La montée en compétences des salarié·e·s, un travail d'équipe ?

Contrairement à ce que l'on peut penser, la montée en compétences n'est pas qu'une affaire individuelle. Organisée à l'échelle de l'entreprise, elle permet aux employeurs de garantir la performance de leurs équipes et de motiver leurs troupes.

Temps de lecture : minute

---

10 juin 2020

Dans le milieu tech, les entreprises ont l'habitude de chasser les profils hautement qualifiés. Sur LinkedIn, on ne compte plus les intitulés hyperboliques de postes de "ninja", "killer" ou "warrior". L'objectif est clair : se doter des meilleurs talents avant que ceux-ci ne soient recrutés par d'autres entreprises ou - pire - par la concurrence. Cette guerre des talents, qui résulte du fait que les besoins sur certains postes sont largement supérieurs aux profils correspondants en activité, fait parfois oublier aux startups qu'elles ont aussi un devoir de formation de leurs salariés, fussent-ils déjà très qualifiés.

Comme le rappelle le ministère de l'Economie, la formation des salariés est obligatoire pour leur permettre de "*s'adapter à leur poste*" ou pour "*veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations*". Un langage qui peut sembler éloigné des startups et de l'agilité qu'elles prônent, cette capacité de leurs salariés à s'adapter en permanence. Difficile pourtant d'imaginer des salariés parfaits, performants en tous points, dans tous les domaines. "*Celui qui reconnaît consciemment ses limites est le plus proche de la perfection*", disait Goethe, qui n'aurait point rejeté le principe de la formation continue.

À lire aussi
La performance, nouvel indicateur de bonheur ?

Car un “développeur ninja” peut présenter des qualités techniques exceptionnelles mais des difficultés relationnelles, par exemple, tout comme un “bizdev killer” peut s’avérer être un commercial hors pair mais peiner à organiser ses dossiers. C’est pourquoi l’entreprise se doit de faire monter ses salariés en compétences tout au long de leur vie professionnelle. C’est notamment l’un des objectifs du compte personnel de formation, qui a remplacé le droit individuel à la formation le 1er janvier 2015. Pour le salarié, le bénéfice est double : il améliore ainsi son employabilité et gagne un levier potentiel de négociation pour la suite de sa carrière.

Pour l’employeur, c’est la garantie d’avoir dans ses rangs des éléments performants, qui participent à la réussite collective de l’entreprise et permet à l’entreprise de rester agile et évoluer rapidement. Il ne faut ainsi

pas oublier que, particulièrement dans la tech, les outils d'aujourd'hui ne seront pas ceux de demain et les salariés ont donc tout intérêt à se mettre à jour pour rester en pointe.

La connaissance, l'or noir des entreprises

Mais la formation est loin d'être le seul levier activable par les entreprises pour favoriser la montée en compétences de leurs salariés. Plus régulier, le feedback permet également au salarié de cerner les points à améliorer et au manager de mesurer les progrès réalisés. C'est l'idée derrière la solution développée par 5Feedback, spécialisée dans les soft skills, qui aide les entreprises à le mettre en oeuvre en interne. "*Le feedback génère de la motivation, de la propension à l'effort, permet aux salariés de développer leurs compétences, leur performance et leur engagement*", liste Bertrand Ponchon, cofondateur de l'application, accélérée par la SAP.io Foundry Paris.

De plus en plus de sociétés se dotent également d'outils de cartographie des compétences, comme celui développé par la startup eLamp, elle aussi accélérée par SAP.io dans le cadre de sa dernière cohorte. Avec des postes dont les contours sont de plus en plus flous et de missions qui requièrent des compétences toujours plus diverses, de telles plateformes permettent aux employeurs d'affecter à chaque mission les bonnes personnes, dotées des compétences nécessaires. Et ainsi optimiser la variété des compétences disponibles en interne, parfois difficilement quantifiables. "*Cela permet aux services des ressources humaines de suggérer les bonnes formations aux salariés et aux managers de mieux connaître leur équipe*, précise Olivier Rohou, cofondateur de la jeune pousse. *L'entreprise est plus au fait de ses propres ressources, ce qui améliore les décisions stratégiques.*"

Des salariés maîtres de leur destin

C’est notamment pour avoir cette vision générale et exhaustive des compétences dont elles disposent que les entreprises doivent se préoccuper de la formation de leurs salariés, y compris à l’échelle du groupe pour les structures les plus importantes. Grâce à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), les employeurs sont capables de lister précisément les compétences présentes en interne et celles qu’il leur faudra acquérir par le biais de futurs recrutements. La montée en compétences est donc une affaire collective. Thomas Morabito, Global VP HRIS chez Sephora et client de SAP, témoigne : " *La gestion des compétences est devenue une affaire d’équilibre très délicat entre référentiel d’entreprise et compétences individuelles. Dans un monde VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity et Ambiguity), les référentiels figés sont trop rapidement obsolètes. L’identification des compétences, notamment nouvelles, doit donc reposer sur les collaborateurs, charge ensuite à l’entreprise de valoriser et mettre en relation ces compétences dans les processus collectifs que sont la formation ou le management de la performance.* "

Un facteur de stress pour les salariés ? Certains pourraient souffrir de cette pression d’une performance à tout prix. Mais si la formation doit s’organiser collectivement, elle reste un parcours individuel qui doit prendre en compte les spécificités de chacun. 5Feedback a ainsi pris l’engagement de n’envoyer les résultats des feedbacks de ses pairs qu’au salarié concerné. “*C’est un contrat entre le salarié et lui-même pour le pousser à se former à son rythme, selon ses envies*, souligne Bertrand Ponchon. *Un objectif lui est présenté et c’est à lui ensuite de chercher les ressources qui lui correspondent le mieux, selon son propre mode d’apprentissage. Nous lui donnons la piste mais c’est à lui de trouver le canal qui lui correspond pour grandir.*”

Inciter sans forcer, c’est tout l’enjeu d’une montée en compétences

réussie pour le salarié comme pour l’entreprise, avec une adéquation entre les objectifs de cette dernière et les moyens que les premiers sont capables de mobiliser pour y arriver. “*La question de la transparence de l’information est une notion-clé en matière de formation des salariés*, note ainsi Olivier Rohou. *Certaines entreprises hésitent ainsi à présenter clairement leurs ambitions stratégiques aux salariés, pour éviter de leur mettre la pression. Mais cela rend les choses opaques, avec le risque d’une confrontation brutale lorsque les objectifs sont dévoilés et peuvent ne pas correspondre aux compétences présentes en interne.*” Au contraire, anticiper et former permettent aux employeurs comme aux employés de se donner les moyens de leurs ambitions. Une stratégie gagnant-gagnant, comme les startups aiment à le rappeler !

Maddyness, partenaire média de SAP

Article écrit par Maddyness, avec SAP