement de travail

- ◆ Offrir de la flexibilité.
- ◆ Pouvoir amener des amis ou des visiteurs au sein des établissements.
- ◆ Respecter et formaliser les valeurs énoncées par l’entreprise.
- ◆ Utiliser des espaces de travail dynamiques et multimodaux.

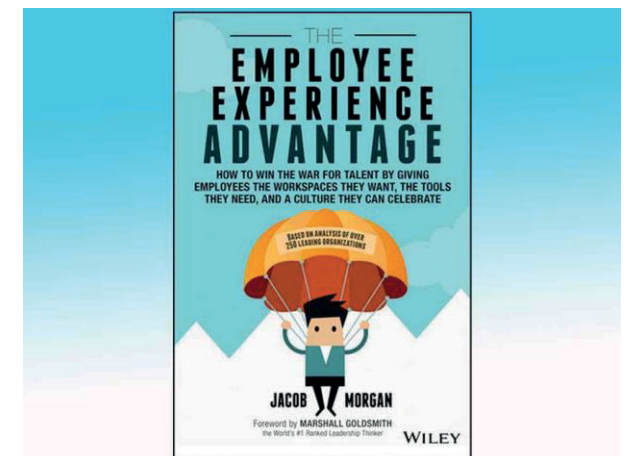
La technologie

- ◆ Disponibilité pour tous.
- ◆ Technologie grand public.
- ◆ Les besoins collaborateurs Vs les exigences métiers.

La Culture d’entreprise

- ◆ L’entreprise vue positivement.
- ◆ Tout le monde se sent valorisé.
- ◆ Sens.
- ◆ Se sentir au sein d’une équipe.
- ◆ Croire en la diversité.

- ◆ Les références viennent des collaborateurs.
- ◆ Capacité d’apprendre de nouvelles choses et fournir des ressources pour faire avancer les choses.
- ◆ Traiter les collaborateurs équitablement.
- ◆ La direction et les managers sont des coaches et des mentors.
- ◆ Centrer sur le bien-être du collaborateur.



Pour aller plus loin : livre de Jacob Morgan.

Recruter et retenir vos compétences

Guidelines Attractivité

Définir les critères de l'attractivité

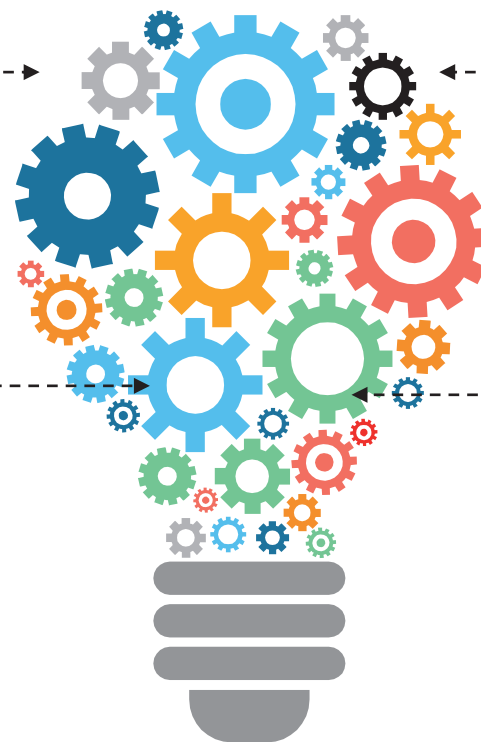
Établir la liste des critères objectifs, prospectifs et contractuels en possession de l'organisation. La DRH peut élaborer et ajuster sa stratégie d'attractivité.

Repenser votre recrutement

La manière d'aborder et d'interagir avec les candidats a beaucoup changé au cours de ces dernières années. Techniques et outils issus du domaine marketing doivent être assimilés par les équipes de recrutement

Développer votre culture

En tant que RH, vous êtes le Product Owner de la culture de votre organisation. Celle-ci ne se déclare pas mais est le résultat des différentes actions réalisées conjointement par : la direction, les managers, l'ensemble des salariés. Votre rôle est donc d'identifier, sélectionner, favoriser les actions qui favoriseront le sentiment d'appartenance à l'organisation.



Favoriser l'expérience collaborateur

Dans la même logique que l'« User centric », l'expérience collaborateur oblige l'organisation à se repenser en se mettant à la place du collaborateur

Faciliter l'implication des managers

Le management a un rôle central dans l'attractivité d'une organisation. Il peut être une source de motivation pour les équipes.

Impliquer les salariés dans la communication externe

Il ne faut pas négliger l'importance de la parole extérieure de ses collaborateurs. Ce sont les premiers indicateurs de la santé d'une organisation et de sa politique RH. Travailler sur leur implication permet de renforcer la cohérence du message



Partie 3

Des compétences augmentées au service de la performance

L'objectif de l'organisation, quelle qu'elle soit, est de toujours progresser pour un meilleur service du client ou de l'utilisateur.

Ne pas s'endormir sur les positions acquises au risque d'être vite dépassé. Rester en éveil face aux menaces qui assaillent et aux opportunités qu'il faut saisir. Tels sont les enjeux d'une organisation qui veut durer.

La Direction des Ressources Humaines a, ici, un rôle déterminant dans la création, le développement et l'entretien d'un écosystème qui stimule les initiatives, encourage la responsabilité de ses membres, favorise l'émergence d'une identité collective forte au service d'un but commun.



Partie 3 – Des compétences augmentées au service de la performance

Le rôle de la DRH ne s'arrête pas à la définition des compétences, à leur recherche, leur captation et leur fidélisation. La DRH doit assurer les conditions du développement des compétences pour répondre aux besoins évolutifs de l'organisation. De ce point de vue, la DRH veille à créer un écosystème équilibré, favorable à l'atteinte de la performance de l'entreprise. Cette performance n'est rendue possible que par la permanence de ce que nous pourrions appeler la compétence augmentée.

La compétence augmentée est une aptitude globale de compréhension des situations non prévues, non connues ou non répertoriées. Elle est constituée d'un ensemble complexe de compétences « dures », « douces », de l'expérience et des apports pluridisciplinaires. Elle permet une adaptation rapide à l'évolution dynamique des situations, des projets, des besoins. Elle crée, éprouve et utilise des moyens, des outils, des méthodes dont l'intelligence collective est certainement une pièce centrale.

Elle actionne en la stimulant notre intelligence adaptative en développant systématiquement notre

curiosité, notre souplesse cognitive, l'art de la nuance, notre capacité réflexive, notre liberté de dire et de faire.

Cette troisième partie sera consacrée aux conditions nécessaires pour favoriser le développement des compétences.

Favoriser l'acculturation digitale

L'acculturation est le processus d'adaptation sociale à une culture qui n'est pas la sienne à l'origine. L'acculturation digitale est le processus d'adaptation permettant à un collaborateur non « digital native » d'intégrer progressivement cette nouvelle forme de culture. En ce sens, elle constitue un préalable à la



Une petite vidéo!

compétence augmentée.

Cette acculturation fait l'objet d'un apprentissage aux formes spécifiques à cette nouvelle culture.

Un des exemples les plus connus est le « reverse mentoring » : Télémaque aide Mentor à apprendre un nouveau langage, une nouvelle manière de collecter et de traiter l'information, de communiquer...

Nous pouvons même aller plus loin en promouvant une sorte de « reciprocal mentoring » ou « mentorat réciproque ». Processus dans lequel l'une et l'autre des parties sont tout à tour mentor et mentee. Cela favorise l'échange : l'un apportant sa compétence digitale et l'autre son expérience, sa connaissance du métier.

Développer les « soft skills »

Lorsque nous demandons à des managers les critères du collaborateur idéal, la plupart d'entre eux retiennent des qualités liées au comportement, à la capacité de travailler en équipe, à la façon de s'adapter à un environnement. Les compétences techniques étant supposées acquises.



Partie 3 – Des compétences augmentées au service de la performance

Comment développer ces compétences ?

6 pistes possibles (approche neurocognitive) :

- ◆ Éveiller et stimuler la curiosité
- ◆ Entraîner la souplesse cognitive
- ◆ Favoriser la réflexion logique et critique
- ◆ Développer la créativité
- ◆ Nuancer les jugements
- ◆ Faciliter l'opinion personnelle.

Acquérir ces compétences requiert donc de s'intéresser à la personnalité des candidats et des collaborateurs. Savoir ce qui les motive, ce qu'ils souhaitent. Pour ce faire plusieurs moyens : le développement personnel, les inventaires de personnalités ou les typologies psychologiques, les entretiens informels, les sessions d'intégration ou de dynamique d'équipe.



À l'heure de la robotisation et de l'omniprésence progressive de l'intelligence artificielle, les compétences émotionnelles, créatives, réflexives deviennent déterminantes et constituent « la » valeur ajoutée de la personne.

Pour les « hard-skills », prendre en compte des besoins réels des collaborateurs

Nous assistons avec l'avènement du digital à une inversion des commanditaires de la formation. Ce n'est plus l'entreprise qui décide de ce qui est bon et pertinent pour le collaborateur. C'est au collaborateur de demander ce qui est bien et adapté pour lui. Mais quel rôle peut avoir la DRH ?

- ◆ Favoriser la libre expression des besoins de chaque collaborateur
- ◆ Créer un processus normé d'échanges au service du projet
- ◆ Veiller à la bonne adéquation entre ces besoins et le but poursuivi.

Pour arriver à un dialogue fertile, quelques principes et quelques outils :

— Expérience AXA



Contexte

Accompagner l'ensemble du groupe dans la transformation digitale.

But

Acculturation digitale des dirigeants

Étapes

Renforcer l'expérience digitale et l'orientation client.

Développer un point de vue centré sur l'utilisateur.

Comblant le fossé entre les générations.

Créer des liens et développer son réseau.

Approche méthodologique concrète

Approche centrée sur l'utilisateur.

Contenus adaptés.

Pas de questions stupides ?

Des sessions individualisées.

Une à 2 fois par mois.

Exercices pratiques.

Résultats

1 245 participants.

400 heures.

48 entités dans 27 pays.

6 sessions par mentee en face à face avec le mentor.

Partie 3 – Des compétences augmentées au service de la performance

- ◆ Poser un cadre pour garantir la confidentialité et le non-jugement.
- ◆ Privilégier le Face-à-Face.
- ◆ Animer les RSE ou tout autre moyen de communication digitale.
- ◆ Promouvoir l'intelligence collective et collaborative.

S'appuyer sur les managers de proximité

Le manager de proximité est le relais naturel de la DRH et constitue le chaînon indispensable entre les RH et le collaborateur. Il est au plus près de la définition des compétences, Il sait ce dont son équipe a besoin pour atteindre ses objectifs.

Ce manager est formé. Il a de l'expérience; il sait faire et il sait faire faire. Son rôle dans la transformation digitale est d'infuser :

- ◆ De la confiance en fluidifiant la communication descendante et ascendante
- ◆ Du sens : il indique la direction et rappelle du but de l'organisation
- ◆ De l'autonomie : il veille à la définition du rôle et de la responsabilité de chaque membre de son

équipe et donne les pouvoirs indispensables à l'accomplissement des missions.

- ◆ De la croissance de l'intelligence adaptative individuelle et collective.
- ◆ De l'unité dans la diversité : il fait grandir l'équipe.

Favoriser « l'apprenance » continue.

Dès 2015, Infhotep, dans son livre blanc, *Tous serial learners*, décrivait avec précision les caractéristiques d'une nouvelle façon d'apprendre avec l'apparition du « serial learner », curieux et exigeant animal qui



doit être nourri en continu de peur qu'il s'ennuie et qu'il finisse par aller vers d'autres pâturages.

L'alimenter en continu. Tel est le défi. Heureusement pour les directions des Ressources Humaines, les moyens abondent. Et un de ses rôles est clairement de chercher, de trouver, de sélectionner et de fournir un libre accès à ces ressources. Plus que jamais le responsable RH devient à la fois moteur et facilitateur de formation.

Le DRH dispose ainsi de tous les outils permettant d'offrir une réponse pertinente à la demande du collaborateur. Associer les objectifs de formation aux outils disponibles constitue aussi une mission de la direction des RH

À chaque objectif doit correspondre un mode pédagogique. Trouver la meilleure association nécessite une bonne analyse des besoins des formés (voir diapositive suivante).

Complication : ces outils doivent obéir à un certain nombre de lois dont l'acronyme ATAWAD est le résumé : « Any Time, Any Where, Any device ».

Les dix soft skills à posséder en 2020 (JDN-Randstad)

1.  Résolution de problèmes complexes
2.  Pensée critique
3.  Créativité
4.  Gestion des équipes
5.  Coordination
6.  Intelligence émotionnelle
7.  Jugement et prise de décision
8.  Souci du service client
9.  Négociation
10.  Souplesse cognitive

re • sources
Edité par Groupe Randstad France

Données :
Enquête Future of Jobs, World Economic Forum

JDN randstad

Partie 3 – Des compétences augmentées au service de la performance



- ◆ *Any time* : pouvoir se former à tout moment sans la contrainte de planning.
- ◆ *Any where* : n'importe où, de chez soi ou d'ailleurs.
- ◆ *Any device* : sur n'importe quel support : téléphone, PC, tablettes. Multimodal.

En clair : pouvoir suivre les cours dispensés par les meilleures universités et professeurs de la planète de

son lit à l'autre bout du monde en utilisant au choix un PC classique, un téléphone ou une tablette.

Les MOOC, les SPOC, les COOC sont les symboles de cette facilité d'accès au savoir. La formation pour tous.

La créativité en ce domaine étant sans limite, le responsable RH en charge de la formation doit

effectuer une veille sur ce qui se passe, sur ce qui s'invente, sur ce qui est en devenir. Demain il faudra aller plus loin dans les modes d'« apprenance » : la place de l'intelligence artificielle, le rôle de la bilocation ou des tuteurs virtuels avec le développement des hologrammes, le rôle des nanosciences au service des processus neurologiques d'apprentissage, etc. C'est demain.

Adapter les modes pédagogiques à vos objectifs

Objectif pédagogique

- Apprendre les fondamentaux
- S'entraîner
- Mémoriser
- Ancrer
- Faire un point
- Faire un pas de côté
- Approfondir
- Partager
- Motiver et entretenir la motivation

Modes pédagogiques associés

- Présentiel, classe virtuelle, serious game. Formation multimodale. Webinar.
- Présentiel – e-learning – classe virtuelle
- Vidéos brèves, rapid learning, procédés et figures mnémotechniques. Micro-savoirs
- Mémo, carte-entête, fiches synthèses. On the job
- Quizz, cas pratique, évaluation
- Serious game, storytelling, jeu
- Article, livre, FAQ, sites, tutorat on line, médiathèque, boîte à outils
- Social learning, réseau, témoignages, communauté virtuelle. Wiki
- Challenge/concours, mini-quizz, relances, Battles



Recruter et retenir vos compétences

Guidelines Compétence augmentée

Favoriser l'acculturation digitale

Préalable à toute transformation digitale, elle permet d'engager une dynamique aux vertus relationnelles positives grâce au *reverse mentoring* ou au *reciprocal mentoring*.

Développer les soft skills

Les *Soft Skills* constituent la valeur ajoutée de la personne quand le reste sera pris en charge progressivement par les robots et l'IA.

Pour les hard-skills, prendre en compte les besoins réels des collaborateurs

Partir des besoins réels du collaborateur et veiller à leur adéquation avec le projet ou le but de l'organisation.

S'appuyer sur les managers de proximité

Relais entre la DRH et les collaborateurs, le manager instaure la confiance, indique le sens, construit l'organisation, favorise l'épanouissement professionnel de chacun et fait grandir son équipe.

Favoriser « l'apprenance » continue

La DRH est un moteur et un facilitateur de formation. Sa mission est d'abord de stimuler l'envie d'apprendre puis de favoriser l'accès aux modes pédagogiques adaptés aux objectifs de formation.





Conclusion

—
Au terme de cette étude, que pouvons-nous retenir ?

Tout d'abord que dans le contexte de la transformation digitale, la Direction des Ressources Humaines est l'élément pivot de cette transformation. Sans elle, les chances de réussite sont plus aléatoires.

Cette position privilégiée s'appuie sur les missions traditionnelles de Ressources humaines : la gestion des compétences, le recrutement et la formation.

Ces missions s'effectuent dans un environnement totalement ouvert, aux interactions multiples, à la complexité croissante nécessitant une réactivité de plus en plus forte et une exigence à la fois de justesse dans les prises de décision et de rapidité dans les actions.

La personne est au centre. Le Directeur des Ressources Humaines doit veiller à ce qu'elle le reste.

Guidelines organisation digitale

Identification



1. Cartographier les compétences
2. Définir une gouvernance des compétences
3. Définir les fiches de compétences
4. Favoriser l'émergence d'un écosystème
5. Arbitrer avec SWOT compétence Interne /externe

Attractivité



- Définir les critères de l'attractivité
- Repenser votre recrutement
- Développer votre culture
- Impliquer les salariés dans la communication externe
- Faciliter l'implication des managers
- Favoriser l'expérience collaborateur

Développement



1. Favoriser l'acculturation digitale
2. Développer les soft skills
3. Pour les hard-skills, prendre en compte des besoins réels des collaborateurs
4. S'appuyer sur les managers de proximité
5. Favoriser « l'apprenance » continue



Mot de la suite

« Nous n'avons jamais eu autant de menaces et d'opportunités. Aucune situation n'est acquise. Donc tout est possible. Et dans ce nouveau monde, jamais la personne n'a été aussi importante. »

Au travers de cette étude sur les compétences, socle de la transformation digitale, est apparu le rôle particulier de la Direction des Ressources Humaines, rôle moteur et facilitateur.

Le rôle spécifique du directeur des ressources humaines est, sous l'impulsion de la direction générale, d'organiser, de conduire, d'orienter et de coordonner la transformation digitale.

Cette mission de direction nécessite non seulement de s'ouvrir au monde nouveau mais également sinon d'acquiescer mais tout au moins de comprendre le langage, les codes et les « coutumes » de cette culture.

Enfin à la question posée à Henri de Castries lors des journées dirigeants organisées par le

CEE-Management, de connaître les deux grandes qualités d'un dirigeant. La réponse fut immédiate : le jugement et le courage.

Le jugement passe d'abord par l'intelligence émotionnelle (soft skill), celle qui discerne les motivations des personnes. Le courage est d'accomplir la mission qui lui est donnée.

Nous vivons vraiment une époque formidable. Pour reprendre et poursuivre la métaphore des châteaux forts du Moyen-Âge, leur destruction a aussi permis à l'homme de la renaissance d'émerger, de s'épanouir en accomplissant des prodiges dans l'art, la technique, le savoir.

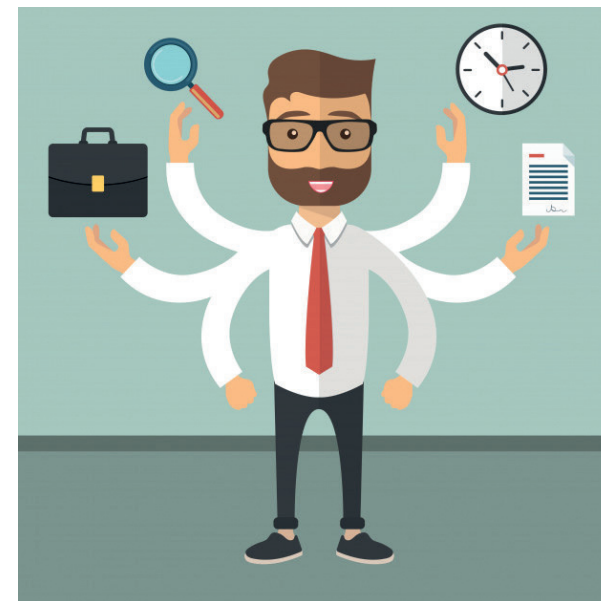
L'homme de la renaissance était avant tout un homme ouvert sur le monde, un honnête homme.

La transformation digitale pose également, en des termes inédits et avec une acuité particulière, la question de la transformation de l'homme. Nous

vivons une véritable révolution culturelle.

Si l'homme de la renaissance constitue l'image de ce que la transformation peut produire de meilleur.

Quel homme va naître de cette transformation digitale ?





6, rue d'Antin 75002 Paris
Tél. : 01 55 35 36 36
Fax : 01 55 35 36 40

Mail : contact@infhotep.com
Site : www.infhotep.com
Blog : demain.infhotep.com