

Comment...

...Nocibé s'est constitué un référentiel de compétences

Le DRH Frédéric Jardin a modélisé les métiers de l'entreprise en grands domaines d'activité. Il a aussi transformé la notion de tâches en termes plus génériques de compétences.

LE PROBLÈME

Jusqu'en fin 2008, Nocibé ne disposait d'aucun outil informatique pour gérer les compétences de ses 2 800 salariés. Rédigés sur papier, les entretiens de fin d'année étaient saisis dans des tableaux Excel, rarement consolidés et difficilement exploitables par les responsables des ressources humaines.

LA MÉTHODE

1 Catégoriser la centaine de métiers de l'entreprise

« Je ne voulais pas m'adapter à un logiciel, dont les critères de gestion des compétences étaient déjà configurés », déclare Frédéric Jardin, DRH de Nocibé. Soucieux de partir de sa propre logique, de définir lui-même son référentiel et ses critères de notification, Frédéric Jardin choisit Syriél, le logiciel de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) édité par le Français Tehms. Assisté d'Ingrid Battistetti, PDG de l'éditeur et conseillère en RH, Frédéric Jardin identifie la centaine de métiers de l'entreprise. Un premier travail l'amène à les classer en 25 grandes catégories : gestion des ventes, des commandes et des stocks, gestion administrative, responsable de magasin, conseillères en beauté, esthéticiennes, etc. A chacune de ces catégories, il attribue des tâches : gestion d'équipe, accueil des clients, conseils esthétiques... « Pour cette première version, nous nous sommes appuyés sur les entretiens annuels d'évaluation, pratiqués depuis une dizaine d'années dans l'entreprise », précise le DRH. Mais après réflexion, et de l'avis commun de la



Frédéric Jardin,
directeur des ressources humaines de Nocibé
« Nous sommes passés de 25 à 9 grandes catégories métier afin de rendre notre référentiel plus facilement exploitable »

NOCIBÉ
ACTIVITÉ
Distributeur de produits cosmétiques.
CRÉATION
1984.
CA 2008
550 M€.
EFFECTIF
2 800 salariés répartis dans 325 établissements.

conseillère RH, du directeur informatique et du DRH, cette catégorisation, trop précise, débouche sur une base de données difficilement exploitable. Il est ainsi impossible de croiser les informations et d'en extraire une vision globale.

2 Raisonner compétences plutôt que tâches

Fort de ce constat, le DRH sollicite les directions opérationnelles afin de l'aider dans son processus de modélisation des

métiers. Au final, neuf grandes activités sont retenues, dont management, vente, organisation, gestion et formation. Chacune d'elles est corrélée avec des critères de compétences plutôt qu'à des tâches. Ainsi, on ne parle plus d'atteinte d'objectifs ou de gestion de magasin, mais d'accueil, de conseil, de pédagogie, d'écoute... L'objectif consiste à créer un référentiel générique (dans lequel les concepts sont transversaux et non attachés à la spécificité d'un métier) de façon à faciliter les passerelles entre les différentes activités. « Une bonne écoute est une qualité requise pour conseiller, mais aussi pour encadrer une équipe », note Frédéric Jardin. Par ailleurs, un effort particulier a été porté au vocabulaire retenu. « Le choix des mots s'avère crucial pour la lisibilité et l'exploitation d'un référentiel », insiste Ingrid Battistetti. Des mots simples évitent de tomber dans des concepts inexploitable.

3 Ajouter des champs sans développement

Le paramétrage de Syriél est simple. Interfacé avec le logiciel de paie de l'entreprise, l'outil de Tehms récupère toutes les données administratives des collaborateurs, ainsi que l'organigramme de l'entreprise. A ces champs de base sont ajoutés des données de compétences : écoute, créativité, sens de l'analyse, capacité à développer, à atteindre un objectif, pédagogie, etc. « La solution se paramètre sans accéder aux outils de développement », souligne Donatien Hulot, chef de projet informatique RH de Nocibé. Aujourd'hui, ces champs sont visibles par l'ensemble des managers, et renseignés selon leur profil. La fonction d'organigramme, par exemple, est ouverte à tous, alors que la fonction entretien n'est visible et accessible qu'aux personnes qui y ont droit.

4 Expliquer le référentiel aux managers

Conscient de la nouveauté de certains critères du référentiel et de la difficulté à les appréhender (tel leadership, qui définit la capacité à animer et à entraîner une équipe), le DRH a mené des sessions de formation pendant trois jours, auprès des directeurs des ventes et des directeurs ré-



L'AVIS DU CONSULTANT

David Guillocheau, directeur de Talentys
Société de conseil en stratégie RH et, plus particulièrement, en gestion des talents.

« Le succès d'un projet de référentiel de compétences dépend d'abord des opérationnels.

Ce qui compte, c'est l'utilisation concrète qu'en feront les managers et les collaborateurs pour évaluer et, surtout, améliorer les compétences. C'est pourquoi, comme l'a fait Nocibé, il est crucial d'impliquer les directions opérationnelles à chaque étape clé afin d'éviter le syndrome du projet tour d'ivoire. »

« Ne pas chercher à recenser toutes les compétences.

Il est moins important de rechercher l'exhaustivité que d'identifier les compétences qui influent le plus sur la performance de l'entreprise. Vérifiez que chaque compétence est observable par un manager et tirez profit de référentiels éprouvés pour vous faciliter la tâche. Ces règles de bon sens réduiront le risque d'usine à gaz, ressenti par Nocibé, et ancreront votre projet dans une démarche créatrice de valeur pour l'entreprise. »

Le projet GPEC de Nocibé

OBJET

• Déploiement d'un référentiel métier pour répondre aux besoins de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Il est aujourd'hui utilisé pour la gestion des entretiens de développement et de progrès [entretiens de fin d'année] des 2 800 salariés de Nocibé.

LOGICIEL

• Syriél, fondé sur des technologies Java et PHP, a été retenu pour son ouverture. L'intégration a été assurée par son éditeur Tehms, qui héberge aussi la solution.

DÉROULÉ

• 2007 : décision est prise de mettre en place un logiciel qui consolide toutes les

informations sur les compétences et l'évolution professionnelle des salariés, contenues jusqu'à présent dans de multiples tableaux Excel.

• 2008 : choix de l'éditeur Tehms pour son outil ouvert, sa proximité avec le siège social de Nocibé (à Villeneuve-d'Ascq) et ses compétences en matière de conseil RH. Elaboration du référentiel de compétences.

• Janvier 2009 : présentation de l'outil et explication des critères du référentiel aux managers.

• Février 2009 : lancement auprès des opérationnels qui utilisent le référentiel de compétences dans le cadre des entretiens de fin d'année.

COÛT DU PROJET

• 50 000 € pour la licence et l'intégration.

gionaux, qui représentent le réseau des magasins de l'entreprise. L'aspect opérationnel et homogène de l'application, ainsi que son accessibilité en mode web et sa facilité d'utilisation ont été appréciés. « Tous, insiste Frédéric Jardin, perçoivent cette logique de compétences comme un soutien au suivi de l'évolution de leurs collaborateurs et

comme un outil complémentaire d'accompagnement de leur équipe. » Quant aux développements futurs, l'ensemble des salariés de l'entreprise sera en mesure de saisir en ligne les informations dans les champs du questionnaire relatif à leur entretien de développement et de progrès. ■

JULIETTE FAUCHET