

# Diversité des approches de gestion des compétences au sein de l'organisation: quels défis technologiques pour le SIRH?

Par Julieta Diaz

Il existe toujours une relation complexe et subtile entre les pratiques de gestion, les théories qui les inspirent

et les fonctionnalités logicielles qui les concilient. La valorisation du Capital Humain n'y échappant pas, il est intéressant d'observer quelles sont les contraintes imposées au SIRH par les conceptions majeures de Gestion des Compétences, qu'elles soient classiques ou novatrices.

## Des pratiques diverses:

Dans la pratique des entreprises, la gestion des compétences revêt des formes très variées. Elle peut être le concept fédérateur des différentes composantes de la valorisation du Capital Humain (recrutement, rémunérations, évaluations, formation, carrières, etc.), ou s'entendre - plus traditionnellement - comme la gestion prévisionnelle des emplois, fondée sur la notion de poste de travail.

Le SIRH doit non seulement pouvoir constituer le cadre naturel d'une mise en œuvre intégrale telle que décrite dans le premier cas, mais aussi être en mesure de laisser la priorité aux notions classiques de poste, emploi, qualification, articulant la deuxième approche évoquée: voilà le premier «défi» technologique.

### **Des objectifs divers:**

Les objectifs que l'entreprise assigne à la gestion des compétences déterminent la nature des compétences à gérer :

- Des compétences très opérationnelles correspondant à des savoir-faire concrets dans les organisations de travail existantes, et ce afin de satisfaire davantage à une gestion « court terme » se rapprochant des exigences de la planification en gestion des temps et activités.
- Des compétences plus génériques en fonction de besoins actuels et futurs, orientation sans doute plus appropriée à la gestion à moyen terme (individuelle pour la gestion de carrière ou collective lors de transformations significatives de l'entreprise).

Dans les faits, le SIRH doit être en mesure de combiner les deux orientations selon les entités et les populations concernées, nécessitant dès lors de différencier le référentiel des compétences selon les unités organisationnelles, les métiers, les communautés...: deuxième défi, a fortiori dans un contexte international.

### **Le rôle essentiel du management local:**

L'expérience montre que le succès de la mise en œuvre de solutions de gestion des compétences est intimement associé à celui de l'implication du management local. A défaut, la gestion des compétences risque de ne rester qu'une représentation quasi théorique sans portée opérationnelle réelle quant à l'évolution des collaborateurs et de l'activité de l'entreprise.

Il importe donc que le SIRH permette au DRH d'impliquer les managers dès l'initialisation de la

démarche (définition des compétences) pour que ces derniers retrouvent dans les référentiels utilisés les composantes pertinentes à leur activité opérationnelle (qu'il s'agisse de savoirs, savoir-faire ou savoir-être): troisième « challenge».

En le relevant, le SIRH autorisera la définition des objectifs et leur évaluation, le dialogue relatif à la formation et l'évolution de carrière à se fonder réellement sur ce concept de compétence.

### **Maintenir la cohérence:**

Dans cette adaptation au management local, ne doit pas se perdre pour autant toute ambition générale de l'organisation à progresser de manière plus homogène dans les compétences fondamentales qui définissent son activité, de surcroît si celle-ci se développe à l'international.

L'architecture du SIRH doit donc permettre d'identifier dans le référentiel des compétences un tronc commun qui soit respecté dans sa personnalisation selon les métiers et les entités organisationnelles : quatrième défi.

L'expérience accumulée depuis maintenant plus de 50 ans par Meta4, permet à des organisations très diverses de relever ces challenges en mettant en œuvre des SIRH particulièrement souples, répondant ainsi à l'exigence de flexibilité imposée par la variété des pratiques décrites ici.

De plus, les techniques logicielles avancées structurant le SIRH (conception objet, notion dite « d'héritage ») permettent également aux entreprises utilisatrices de poursuivre des objectifs divers en termes de gestion des compétences selon leurs différentes activités, tout en garantissant homogénéité et cohérence globale.

Enfin, en déployant des environnements de travail simples et intuitifs à destination des responsables opérationnels locaux – les « non-professionnels RH » – couplés à des espaces de travail collaboratifs, les SIRH de ces entreprises favorisent l'implication de leurs managers, relais indispensables pour garantir l'efficacité d'une démarche de gestion des compétences.