



**HAL**  
open science

## La démarche compétences, outil stratégique de la transformation d'Hardis Group

Kelly Badoux

► **To cite this version:**

Kelly Badoux. La démarche compétences, outil stratégique de la transformation d'Hardis Group. Gestion et management. 2015. dumas-01270096

**HAL Id: dumas-01270096**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01270096>**

Submitted on 5 Feb 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire de stage

# LA DEMARCHE COMPETENCES, OUTIL STRATEGIQUE DE LA TRANSFORMATION D'HARDIS GROUP

GRENOBLE  
IAE

LIGHT UP  
YOUR FUTURE\_

**HARDIS  
GROUP**

**Présenté par : Kelly Badoux**

**Nom de l'entreprise : Hardis Group**

**Tuteur entreprise : Magali Dumas**

**Tuteur universitaire : Isabelle Corbett-Etchevers**

**Master 1 formation initiale  
Master Management  
Parcours Ressources Humaines  
2014 - 2015**



**upmf**  
Grenoble  
Université Pierre-Mendès-France  
Sciences sociales & humaines



Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Pierre-Mendès-France, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

## DECLARATION ANTI-PLAGIAT

---

Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.

Je m'engage sur l'honneur à signaler, dans le présent mémoire, et selon les règles habituelles de citation des sources utilisées, les emprunts effectués à la littérature existante et à ne commettre ainsi aucun plagiat.

BADOUX KELLY

Le 18 juin 2015

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Badoux', with a horizontal line underneath it.

## L'AUTEUR

Je soussigné(e) .....**KELLY BADOUX**..

Courriel pérenne : .....**Kelly.badoux@gmail.com**.

**Attention** : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

**N'AUTORISE PAS** la diffusion de mon mémoire

**AUTORISE** la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS  
(Diffusion sur le web et accessibilité libre et universelle)

Diffusion immédiate du mémoire

Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne : .....  
(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans  
Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)

Je certifie que :

- mon mémoire est exempté d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à Seyssinet-Pariset, le 18/06/2015

Signature de l'étudiant(e)  
Précédée de la mention « bon pour accord »

Bon pour accord



## REMERCIEMENTS

---

Je tiens tout d'abord à remercier **Magali Dumas**, ma tutrice de stage, Responsable du Recrutement et de la Formation chez Hardis Group pour l'accueil que j'ai reçu au sein de la société. Un immense merci pour son écoute, son encadrement et sa disponibilité tant pour me former à mes missions, que pour me guider dans la rédaction de ce mémoire. Son implication dans son rôle de tutrice m'a permis de facilement m'intégrer à la société, de m'enrichir professionnellement grâce à des missions complètes et variées, mais aussi personnellement.

Par ailleurs, mes remerciements s'adressent à **Marie Agnès Brochier**, Directrice des Ressources Humaines, pour m'avoir accueillie au sein de son équipe et transmis sa vision de la stratégie des Ressources Humaines, et également à **Catherine Kubenka**, Chargée du projet Capital Compétences pour avoir échangé avec moi sur les enjeux de la démarche de gestion des compétences chez Hardis Group. Les informations qu'elles m'ont transmises tiennent une place essentielle au sein de ce rapport.

J'aimerais remercier **Solène Labaille-Suzanne**, Chargée RH, pour le temps qu'elle a su m'accorder et pour son partage de connaissances qui m'ont grandement aidée dans la réalisation de ma mission.

De plus, je remercie chaleureusement les autres membres de l'équipe RH, **Charline Desmoulins**, Assistante Administration du Personnel et de la Paie, pour avoir toujours répondu à mes questionnements avec précision et bienveillance et relu avec une grande attention ce rapport, ainsi qu'**Agnès Pouzadoux** pour sa bonne humeur et son soutien. Je remercie aussi **Jocelyne Rivière**, quatrième membre du bureau dans lequel j'ai effectué ce stage, pour avoir contribué à rendre ce lieu un espace de travail agréable.

Un grand merci à l'ensemble des collaborateurs d'Hardis Group pour l'intégration et l'accueil dont j'ai bénéficié dès mon arrivée dans l'entreprise.

Je souhaite finalement remercier ma tutrice universitaire et maître de conférences à l'IAE de Grenoble, **Isabelle Corbett-Etchevers**, pour m'avoir accompagnée tout au long de ce stage et conseillée aussi bien dans la rédaction de ce rapport que dans mes choix professionnels. Plus largement, je remercie l'ensemble du corps professoral du Master 1 Management des RH de l'IAE de Grenoble pour la formation qui m'a été prodiguée cette année.

## SOMMAIRE

---

<b>FICHE D'IDENTITE.....</b>	<b>9</b>
<b>HISTORIQUE.....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>12</b>
<b>I. HARDIS GROUP, UNE ENTREPRISE EN TRANSITION STRATEGIQUE.....</b>	<b>14</b>
1. ETUDE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE ET INTERNE D'HARDIS GROUP .....	14
2. CULTURE D'ENTREPRISE ET STRATEGIE.....	20
3. LE SERVICE RH, SUPPORT DES REORIENTATIONS STRATEGIQUES.....	23
<b>II. LE PILOTAGE D'UNE DEMARCHE DE GESTION DES COMPETENCES .....</b>	<b>28</b>
1. DE LA COMPETENCE A LA GESTION DES COMPETENCES.....	28
2. LE PROJET CAPITAL COMPETENCES.....	30
3. LA FORMATION PROFESSIONNELLE, SOUTIEN A LA DEMARCHE DE GESTION DES COMPETENCES .....	38
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>42</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>43</b>



**L'ORGANISME D'ACCUEIL**



**STAGE : DUREE ET MISSION**

**Stage de seize semaines du 27/04/2015 au 21/08/2015 : « Chargée de formation »**

**Déploiement du plan de formation**

- Budgétisation des formations
- Sélection des organismes de formation en fonction des exigences pédagogiques du plan de formation
- Suivi logistique des sessions de formation
- Saisie des données sur le système d'information des ressources humaines
- Rédaction des demandes de prise en charge auprès des organismes paritaires collecteurs agréés
- Lancement d'appels d'offres pour répondre à des besoins opérationnels spécifiques
- Suivi du plan de formation

**TUTRICE DE STAGE**

Madame Magali DUMAS  
04 76 70 80 25  
[magali.dumas@hardis.fr](mailto:magali.dumas@hardis.fr)

**TUTRICE UNIVERSITAIRE**

Madame Isabelle CORBETT-ETCHEVERS  
06 60 88 64 32  
[isabelle.corbett-etchevers@iae-grenoble.fr](mailto:isabelle.corbett-etchevers@iae-grenoble.fr)

## HISTORIQUE

---

Hardis Group est une entreprise fondée le **30 Mai 1984** à Grenoble par Christian Balmain, aujourd'hui encore dirigeant de la société, et trois associés. Dès sa création, la société put compter sur son partenariat historiquement créé avec IBM, sa première activité était alors la **prestation de services** en B to B autour de l'environnement IBM/38.

L'arrivée d'un quatrième associé, Denis Vedda deux ans plus tard permit à l'entreprise de migrer cette activité vers celle de l'édition de progiciels. Un Atelier de Génie Logiciel (AGL), **ADELIA** fut développé pour la plateforme IBM. La sortie de l'AS/400 permit le décollage de ce nouveau codage de programmation. Quatre ans plus tard, **SAPHYR**, progiciel intégré de gestion de la paie, fut lancé à son tour. Souhaitant aller bien au-delà d'une simple activité d'édition de logiciels, Hardis continua alors à développer son activité de services tels que la formation, la délégation de personnel, le consulting autour de l'AS/400. Par ailleurs, des agences furent créées afin de favoriser la proximité avec les clients lors de prestations de services sur Lyon, Paris, et Lille.

Afin de faire face à l'évolution du marché et au fort développement des industries, Hardis se positionna par la suite en **1992** sur un marché porteur, celui de la logistique. En effet, les ingénieurs développèrent un logiciel de gestion des entrepôts qui se veut aujourd'hui être l'un des piliers de son activité d'éditeur : **Reflex WMS**. Dans l'optique de diversifier et compléter son offre de Conseil en B-to-B<sup>1</sup>, Hardis intégra un cabinet de conseil<sup>2</sup>, spécialisé dans l'assistance à la maîtrise d'ouvrage en **2000**.

Au cours de la décennie suivante, Hardis, effectua le rachat d'entités Logi-Tech informatique dans les villes de Nantes et de Rennes<sup>3</sup>.

Par ailleurs, la société ouvrit son capital à ses salariés en **2009**, ces derniers représentant à ce jour 25% des actionnaires d'Hardis Group.

Le rachat de la société Sextant en **2010** vint compléter l'offre de logistique Reflex WMS auparavant uniquement dédiée à la gestion des entrepôts, par un logiciel de gestion des transports, Reflex TMS.

En **2013**, Hardis Group nomme deux nouveaux directeurs généraux adjoints, qui seront responsables de la poursuite du développement de l'entreprise tant au niveau stratégique qu'organisationnel. En **2014**, Hardis fête ses 30 ans. La société aura existé sous plusieurs statuts juridiques et plusieurs noms. Afin de limiter tout risque de confusion et confirmer la stratégie business qui se veut proposer une offre globale d'accompagnement des entreprises vers le numérique, les différentes entités ont finalement fusionné et formé **Hardis Group**. L'entreprise en a profité également pour faire évoluer son identité visuelle.

---

<sup>1</sup> B-to-B : Business to Business, désigne les activités d'une entreprise visant une clientèle aussi composée d'entreprises

<sup>2</sup> Dans un premier temps nommé Hardis Conseil

<sup>3</sup> Ces entités furent rachetées sous le nom Hardis Ouest

## METIERS et MISSION

La mission d'Hardis Group est claire : il s'agit d'offrir des solutions à haut potentiel technologique dans les secteurs de la distribution, de l'industrie, l'assurance et la prestation logistique avec un objectif commun : créer de la valeur pour ses clients.

Pour mettre en œuvre cette mission ambitieuse, Hardis Group dispose de savoir-faire sur ses quatre métiers historiques : **le cloud et infogérance, l'activité de conseil, l'édition de logiciels, et le développement et l'intégration des infrastructures.**

Le groupe propose quatre offres mises en œuvre de façon globale pour ses clients.

### OPTIMISATION PERFORMANCE SUPPLY CHAIN<sup>4</sup>

Il s'agit donc pour Hardis Group de développer des solutions telles que son logiciel phare, Reflex, afin de permettre à ses clients entreprises de baisser les coûts et optimiser les temps de traitement liés à leur activité logistique. Hardis Group a récemment déposé une licence sur son invention de drones permettant une gestion plus fluide des entrepôts. L'activité d'éditeur de logiciels destinée à l'optimisation de l'activité logistique connaît en 2014 une augmentation du chiffre d'affaires de 13,1% par rapport à l'année précédente.

### TRANSFORMATION DES SYSTEMES D'INFORMATION

Cette offre correspond au développement et à l'intégration de solutions de gestion, à la maintenance des logiciels et applications des clients, au pilotage de projets et au testing des solutions numériques. Hardis Group propose de plus d'héberger les infrastructures web pour le compte de ses clients, en intégrant les technologies du Cloud privé.

### ACCOMPAGNEMENT VERS LE DIGITAL

Une troisième offre vient compléter ce catalogue. Il s'agit d'accompagner les clients vers la digitalisation des services.

### OPTIMISATION DE L'EXPERIENCE CLIENT

Enfin, Hardis Group propose de développer et intégrer des solutions de gestion de la relation client et de la performance cross canal, ce qui correspond à une réelle optimisation de l'expérience client. Hardis Group accompagne ses clients entreprises dans le développement de technologies répondant aux besoins des utilisateurs finaux.

---

<sup>4</sup> Supply Chain : Anglicisme utilisé pour désigner la chaîne logistique

## INTRODUCTION

---

*« La gestion des compétences ne peut échapper, tant lors de sa conception que lors de son utilisation, aux jeux politiques qui l'environnent et qui la fondent » (Bouteiller, Gilbert, 2011, p.62)*

De nos jours, les nouvelles technologies sont utilisées quotidiennement, et sont destinées aussi bien à un usage personnel que professionnel. Le secteur numérique connaît de ce fait un essor qui ne saurait être freiné par les crises économiques de ces dernières décennies. Les Entreprises de Services du Numérique<sup>5</sup>, auparavant appelées SSII (Société de services de l'informatique et de l'ingénierie) se positionnent de ce fait sur un marché qui se veut porteur.

Au cœur d'un système économique où la concurrence est forte dans tous les domaines, il apparaît indispensable aux entreprises de repenser leur fonctionnement pour rester compétitives. Dans un monde en pleine révolution technologique, c'est en intégrant la transformation des systèmes d'information que ces dernières maîtriseront leurs coûts tout en augmentant leurs performances. Positionnées sur un marché représentant plus de 49 milliards d'euros de chiffre d'affaires (Syntec Numérique 2014), les ESN ont développé une expertise pour accompagner leurs clients vers le monde digital, et sont de ce fait un atout inéluctable pour les entreprises françaises et internationales.

Les ESN sont des entreprises de services, proposant des prestations en « régie », (lors desquelles le collaborateur travaillera chez son client dans le respect de son ordre de mission) et des prestations au forfait (représentant un engagement contractuel spécifiant le résultat attendu, obtenu dans le respect d'un cahier des charges). Afin d'atteindre leurs objectifs, les ESN disposent d'une masse salariale principalement constituée d'ingénieurs spécialisés dans l'informatique. Les compétences et savoir-faire dont ces derniers disposent sont essentiels à la réussite des projets menés en clientèle, mais aussi de ceux développés en interne en entreprise. Ces compétences nécessitent donc d'être perpétuellement renouvelées, et ce afin de rester dans la lignée de la stratégie déployée.

De la même façon que l'est le monde du numérique, les compétences des collaborateurs des ESN sont en constante évolution. Afin de fournir à leurs clients des prestations de qualité, les ingénieurs informatiques doivent alors être formés aux meilleures pratiques et technologies présentes sur le marché. Les ESN ont un véritable intérêt à mettre en œuvre une démarche de gestion des compétences efficiente sur le long terme.

---

<sup>5</sup> Sigle utilisé dans ce rapport : ESN

Or, pour que cela soit possible, il est nécessaire que les ressources en compétences actuelles soient en adéquation avec les besoins en compétences actuels et futurs. C'est sur cet axe que la politique de Ressources Humaines peut agir.

Ainsi, bien que le marché du numérique soit l'un des marchés français les plus dynamiques, avec une croissance de 1,8% prévue pour l'année 2015 (source : Syntec numérique<sup>6</sup>), il en reste que les ESN se heurtent à une véritable nécessité de développement perpétuel des compétences de leurs collaborateurs.

Exerçant le double métier d'ESN et éditeur de logiciels, la société Rhône-alpine Hardis Group, n'est pas moins exposée aux difficultés dans le maintien des compétences métiers. Fondée il y a trente et un ans à Grenoble, l'entreprise enregistrait en 2014 un chiffre d'affaires de 62,1 millions d'euros. Ses 680 collaborateurs sont à ce jour répartis sur cinq villes françaises : Grenoble, Paris, Lille, Lyon et Nantes, permettant ainsi de répondre au besoin en transformation digitale de plus de 2500 entreprises clientes. L'accroissement des exigences de ses clients, dont certains sont des grands groupes français et internationaux (Schneider Electric, Rexel, April, BNP Paribas, Royal Canin...) pousse Hardis Group à orienter sa stratégie vers de nouveaux enjeux. Dans ce contexte de changement permanent incitant à une réactivité et une adaptation continues, le service Ressources Humaines se retrouve confronté à une problématique de gestion du capital humain disponible.

Dans quelle mesure la démarche de gestion des compétences constitue-t-elle un levier stratégique de la transformation d'Hardis Group ?

Nous développerons tout d'abord le contexte dans lequel s'inscrit la transition stratégique du groupe, puis nous analyserons la démarche de gestion des compétences engagée pour accompagner les nouveaux enjeux du service Ressources Humaines.

---

<sup>6</sup> <http://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-syntec-numerique-table-sur-1-8-de-croissance-dans-l-it-en-2015-60728.html>

## I. HARDIS GROUP, UNE ENTREPRISE EN TRANSITION STRATEGIQUE

---

La stratégie d'Hardis Group a été revue fin 2013, et ce afin de s'adapter à l'évolution de son environnement externe, mais aussi et surtout interne. Dans un premier temps nous analyserons le contexte d'évolution stratégique du Groupe, et présenterons la nouvelle stratégie business officiellement communiquée à l'ensemble des collaborateurs lors des trente ans de la société, fêtés le 30 Mai 2014. Puis, nous développerons la culture d'entreprise sur laquelle s'aligne cette stratégie, et enfin nous détaillerons la politique Ressources Humaines du groupe qui s'avère être aujourd'hui un véritable levier de son développement.

En trente années d'existence, et face à un marché en constante évolution, Hardis Group a su adapter sa stratégie afin de rester performante. C'est en capitalisant sur cette expérience que l'entreprise a pu pérenniser son activité, et dessiner il y a un an son nouvel axe stratégique, invitant notamment à prendre gare aux transformations actuelles du marché et aux répercussions sur les Ressources Humaines qui en découlent. Afin de mieux comprendre pour quelles raisons Hardis Group a amorcé sa transformation stratégique, il apparaît opportun de détailler dans un premier temps les spécificités du marché du numérique, et le contexte organisationnel de la société.

### 1. ETUDE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE ET INTERNE D'HARDIS GROUP

---

L'environnement d'Hardis Group est celui de l'informatique et des nouvelles technologies. Ce marché nécessite un renouvellement constant des technologies utilisées pour rester innovant et répondre au besoin des clients et du marché. La transformation des systèmes d'information est un enjeu majeur pour que les entreprises telles qu'Hardis Group puissent survivre.

Le secteur informatique est en pleine croissance, les nouvelles technologies interviennent à ce jour dans toutes les entreprises. Les sociétés ont besoin de traiter les commandes et réclamations clients, de prévoir leurs ventes, de facturer leurs fournisseurs, de gérer leurs entrepôts à moindre coût... Les technologies sont aussi au service de tout un chacun avec le développement de tablettes, smartphones et ordinateurs de plus en plus performants permettant le traitement de l'information en temps réel.

Hardis Group exerce donc son double métier d'éditeur de logiciel et d'entreprise de service du numérique dans un monde en quête d'améliorations technologiques continues.

L'analyse des cinq forces de Porter permet de faire ressortir les menaces et opportunités du marché des nouvelles technologies sur lequel sont positionnés les ESN et éditeurs de logiciels.

- Etude des cinq forces de Porter

- ✓ L'intensité de la concurrence entre les entreprises existantes

Les constructeurs ou éditeurs de suites logicielles sont des acteurs de longue date implantés sur le marché et de ce fait forment la concurrence la plus ardue.

Les filiales d'éditeurs et ESN à renommée internationale implantées en France s'octroient une part importante du marché. La plupart des ESN ne développent pas leurs propres logiciels, mais interviennent dans les activités de conseil et d'intégration des solutions par les clients. Ces entreprises proposent donc uniquement des services informatiques et non de développement.

La croissance des activités, annoncée à 1,8% en 2015 par le Syntec, renforce la possibilité de concurrence par les prix des grandes ESN, véritable menace pour les PME et ETI telles qu'Hardis Group. **La concurrence entre entreprise existante est ainsi évaluée à 4,5/5**

- ✓ La menace des nouveaux entrants

La menace des nouveaux entrants reste faible. En effet, l'expérience des piliers du secteur numérique ne permettent pas aux nouveaux entrants d'offrir des services ou des suites logicielles à aussi forte valeur ajoutée qu'eux.

Les prestations de conseil en technologies sont elles aussi à très faible intensité concurrentielles pour les nouvelles entreprises du marché, celles-ci ne pouvant mettre à disposition des clients des solutions d'expertise en assistance maîtrise d'ouvrage. Les presque-monopoles de certains grands comptes du secteur, tels que Microsoft et IBM rendent la percée des entreprises de taille intermédiaire impossible sans une création de partenariats stratégiques.

En revanche, il existe une présence exponentielle des groupes d'origine indienne, nouveaux entrants sur le marché capables de concurrencer par les prix les multinationales déjà implantées sur ce marché. **La menace des nouveaux entrants est de 3.**

- ✓ La menace de produits/services de substitution

Les logiciels standardisés et non protégés par des brevets et licences sont soumis à de forts risques de piratage. La mise à disposition aux clients de solutions de location d'applications en ligne sur internet présente un risque supplémentaire. Néanmoins, ces deux menaces restent faibles si l'entreprise positionnée sur le marché développe ou crée sur-mesure ses propres logiciels pour le compte de ses clients. **La menace des produits et services de substitution est de 3,5 pour le secteur numérique.**

### ✓ Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les fournisseurs sont inexistantes pour les entreprises de services du numérique. Seul l'accès au code de programmation et composants logiciels nécessitent d'être achetés par les sociétés éditrices de logiciels ou spécialisées dans le conseil. **Le pouvoir de négociation des fournisseurs est donc établi à 2/5.**

### ✓ Le pouvoir de négociation des clients

Les entreprises clientes ont besoin de logiciels de plus en plus performants, afin de répondre aux besoins de leurs clients finaux, dont la propension à utiliser des objets connectés est très forte. Les clients ont de ce fait un fort pouvoir de négociation et des exigences qui se veulent de plus en plus élevés que le marché se développe.

Négociant les prix, la qualité et les niveaux de service attendus ces derniers formulent leurs requêtes par l'intermédiaire d'appels d'offres. **Le pouvoir de négociation des clients est ainsi de 4/5.**

Vous trouverez en annexe 1 le graphique d'intensité concurrentielle du marché du numérique.

Les facteurs clés du succès que l'on peut identifier suite à l'analyse de cet environnement résident entre autres dans la combinaison des deux activités d'édition de logiciels et de services, limitant les possibilités de piratages des infrastructures numérique, dans la création de partenariats stratégiques dont les retombées en termes de notoriété et de recettes ne sont pas négligeables, et enfin dans la mise en place d'offres différenciées et personnalisées en fonction des secteurs ciblés.

Ces facteurs clés de succès apparaissent primordiaux pour toute entreprise souhaitant étendre ses activités vers le numérique.

La multiplication des concurrents positionnés sur le marché des technologies de l'information et du numérique constitue la première menace qui a encouragé la direction à créer une stratégie basée sur l'expérimentation, l'itération, l'agilité et l'interaction avec ses clients.

### • Contexte de croissance

Par ailleurs, le groupe s'inscrit dans une logique de croissance qui nécessite la mise en place d'une nouvelle stratégie, ce afin de rester cohérent entre les objectifs en termes de résultats, et les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Le chiffre d'affaires d'Hardis Group évolue sur la même lignée que son effectif, représentant une hausse de 8,5% pour le premier et de 31% sur le second.



La société renouvelait en 2014 sa capacité à enregistrer une croissance élevée de 8,5% pour un bénéfice d'exploitation en augmentation de 15%, soit 4,4 millions d'euros sur les 61,2 millions d'euros de chiffre d'affaires. Les prévisions de croissance à l'horizon de l'année 2015 se veulent tout aussi optimistes<sup>7</sup>.

- **Contexte de transformation organisationnelle**

La formalisation de la nouvelle stratégie business du groupe a aussi émergé suite à la fusion de l'ensemble des entités juridiques d'Hardis Group qui a pris effet en 2013.

Par ailleurs, face au souhait de deux des fondateurs dirigeants de la société de se retirer de leurs fonctions, la problématique sous-jacente de transmission de l'entreprise fut mise en exergue. Désireux de ne pas vendre leurs parts à des actionnaires extérieurs, deux directeurs généraux adjoints furent nommés fin 2012 pour perpétuer l'activité d'Hardis Group. Alors que la finalité de l'entreprise avait toujours été de « faire du chiffre d'affaires et maintenir sa compétitivité », le recrutement en parallèle d'une nouvelle directrice des Ressources Humaines contribua à faire prendre un nouveau cap stratégique à la société.

Enfin, une toute nouvelle direction intitulée « innovation et solutions » fut créée. Cette dernière est transverse à l'ensemble des activités du groupe, et à pour mission la conception et la commercialisation des nouvelles offres et solutions.

L'ensemble de ces évolutions a été formalisé dans la création d'un nouvel organigramme, que vous trouverez en annexe 2.

En outre, nous allons ci-après développer la stratégie bâtie par Hardis Group pour développer de véritables avantages concurrentiels.

Afin d'assurer sa croissance et de répondre aux exigences du marché, la société souhaite capitaliser sur quatre leviers déterminants dans la réalisation de sa stratégie.

- **La stratégie**

- 1. RENFORCER LES PASSERELLES ENTRE LES METIERS**

Hardis Group se différencie des autres ESN par son investissement dans l'innovation, la recherche, et le développement, et ce sur ses quatre métiers historiques (cloud, conseil, intégration d'infrastructures et édition de logiciels).

---

<sup>7</sup> (Site web Hardis Group 2015)

C'est en renforçant la capacité de ses collaborateurs à intervenir sur ces quatre métiers qu'Hardis Group parie pour augmenter sa valeur ajoutée.

En créant des offres personnalisées et maîtrisées de bout en bout, Hardis Group répond aux exigences de ses clients, les fidélisant *in fine* dans la durée.

Hardis Group peut en effet compter sur les savoir-faire et l'expertise de ses équipes conseil et sur des services d'infogérance et d'assistance à disposition 24h/24 et 7 jours sur 7 pour proposer une offre globale.

De plus, Hardis Group détient des leaderships qui le distinguent de nombreuses autres entreprises positionnées sur ce secteur. Le groupe représente le deuxième éditeur régional en Rhône Alpes, et est l'un des premiers distributeurs de solutions Supply Chain, grâce à son logiciel Reflex. Les tests qualité effectués par les équipes des agences d'Hardis Group sur les suites logicielles sont classés dans le Top 5 français. Enfin, Hardis Group est expert dans l'accompagnement des entreprises vers la digitalisation de leurs services.

Afin de pouvoir capitaliser sur ce socle de compétences et que ces avantages restent concurrentiels, un plan d'actions opérationnel a été défini. Il s'agit pour l'entreprise de renforcer son image client et sa notoriété sur ses expertises, et doter chaque projet d'une direction unique, d'où la réorganisation des services de l'entreprise. Par ailleurs, Hardis Group se doit de continuer à développer des partenariats inscrits sur le long terme avec des acteurs pionniers du marché, mais aussi avec de jeunes entreprises, dont les recherches sont moins confrontées aux limitations financières et réglementaires imposées par l'Etat. Enfin, le suivi et le pilotage des indicateurs de performance de chaque business unit a été mis en place.

Fournissant une réelle valeur ajoutée, les compétences des équipes d'Hardis Group sont au cœur de sa stratégie d'entreprise. Ces compétences sont présentées comme le premier levier d'action permettant à l'entreprise de réaliser sa stratégie, et cela fut formalisé dans ses supports de communication tant en externe qu'en interne. Le maintien et le développement des ressources humaines de l'entreprise sont de ce fait considérés comme d'importance capitale dans l'atteinte des objectifs stratégiques de la société.

## **2. DEFINIR UNE OFFRE ADAPTEE A CHAQUE SEGMENT DE CLIENTELES**

Hardis Group se positionne sur quatre secteurs : la grande distribution, l'industrie et énergie, les prestataires logistiques et enfin les assurances et banques. En outre, la stratégie cible les ETI et les grands groupes ce qui nécessite que les offres de l'entreprise soient personnalisées pour convaincre lors des appels d'offres. C'est en tenant compte dans son offre des objectifs spécifiques à chaque secteur d'activités qu'Hardis Group réussit à convaincre ses clients qu'elle dispose d'une réponse adaptée à leurs attentes.

La mise en place de certaines pratiques permet la verticalisation des offres du groupe sur ses quatre secteurs d'activité. Les résultats de l'entreprise nécessitent d'être analysés en fonction de chacun des marchés.

### **3. DEVELOPPER SES SOLUTIONS LOGISTIQUES A L'INTERNATIONAL**

Le développement de son logiciel phare Reflex hors du territoire français est un véritable outil stratégique pour Hardis Group, et répond aux besoins des clients d'être soutenus dans leurs activités internationales.

Etant donné le poids de l'activité Reflex dans le chiffre d'affaires de l'entreprise, c'est-à-dire plus de 32%<sup>8</sup>, il apparaît primordial de miser sur cette solution logistique pour espérer conquérir de nouvelles parts de marché. Pour se faire, le groupe a décidé de se positionner auprès de clients grands comptes et ETI, et de développer ses systèmes d'optimisation de la chaîne logistique en huit langues. Dix nouvelles langues feront leur apparition d'ici peu de temps. En outre, la société devra dorénavant recruter des profils ingénieurs maîtrisant l'anglais. Enfin, les clients Reflex bénéficient d'une grande autonomie d'utilisation de leurs logiciels, et profitent de solutions fiables et performantes.

A ce jour, l'activité Reflex est déjà développée dans plus d'une centaine d'entrepôts partout dans le monde.

### **4. ETRE ACTEUR DE LA TRANSITION TECHNOLOGIQUE**

La digitalisation des services est définie comme « le procédé permettant la transformation de produits et organisations d'une entreprise en services et données numériques, et ce afin de les rendre interactifs, mobiles, évolutif et innovants ». En proposant des prestations telles que Move 2 Service et Move 2 Digital, Hardis Group propose une offre globale d'assistance de ses clients dans leur transition vers le monde digital.

- **Les avantages concurrentiels**

Hardis Group compte sur plusieurs avantages concurrentiels pour conserver sa place sur son marché. Son expérience et expertise développées depuis plus de trente années sont gages de sa fiabilité et de sa capacité à évoluer avec les exigences du client. Les offres proposées sont innovantes et permettent d'améliorer la relation entre entreprises et utilisateurs finaux. Par ailleurs, Hardis Group se veut être un interlocuteur unique proposant des solutions agiles, mises en œuvre de bout en bout. Enfin, les collaborateurs d'Hardis Group forment des équipes compétentes et engagées dans leur métier. Vous trouverez en annexe 3 la synthèse SWOT ayant mené à la formalisation de ces avantages.

---

<sup>8</sup> Cela représente un volume de chiffre d'affaires estimé à 20 millions d'euros

Face à une croissance forte, et à un besoin croissant en main d'œuvre compétente et efficace pour développer sa stratégie, Hardis Group a dû évoluer et reconnaître qu'intégrer la dimension Ressources Humaines dans sa stratégie lui fournirait un avantage concurrentiel non négligeable.

Le service Ressources Humaines a donc dû passer d'une démarche de gestion du personnel à la mise en œuvre d'une véritable démarche de gestion stratégique des Ressources Humaines. Car bien au-delà des chiffres, la stratégie d'Hardis Group est dorénavant basée sur l'humain.

C'est sur ce dernier point que la stratégie Ressources Humaines et la culture d'entreprise peuvent s'exprimer. Nous montrerons ci-après l'importance de la culture du groupe et de sa stratégie RH<sup>9</sup> dans la transformation stratégique d'Hardis Group.

## 2. CULTURE D'ENTREPRISE ET STRATEGIE

---

La politique des Ressources Humaines mise en place chez Hardis Group intervient en tant que support, accompagnement des ambitions stratégiques de l'entreprise. Elle place donc chaque collaborateur au centre de sa carrière, en tant que véritable propulseur de son développement.

La direction des Ressources Humaines est partenaire des différentes Business Units<sup>10</sup> pour les aider à atteindre la finalité de l'entreprise : se positionner en tant que leader sur son marché. La vision de la fonction est la suivante : il s'agit « d'étendre le champ des possibles et futurs, dans le respect des valeurs et objectifs de l'entreprise ».

Le premier fondement de la stratégie Ressources Humaines du groupe Hardis Group est sa culture d'entreprise. Nous allons donc dans un premier temps analyser la culture du groupe, puis nous présenterons en détail la politique des Ressources Humaines qui fut décidée à la suite de la nouvelle stratégie business d'Hardis Group.

Il a été démontré que la culture d'entreprise a un impact sur la performance de l'entreprise (Kotter et Heskett 1993). Cet impact peut être positif ou négatif et découle de l'adéquation entre la culture d'entreprise et son environnement. Il n'existe pas de bonne ou de mauvaise culture d'entreprise.

---

<sup>9</sup> Sigle utilisé pour désigner « Ressources Humaines ».

<sup>10</sup> Business unit : anglicisme utilisé au sein d'Hardis Group pour désigner une unité commerciale.

D'après les recherches de Cameron et Quinn (1988), la compétitivité d'une entreprise ne peut pas être déterminée à la seule analyse des cinq forces de Porter. La performance d'une entreprise dépendrait de facteurs intangibles, et plus particulièrement de la culture d'entreprise.

Leurs théories ont apporté l'idée selon laquelle la mise en œuvre de la stratégie est vouée à la réussite si l'ensemble des acteurs de l'entreprise en intègrent la culture. (Cameron et Quinn 2011)



De leurs investigations en est ressorti un modèle permettant de définir la culture d'une entreprise. Ce modèle met en parallèle deux axes de deux variables opposées. La première variable oppose innovation (appelée flexibilité) et contrôle, ou plus exactement la recherche de la stabilité à tout prix. La seconde distingue la cohésion interne et l'adaptation à l'environnement extérieur.

Tel que nous l'avons précisé à plusieurs reprises depuis l'analyse du marché sur lequel Hardis Group évolue, l'entreprise fait face à de fortes pressions de ses clients extérieurs dont les attentes nécessitent de s'adapter continuellement. Ses leaders doivent être de véritables innovateurs et la prise d'initiatives est de plus en plus encouragée afin de créer des produits à forte valeur ajoutée, se différenciant des entreprises monopolistiques. A long terme les nouvelles orientations stratégiques visent l'adaptation à l'environnement externe, tout en privilégiant l'innovation et la flexibilité. Nous pouvons en déduire qu'Hardis Group a aussi amorcé une évolution dans sa culture d'entreprise. Cette dernière a en effet basculé de « clan » vers une culture adhocratique, plus adaptée aux nouvelles ambitions du groupe. Toutefois, toute évolution dans la culture d'entreprise nécessite d'instaurer de nouveaux comportements de la part des collaborateurs, et seule la politique RH aura la possibilité de conduire ces changements.

La culture d'entreprise s'apparente, selon Maurice Thévenet, à un ensemble de références partagées par une organisation dans une logique commune (Thévenet 2010). C'est en mettant en place des valeurs affirmées que le groupe peut espérer réaliser sa stratégie. Il va de soi que les valeurs du groupe ont toujours existées, néanmoins, elles étaient implicites.

Souhaitant donner plus de sens et de visibilité aux nouveaux engagements stratégiques, les valeurs d'Hardis Group ont de ce fait été amenées à évoluer. Trois valeurs, l'engagement, l'efficacité et la confiance, ont toujours été véhiculées auprès des parties prenantes de l'entreprise, et représentent « l'ADN, le premier ancrage de la société sur son marché ».

A ce jour deux valeurs, l'innovation et l'ambition, ont été rajoutées pour former le socle de cinq valeurs, présenté en annexe 4 sur lequel l'entreprise doit pouvoir se reposer. Cela n'est pas pour une raison anodine que ces deux valeurs se sont greffées au schéma précédemment formé.

A l'origine de l'ajout des valeurs « innovation » et « ambition » sur les supports de communication du groupe, le leitmotiv de la directrice des Ressources Humaines a été de formaliser les principes qui viennent supporter la stratégie de l'entreprise

Hardis Group mise sur l'innovation, l'engagement, l'efficacité, la confiance et l'ambition en tant que fondements de son offre commerciale et de sa stratégie. Ces valeurs sont l'axe majeur de différenciation du groupe face à ses concurrents et sont fonction non seulement de sa réussite capitalistique, mais aussi organisationnelle. Hardis Group considère ces dernières comme source de valeur ajoutée, et demande de ce fait à ses collaborateurs de les intégrer.

La culture d'entreprise d'Hardis Group représente l'essence même de la stratégie Ressources Humaines qui est mise en œuvre à ce jour. Déployée en interne, la culture d'entreprise assure la cohérence du groupe, fédérant l'ensemble de ses collaborateurs sur des valeurs communes allant de ce fait au-delà de la prise en compte des objectifs individuels.

La culture d'entreprise et ses valeurs doivent être positionnées en tant que noyau central irradiant la stratégie business du groupe, qui est de créer une relation de confiance avec ses clients, de fournir des solutions performantes, innovantes et ambitieuses. En outre, la société doit respecter un alignement entre sa stratégie business et RH, lui permettant à termes aussi bien de faire évoluer ses collaborateurs que de contribuer à la réussite de ses clients. C'est donc grâce à la mise en place d'une véritable gestion stratégique des Ressources Humaines que l'entreprise confirme son souhait d'impliquer les collaborateurs en tant qu'acteurs de la culture d'entreprise. C'est en effet grâce à l'action des services de Ressources Humaines que l'adhésion des salariés à une entreprise est rendue possible.

C'est pourquoi, le service Ressources Humaines a depuis peu changé, dans l'optique d'enfin pouvoir mettre en place des projets d'entreprise dont la finalité est de motiver, intégrer ses salariés, facilitant par la suite la déclinaison opérationnelle de la stratégie du groupe. Nous allons donc ci-après présenter la récente évolution du service RH, et les projets mis en œuvre.

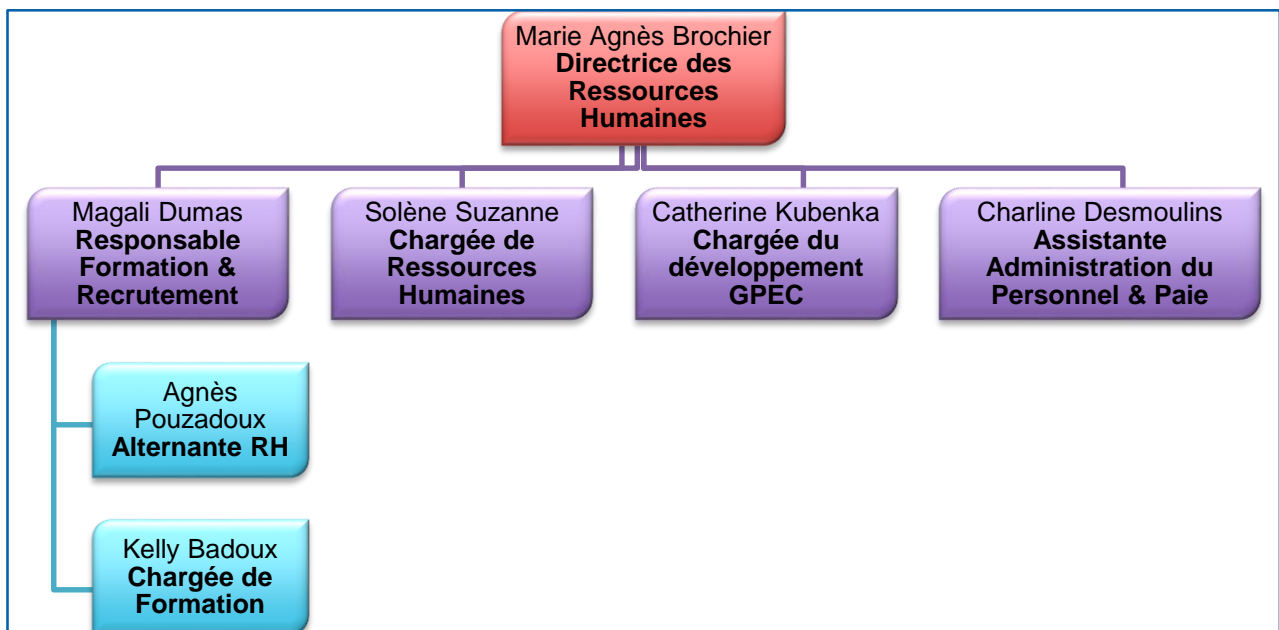
### 3. LE SERVICE RH, SUPPORT DES REORIENTATIONS STRATEGIQUES

Pour soutenir le nouvel axe stratégique du groupe, le comité exécutif a su renforcer son équipe Ressources Humaines, et cela afin de faire face aux nouveaux besoins de l'entreprise.

- **L'évolution du service Ressources Humaines**

Le service a connu des changements importants en l'espace de moins d'une année.

En effet, auparavant composé de trois membres (une Responsable Ressources Humaines, deux chargées de Recrutement et Formation, une assistante Administration du personnel et de la paie), le département a considérablement évolué pour compter désormais sept collaborateurs engagés dans le déploiement de la stratégie Ressources Humaines. Par cette décision, la direction a admis qu'une démarche de gestion stratégique des Ressources Humaines fournissait un réel support à la stratégie de l'entreprise.



La politique des Ressources Humaines se veut de plus en plus contingente de la stratégie business mise en place dans l'entreprise. Grâce au recrutement de Marie-Agnès Brochier, Directrice des Ressources Humaines Hardis Group, l'entreprise s'est dotée d'un nouveau regard sur les pratiques et processus auparavant exécutés. Son arrivée au sein du groupe a souligné le rôle du département RH dans l'implémentation du changement de stratégie. Par ailleurs, la directrice des Ressources Humaines, disposant d'une expérience professionnelle certaine dans la gestion du capital humain, est arrivée en poste avec une volonté ferme et affichée de bâtir une stratégie Ressources Humaines « solide » et « dynamique ».

Ainsi, la mission du département RH est d'agir dans une logique de partenariat avec ses collaborateurs, réellement considérés comme les clients du service RH et de mettre la progression de leur parcours professionnel au cœur des priorités. Cette stratégie est donc centrée sur les besoins des collaborateurs.

Les collaborateurs d'Hardis Group bénéficient et œuvrent pour construire un parcours motivant, établi selon des processus clairs, respectant les valeurs de la société et permettant sur le long terme de soutenir la stratégie d'entreprise.

Auparavant, et au regard des travaux de David Ulrich sur les différents types de services Ressources Humaines, le département était dans une position de simple outil administratif. Orientée dans le présent, la direction des Ressources Humaines était devenue une sorte d'expert bureaucratique. Les collaborateurs étaient dans une logique utilitariste du service, consultant uniquement le département pour répondre à leurs problèmes individuels.

La mise en œuvre de cette nouvelle stratégie centrée sur l'humain place la fonction RH dans une posture de partenaire stratégique, dont le rôle est d'anticiper les besoins, construire et dynamiser les collaborateurs pour permettre la transformation stratégique de l'entreprise.

Du fait de l'arrivée de Marie-Agnès Brochier, la fonction Ressources Humaines travaille dorénavant en équipe pour impulser la nouvelle stratégie business et construire ensemble une dynamique sociale. A l'instar de Jean Marie Peretti, l'on ne considère plus les hommes comme des ressources au service de l'entreprise. L'entreprise a évolué vers la vision selon laquelle les hommes ont des ressources et que celles-ci doivent être développées. Dans ce cadre, les enjeux pour le service RH sont aujourd'hui d'anticiper les besoins futurs en ressources, et de déployer des plans d'actions opérationnels et pratiques propres à l'organisation, tout en soutenant la transparence, l'équité, l'employabilité, la reconnaissance, et le développement des collaborateurs.

C'est pourquoi, afin de sortir de sa place d'expert bureaucratique et s'inscrire définitivement dans une démarche de gestion prévisionnelle de gestion des hommes, Marie-Agnès Brochier et son équipe ont entrepris différents projets, échelonnés sur le plan triennal, pour accompagner les objectifs stratégiques de l'entreprise. Nous allons ainsi détailler les réalisations, projets en cours et chantiers à venir pour le service.

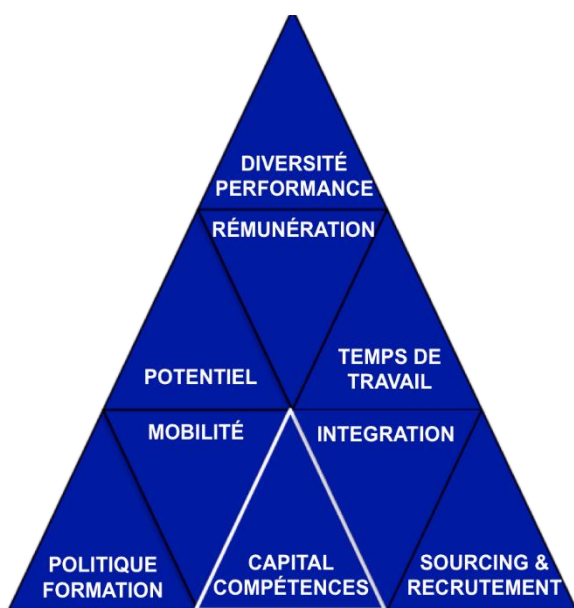
- **Les projets du service Ressources Humaines**

« *Comment organiser les processus RH pour permettre le développement des hommes ?  
En accordant du temps à leur appréciation.* » (Marie-Agnès Brochier, 2015)



Ne souhaitant pas se limiter à l'obligation légale d'instaurer un entretien annuel d'appréciation du personnel, Hardis Group a mis en place ses propres processus d'évaluation des salariés. Les habituels entretiens annuels ont été renommés « revues de performance ». Ces revues de performance ont pour but d'évaluer la performance du salarié au regard des objectifs fixés par son manager et des moyens qui ont été mis à sa disposition. Il s'agit d'un bilan des résultats de l'année. Les revues de développement sont quant à elles centrées sur l'appréciation des compétences, la volonté de progresser de chaque collaborateur, sur la détection de potentiels et des opportunités de développement de chacun, cela afin de rendre les collaborateurs co-constructeurs de leur parcours professionnel.

Ces processus se veulent cohérents avec le souhait du groupe de distinguer l'appréciation des salariés en termes de résultats, et l'appréciation du collaborateur en termes de souhait de développement de son parcours professionnel. En outre, la distinction entre ces deux revues apporte plus de clarté dans la conduite des entretiens et une plus grande qualité des échanges entre manager et collaborateur.



Les projets initiés par l'équipe Ressources Humaines ont été accompagnés par un effort conséquent de communication en interne. Des books définissant la nouvelle stratégie business et RH ont été distribués à l'ensemble des collaborateurs. Plusieurs réunions d'informations ont été organisées pour permettre au personnel de participer à la construction du projet d'entreprise et des projets spécifiques au service, faisant bénéficier l'équipe RH de leur retour d'expérience et de pistes d'amélioration.

Le projet Politique formation a été initié et piloté à partir d'octobre 2013 par Marie-Agnès Brochier, Magali Dumas, Solène Suzanne, et l'étudiante en contrat d'alternance qui était alors dans le service. Ce projet devait être effectif dans le bilan du plan de formation en Septembre 2014. Il consistait en la refonte totale de la politique jusqu'alors mise en place, redéfinissant ses axes stratégiques et objectifs, permettant à terme la construction d'un plan de formation pertinent et directement relié au Système d'Information des Ressources Humaines. La politique ainsi développée par l'équipe a pour finalité de rendre les collaborateurs acteurs de leur formation professionnelle, les incitant à formuler d'eux même leurs besoins en formations, et ainsi actualiser et développer leurs compétences.

Le projet Capital Compétences a pour ambition de construire des référentiels de compétences, rattachées à la culture de l'entreprise, au management des équipes, et enfin aux métiers des entreprises de service du numérique.

Ce projet conduit par Catherine Kubenka, chargée de gestion prévisionnelle des compétences, a débuté en Janvier 2014 et se terminera en Juin de cette année 2015. Tel que Jean Marie Peretti l'a développé, la mise en place d'une politique de gestion des compétences regroupe non seulement les politiques de recrutement, de mobilité, mais aussi celles de formation et de reconversion. Cette politique de gestion renvoie à la perspective finale de gestion de la diversité. Le projet Capital Compétences, est donc un élément clé de la stratégie des Ressources Humaines et représente la base, l'essence même de la pyramide des projets qui a été définie par Marie-Agnès Brochier et son équipe.

Tous les projets, hormis le projet temps de travail, sont impactés par la mise en place des référentiels de compétences. Cela est la raison pour laquelle le projet Capital Compétences se trouve être le noyau de l'ensemble des projets du service.

Intervenant en amont du recrutement et déployé en 2014 par Magali Dumas, le projet « sourcing et recrutement » fut développé afin de détecter au mieux les potentiels disponibles sur le marché externe de l'emploi. La volonté était de ce fait de développer et consolider des équipes de collaborateurs performants au sein de la société. Ce projet s'inscrit dans un contexte de forte concurrence interentreprises pour attirer et recruter, sur un marché de l'emploi où les talents sont en pénurie. Trouver des candidats diplômés, expérimentés et compétents est devenu un véritable enjeu pour les entreprises de services du numérique, et in extenso, pour Hardis Group. Essentiel dans une entreprise qui a recruté 140 collaborateurs en 2014, le projet a permis de développer des bonnes pratiques de promotion de la marque employeur, en intégrant notamment les réseaux sociaux aux canaux de recrutement utilisés dans l'entreprise.

En parallèle de ce chantier, le projet d'amélioration des processus d'intégration des collaborateurs vit le jour, piloté par Solène Labaille-Suzanne.

Véritable outil de fidélisation des collaborateurs, l'intégration chez Hardis Group ne se limite pas à un simple accueil, et a pour objectif d'apporter une dynamique de cohésion sociale dès l'entrée d'une nouvelle recrue dans les locaux. Basé sur le parrainage de chaque nouvel entrant par un pair, ce nouveau processus d'intégration est garant du maintien de la proximité en place depuis déjà trois décennies, et de la transmission des valeurs de l'entreprise à tout nouveau salarié. Enfin, le processus d'intégration mis en place à ce jour, est un facteur déterminant dans le développement du sentiment d'appartenance du salarié à Hardis Group.

Visant la gestion prévisionnelle de l'évolution professionnelle des collaborateurs en interne, le projet mobilité arrive en cinquième place chronologique des projets mis en œuvre dans le service. Développé par Valérie Masclef, auparavant Responsable des Ressources Humaines, ce chantier concernait la mobilité fonctionnelle, promouvant les passerelles entre les métiers de l'entreprise, et la mobilité géographique des collaborateurs. Suite au déploiement de ce projet, un nombre croissant de demandes en mobilité furent formulées par les collaborateurs, prouvant par la même occasion la réussite de la communication établie auprès du personnel et des managers de l'entreprise.

D'autres chantiers nécessaires au déploiement de la stratégie RH trouvent leur place sur la seconde année du plan triennal du Groupe.

Dans un premier temps, le projet rémunération est prévu en parallèle du projet potentiel, les conditions de leur déploiement dépendront fortement du projet Capital Compétences à ce jour en construction.

En effet, la détection de potentiel est permise grâce à l'évaluation des compétences de tous les salariés. Par ailleurs, toute compétence mérite d'être rémunérée à sa juste valeur. C'est de par la définition des compétences nécessaires à la tenue de leur poste, formalisée sous forme de grille de classification des emplois, que les collaborateurs pourront bénéficier d'une rémunération juste et équitable.

Planifié sur la même année, le projet temps de travail a quant à lui pour but d'anticiper les volumes horaires nécessaires aux missions effectuées en clientèle. Cela permettra ainsi de remplacer la logique d'adaptation au jour le jour du temps de travail par une logique d'anticipation du besoin en main d'œuvre.

Enfin, des plans d'actions opérationnels visant la performance et la diversité au sein de la société verront le jour à l'horizon 2016. La finalité de ces deux projets sera de développer des systèmes de prévention des risques psychosociaux dans l'entreprise, d'entrer dans une démarche proactive d'intégration de travailleurs handicapés dans l'entreprise, et de parvenir à maximiser la performance de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Après cette présentation de la place centrale qu'occupe la politique de Ressources Humaines chez Hardis Group et la découverte des projets mis en place dans leur globalité, nous allons dans une seconde partie analyser de façon approfondie les enjeux que recouvrent le projet « Capital Compétences » et mettre en exergue la place qu'à la formation professionnelle au sein de ce projet.

## II. LE PILOTAGE D'UNE DEMARCHE DE GESTION DES COMPETENCES

---

Avec son projet Capital Compétences, Hardis Group a démontré sa volonté de s'inscrire dans une démarche de GPEC. Ce projet n'est pas seulement une réponse aux contraintes législatives. Il s'agit plutôt d'aider à piloter les changements induits par la transformation stratégique du groupe. La raréfaction des compétences disponibles sur le marché de l'emploi, l'évolution de la culture d'entreprise, la mise en place d'une stratégie des Ressources Humaines tournée vers le développement des collaborateurs et de leur employabilité, sont autant de raisons ayant poussé Hardis Group à mettre en place une gestion des compétences formalisée.

Nous présenterons tout d'abord les enjeux de la démarche de gestion des compétences, puis nous nous focaliserons sur la mise en œuvre de la démarche à travers le projet Capital Compétences, et enfin, nous verrons la place qu'occupe la formation professionnelle au sein d'un tel projet.

### 1. DE LA COMPETENCE A LA GESTION DES COMPETENCES

---

Selon le Répertoire Opérationnel des Métiers et de l'Emploi, la compétence peut être définie comme l'ensemble des savoirs, savoir-faire, savoir-être, mobilisés par un individu dans l'exercice de sa fonction, et dans une situation d'activité donnée.

Le Boterf propose une définition aux caractéristiques semblables. Cette dernière renvoie à la capacité à mobiliser et activer plusieurs ressources pertinentes, en fonction d'un contexte et d'une situation donnée, produisant des résultats qui satisferont certains critères de performance. (Le Boterf 2004)

Ce dernier donne une précision sur les différents niveaux de savoirs, évoqués dans la définition du ROME :

- Les savoir-être renvoient à la personnalité d'un individu et ont été acquis aux cours des processus de socialisation primaire et secondaire.
- Les savoirs (ou aptitudes professionnelles) ont été appris lors de l'éducation institutionnelle
- Les savoir-faire dépendent de l'expérience professionnelle qui est propre à chaque salarié.

La notion de compétence occupe une place de plus en plus importante, d'abord dans les grandes entreprises, puis dans les PME (Defélix, Retour, 2003).

Nous allons dans un premier temps présenter ce que recouvre la notion de gestion des compétences, et en présenter la démarche.

Gérer par les compétences signifie que l'on cherche à manager les savoir-faire que le salarié va mobiliser pour faire face à des situations. Cela signifie, plus précisément, qu'une organisation cherche à acquérir des compétences individuelles et collectives nécessaires à son activité, tout en les stimulant et régulant. (Défélix 2003)

C'est pourquoi, la gestion des compétences est à ce jour reconnue comme la base du développement des collaborateurs, ainsi qu'un véritable levier stratégique, permettant aux entreprises d'atteindre une croissance durable.

Les compétences, une fois révélées et développées par les entreprises sont de véritables moteurs pour leur performance. Compétence et performance seraient imbriquées et interconnectées, le premier participant au renforcement de l'autre. (Antoine, et al. 2006)

Les étapes de la démarche de gestion des compétences sont présentées en annexe 5.

- **La gestion des compétences aujourd'hui**

Selon une étude sur les perceptions des pratiques RH en entreprise pilotée par l'Association Pour l'Emploi des Cadres, plus de 50% des cadres managers et non managers sont très insatisfaits des pratiques de gestion des compétences développées dans leur entreprise. Par ailleurs, 46% de ces mêmes cadres souhaiteraient voir s'améliorer en priorité l'identification des compétences individuelles dans les démarches mises en place à ce jour. Le principal frein au déploiement d'une gestion formalisée des compétences en entreprise est le besoin des RH de focaliser leurs ressources sur d'autres projets tels que la rémunération ou l'administration du personnel. Pourtant, 41% des managers interrogés dans l'étude précédemment citée inscrivent la gestion des compétences dans les trois chantiers qu'ils souhaiteraient prioritaires dans leur politique RH à venir (Association pour l'Emploi des Cadres 2015). Hormis le fait que ces politiques nécessitent des instruments de gestion et des connaissances spécifiques, il s'avère essentiel de disposer des ressources humaines, financières et temporelles pour créer des conditions favorables à la conduite d'un projet de telle envergure.

La formation apparaît par ailleurs être un outil de développement des compétences, puisqu'elle permet d'effectuer la majeure partie de l'ajustement des écarts identifiés lors de la démarche de gestion des compétences. Elle n'est pas une fin en soi, car elle apporte de nouvelles compétences, qui, utilisées par les salariés, permettront de créer de la valeur ajoutée.

La fonction formation a alors toute sa place dans la conciliation entre besoins et ressources en compétences d'une entreprise. « La mise en œuvre d'une démarche de gestion des compétences s'avère ainsi être un outil inscrivant la formation dans une perspective de réalisation de la stratégie. » (Lauzier 2013)

La politique de formation développée à ce jour au sein du groupe a pour enjeu d'accroître les compétences des équipes, dans l'optique de permettre la conduite efficace de la stratégie business, mais aussi au développement professionnel et personnel des collaborateurs.

La mise en place d'actions de formation directement liées aux compétences identifiées lors du projet Capital Compétences permettront le déploiement de la culture de l'entreprise et la traduction de ses valeurs au quotidien, sur lesquelles se fondent la stratégie du Groupe. Par ailleurs, la réduction des écarts en compétence entraîne un gain d'employabilité interne et externe des salariés de l'entreprise.

En inscrivant un projet de gestion des compétences dans sa politique RH, Hardis Group a donc su se préoccuper d'un axe stratégique des services de Ressources Humaines.

Nous allons donc exposer par la suite la démarche de mise en œuvre du projet Capital Compétences au sein d'Hardis Group, puis nous mettrons en avant la place qu'à la formation au sein d'un projet d'une telle envergure.

## 2. LE PROJET CAPITAL COMPETENCES

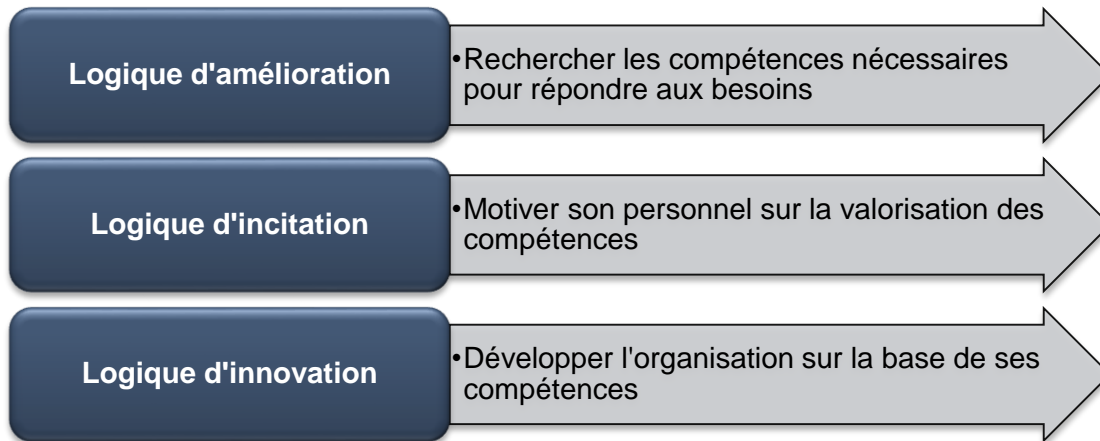
Selon Parlier 1997, la gestion des compétences nécessite de mettre en place des outils et démarches propres à l'entreprise dans laquelle cette dernière souhaite être développée. Cela se traduit par la construction de référentiels de compétences, le déploiement de moyens favorisant la dotation en compétences manquantes, la restructuration du contenu des entretiens annuels. C'est en effet ce qu'Hardis Group a entrepris d'effectuer au travers du déploiement de son projet Capital Compétences.

Le projet Capital Compétences est un levier dans la transformation stratégique du groupe, et représente le socle de la dynamique du développement des collaborateurs. Mis en place suite au recrutement de Catherine Kubenka, chargée de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ce projet inscrit Hardis Group dans une démarche proactive de gestion des compétences.

Nous allons analyser la mise en œuvre de la démarche de ce projet, de l'analyse de la problématique compétences jusqu'à la mise en place d'un système de mesure des écarts entre compétences détenues et compétences manquantes. Puis, nous développerons dans la dernière sous-partie de ce rapport la place centrale donnée à la formation dans la réduction des écarts en compétences précédemment identifiés.

- **Analyse de la problématique compétence**

Trois logiques d'action sont généralement invoquées par les responsables Ressources Humaines afin d'expliquer leur démarche de gestion des compétences. (Piette 2004)



Tel que nous l'avons découvert dans la première partie de ce rapport, le contexte environnemental, organisationnel et culturel du groupe nécessitait d'effectuer une refonte de sa stratégie en parallèle de la formalisation d'une nouvelle stratégie Ressources Humaines. Ce projet s'inscrit de ce fait dans un contexte de transformation stratégique du groupe. La société est à ce jour animée par sa décision de placer le collaborateur au cœur de ces changements et de son évolution. Le projet Capital Compétences vient de la nécessité de mettre en œuvre un apprentissage commun, qui s'étend à tous les acteurs de l'organisation, et cela afin d'intégrer les changements stratégiques d'Hardis Group.

En œuvrant pour le développement des compétences des collaborateurs internes à l'entreprise, Hardis Group souhaite soutenir la cohésion sociale, le transfert des valeurs propres à son entreprise, et parvenir à maintenir la valeur ajoutée qu'apporte ses équipes à son offre commerciale. De plus, montrant son souhait de soutenir les ambitions professionnelles de ses collaborateurs, Hardis Group compte accroître significativement sa capacité à attirer les candidats à postuler aux offres d'emploi. Les compétences détenues par les collaborateurs sont l'une des clés de sa capacité à se différencier de la forte concurrence présente sur le marché numérique. L'organisation innove et se développe sur la base de ses compétences, dans la logique d'innovation présentée ci-dessus.

Hardis Group a toujours recruté de nouveaux collaborateurs en réaction aux besoins en main d'œuvre qui faisaient surface et n'a ainsi jamais construit une classification personnalisée de ses emplois. Aujourd'hui composée d'un volume conséquent de ressources humaines (680 personnes), la nécessité d'organiser chaque fonction est désormais incontestable. Cela est la raison pour laquelle, bâtir un répertoire de fiches de fonctions, et des référentiels de compétences permettront d'établir une véritable analyse des ressources actuelles dont dispose l'entreprise, et des besoins en compétences qu'il lui faudra par la suite combler. Hardis Group est de ce fait dans une logique d'amélioration de ses processus.

Par ailleurs, tel que cela a été dit précédemment, les salariés d'Hardis Group sont considérés comme les partenaires de l'entreprise. Conscient de la nécessité de développer les potentiels de chacun, Hardis Group place les collaborateurs au centre des préoccupations. Ces derniers sont considérés comme acteurs de leur propre évolution professionnelle. Le groupe est ainsi aussi dans la logique d'incitation à la performance du personnel par le développement de leurs compétences et de leur employabilité sur le long terme.

Ainsi, tel que le résume Jean-René Loubat, ce projet a pour visée de « tirer le meilleur parti des compétences des acteurs dans l'intérêt général de l'organisation, c'est-à-dire pour une meilleure qualité de service et de travail, mais aussi pour une valorisation des acteurs professionnels. » (Loubat 2002)

- **Clarification des priorités**

L'esprit du projet est tout d'abord de différencier la démarche pure de « Knowledge Management<sup>11</sup> » de celle de gestion des compétences. Loin de l'envie de sanctionner, évaluer ou juger ses employés, Hardis Group a souhaité entraîner ces derniers dans une dynamique selon laquelle se développer permet de progresser. Ainsi il est proposé aux ressources humaines du groupe d'entrer dans un mode d'apprentissage leur permettant d'être en mesure de réaliser leurs objectifs, et à termes, les objectifs de l'entreprise.

Ce projet promeut l'autonomie des collaborateurs, et leur permettra sur le long terme d'accéder à la mobilité, à la rémunération, directement impactées par le niveau de compétences dont ils disposent. Enfin, la conduite du projet ne s'arrête pas seulement à la mise en place de référentiels de compétences, mais continue jusqu'à l'accompagnement des collaborateurs vers la transition organisationnelle.

---

<sup>11</sup> Anglicisme désignant le « management des connaissances »



- **Cadrage temporel**

Démarré en Janvier 2014 ce projet aurait initialement dû se terminer en Octobre 2014. Au vu de la complexité et de l'ampleur de la démarche de gestion des compétences qui fut construite, ce projet a pris quelque peu de retard et sera finalisé en Juin 2015.

- **Communication autour du projet**

Conscients de la nécessité d'informer la totalité des collaborateurs sur la conduite de ce projet, le chantier compétences a fait l'objet de plusieurs réunions avec le comité d'entreprise. L'objectif implicite de cette réunion était de faire adhérer les représentants élus au projet, et de ce fait les inciter à véhiculer le bien-fondé du projet auprès des collaborateurs. Fédérer les parties prenantes autour du projet est considéré comme l'une des actions clé à mener pour sa réussite.

La communication a été par la suite déployée en deux temps et sous deux formes. Dans un premier temps, les managers et collaborateurs ont été informés sous forme orale et informelle lors de réunions d'information. Dans un second temps, la communication a été formalisée par des supports de communication et d'explication, mis à disposition de tous les managers et collaborateurs.

Ainsi, la communication mise en œuvre autour de ce projet fut conséquente, engageant communément l'ensemble du département RH, des dirigeants, responsables opérationnels et salariés.

- **Identification des compétences clés**

La réflexion de Catherine Kubenka et de l'équipe Ressources Humaines a mené à la détermination de trois domaines clés de compétences, propres à l'entreprise.

- **Compétences essentielles**

Les compétences essentielles sont issues de la thèse soutenue par Hardis Group, selon laquelle la culture de l'entreprise est le premier vecteur de performance stratégique.

Ces dernières sont basées sur les valeurs d'Hardis Group et expriment la volonté du groupe à transposer sa culture d'entreprise à l'ensemble des collaborateurs, quel que soit leur périmètre d'activité et leurs responsabilités. Ces compétences sont donc des savoir-être transversaux à l'ensemble des salariés d'Hardis Group.

Hardis Group part du postulat selon lequel les valeurs se traduisent dans la situation de travail par des comportements professionnels. L'identification des compétences comportementales permet de planifier par la suite une politique d'ajustement des écarts, et ainsi parvenir à la performance collective.

- Compétences managériales

Hardis Group considère que les managers sont l'une des clés de la réussite de l'entreprise dans sa transition stratégique. Or, le groupe a construit sa base managériale au fur et à mesure de sa croissance. Certains managers ont été promus car ils faisaient preuve d'une expertise technique qui méritait d'être reconnue. D'autres ont été recrutés il y a plusieurs années, et leur potentiel n'a jamais bénéficié d'un développement spécifique, devenant obsolète. Enfin, l'entreprise continue à intégrer à sa masse salariale des managers compétents, souhaitant que l'on œuvre pour leur développement professionnel. La résultante en est une strate managériale très disparate.

La mise en exergue d'un référentiel recensant toutes les compétences a pour finalité la mise en cohésion de l'ensemble des pratiques adoptées par les managers d'Hardis Group. Ainsi, les responsables hiérarchiques manageront leurs équipes de façon performante, équitable et commune.

- Compétences métiers

Les compétences métiers sont la représentation des savoir-faire à déployer par les collaborateurs selon leur métier et en fonction de leur périmètre d'activité. Les référentiels de compétences métiers se basent sur une étude des métiers actuellement présents dans l'entreprise, mais nécessitent aussi et surtout de cartographier les compétences mobilisées par les collaborateurs dans l'exercice de leur activité professionnelle. Cela est la raison pour laquelle ce projet nécessite, au-delà de la mise en place d'un référentiel de compétences métiers, la réécriture de la totalité des fiches de fonction aujourd'hui utilisées dans le recrutement, la gestion de la mobilité, et enfin de la rémunération.

Ces trois domaines de compétences représentent la base de travail de l'équipe chargée de ce projet. D'après Masson et Parlier (Parlier et Masson 2004), les principales limites à la mise en place d'un projet de gestion des compétences seraient la faible contextualisation des démarches, la transposition de référentiels non cohérents avec la culture de l'entreprise, et l'articulation limitée de la démarche avec la stratégie d'entreprise. Hardis Group prouve, en instaurant des référentiels de compétences étudiés sur mesure en fonction de ses besoins en ressources humaines (tant actuelles que futures), que la gestion des compétences est encore possible, et sert la stratégie d'entreprise.

Nous allons donc désormais découvrir la méthodologie de construction des référentiels qui a été adoptée.

- **Référentiel de compétences métiers**

Le référentiel de compétences redescend de l'analyse des métiers de l'entreprise. Il s'agit d'un outil majeur pour accompagner l'entreprise dans ses choix stratégiques, et préparer l'évolution des métiers. Il permet de connaître et de lister les compétences qui sont requises pour réaliser ces activités. Ces compétences sont par la suite communément regroupées par domaine et hiérarchisées selon le niveau de priorité qu'elles occupent dans l'exercice de la fonction.

Etablir un référentiel de compétences a pour objectif de constituer une base actualisée, déterminée de compétences, et ce dans le but de le partager à l'ensemble des collaborateurs.

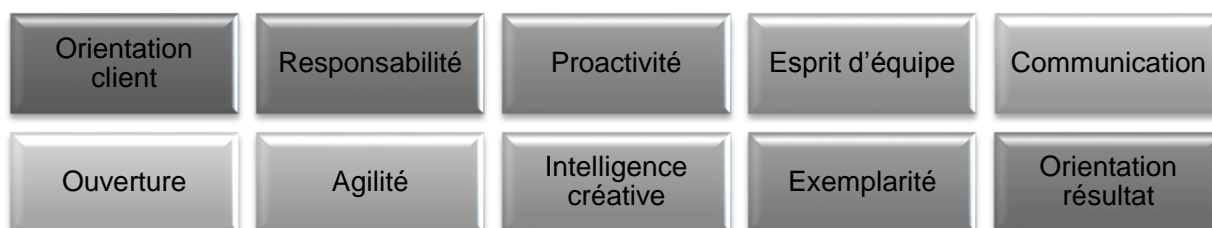
Les collaborateurs concernés pourront alors identifier les compétences qu'il leur faut développer pour accompagner leur dynamique de progrès.

La mise en place d'un référentiel de compétences se veut aussi être un support à une évaluation individuelle objective. En effet, évaluer les résultats en fonction de critères préétablis et de compétences acquises conduit à une relation plus transparente entre manager et collaborateur.

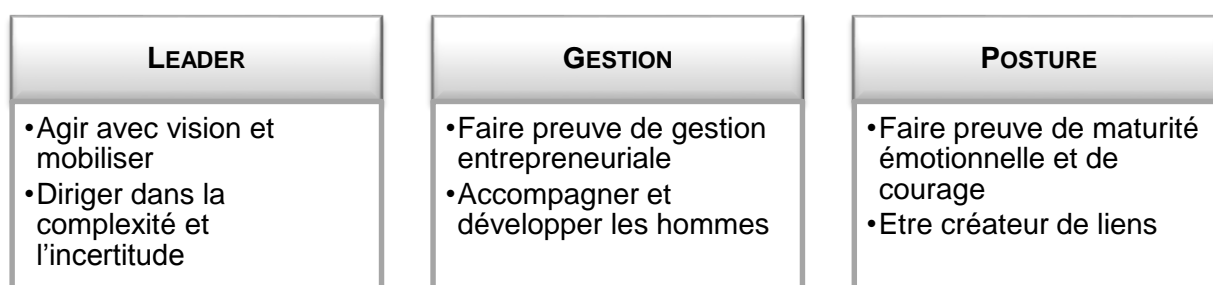
Par ailleurs, le niveau d'exigence peut parfois être amené à varier selon les managers procédant à l'évaluation. Le référentiel de compétences permet donc une plus grande équité de traitement, tout en orientant les comportements et plus précisément les apprentissages. Enfin, par la mise en place de tels référentiels, une entreprise entrera plus facilement dans une logique d'anticipation des ajustements organisationnels et se projettera dans leur mise en œuvre.

Un référentiel fut construit pour chacun des domaines clés de compétences.

Les dix compétences essentielles sont issues de chacune des cinq valeurs du groupe. A chaque valeur se trouvent rattachées deux compétences clés, se traduisant dans la pratique par des comportements professionnels. Vous trouverez le panorama des dix compétences en annexe 6.



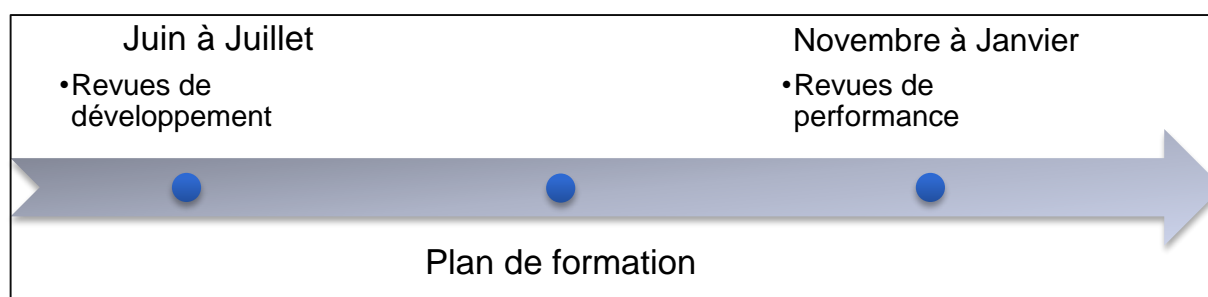
Le référentiel de compétences managériales a été basé sur trois critères clés : le leadership, la posture et la gestion adoptés par les managers. De ces trois critères en sont ressorties six compétences.



Le référentiel de compétences métiers est encore à ce jour en construction, et ne pourra donc pas être développé dans ce rapport.

- **Mise en place d'un outil de gestion informatisé des compétences**

L'outil de gestion des compétences à ce jour utilisé est le logiciel Premium RH, qui permet la retranscription par les collaborateurs de leurs entretiens de performance et de développement. Développé en interne, un Système d'information de gestion des compétences est disponible sur l'intranet du groupe, et permet à chaque salarié de consulter individuellement le niveau d'atteinte de chacune des compétences essentielles et managériales.



Les référentiels de compétences produits chez Hardis Group facilitent l'appréciation individuelle des collaborateurs lors des revues de performance.

Les managers ont un grand rôle à jouer lors des revues de développement. Après avoir évalué avec le collaborateur le niveau de compétence atteint, il leur faut le formaliser selon l'échelle suivante : compétence *maîtrisée*, *couverte à 25, 50, 75%*, ou *non observée dans sa mission*.

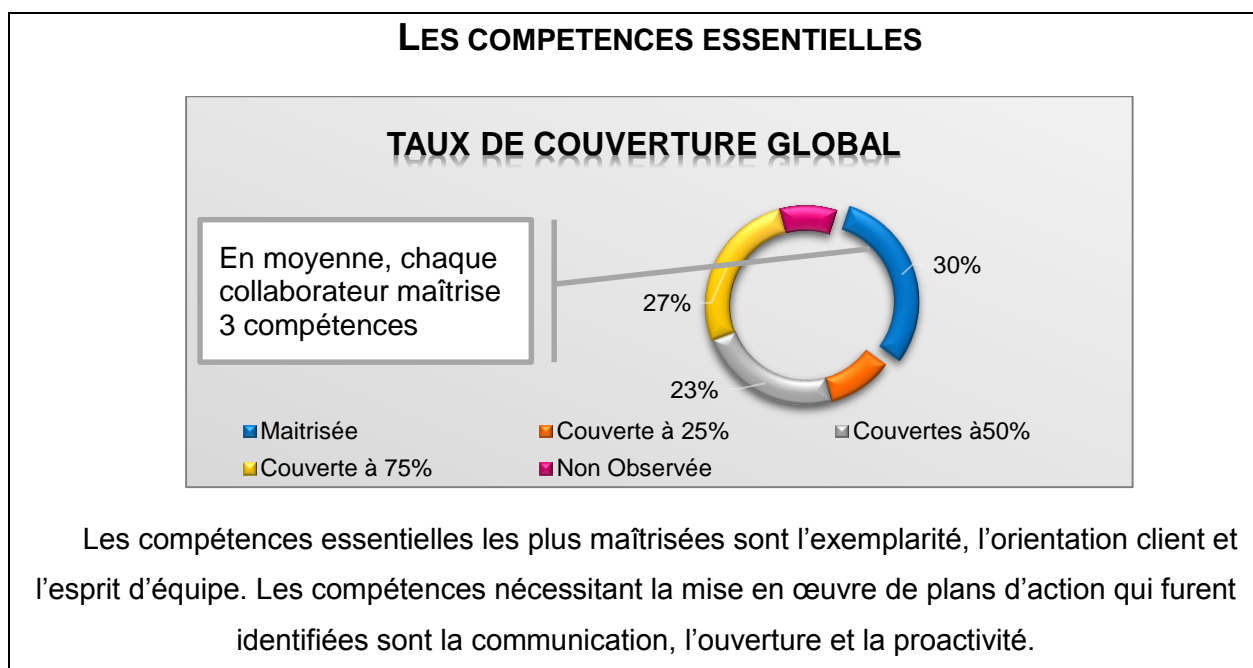
Un exemple des critères d'appréciation d'une compétence essentielle, l'esprit d'équipe, est fourni en annexe 7.

Par la suite, les deux parties choisissent parmi les points forts et axes de progrès du collaborateur ceux qui seront les plus motivants pour ce dernier, les plus profitables à l'équipe, et de fait, à l'entreprise. Des objectifs et un plan d'action doivent être communément fixés et planifiés. Quatre méthodes d'apprentissages sont ainsi proposées pour permettre l'ajustement des écarts et le maintien des compétences : la sensibilisation, le coaching, l'accompagnement individuel et la formation. Ces quatre méthodes seront développées dans la dernière partie de ce rapport de diagnostic. Le manager se retrouve donc au centre du parcours de développement professionnel de son collaborateur.

Eu égard de leur place centrale au sein du processus d'évaluation et de développement des compétences des collaborateurs, les personnels encadrants (managers et N+1) bénéficient de guides facilitant la conduite des revues d'appréciation (de performance et de développement) des compétences des collaborateurs. De plus, afin de faire redescendre au mieux les informations récoltées lors des entretiens en face à face, le département des Ressources Humaines a construit, en partenariat avec le service informatique, des supports d'utilisation des systèmes d'information Premium RH et SI Compétences.

L'exploitation des informations récoltées à la suite des entretiens est une phase primordiale de la démarche du projet Capital Compétences. Il s'agit des informations qui permettront d'alimenter la majeure partie du plan de formation de l'année N+1.

Les principales informations récoltées pour les compétences managériales et essentielles ont été les suivantes :



Concernant les compétences managériales, les managers expriment maîtriser une compétence sur les six référencées. Les deux premières compétences acquises par ces derniers sont la création de lien et la maturité émotionnelle. En revanche, les points principaux à développer sont la capacité à agir avec vision et mobiliser, et la faculté à faire preuve de gestion entrepreneuriale.

Afin de permettre l'ajustement entre la dotation en compétences actuelle des collaborateurs et leur besoin en compétences, des actions sont planifiées par le service des Ressources Humaines. Nous nous focaliserons ainsi, dans la dernière partie de ce rapport, sur ces plans d'actions, et traiterons la place primordiale qu'à la formation dans les politiques d'ajustement des écarts en ressources actuelles et futures d'une entreprise.

### 3. LA FORMATION PROFESSIONNELLE, SOUTIEN A LA DEMARCHE DE GESTION DES COMPETENCES

La dernière étape de la démarche de gestion des compétences consiste en la coordination et l'articulation des leviers d'ajustement des écarts en compétences intégrant en parallèle l'entreprise dans une logique d'anticipation de ses besoins en ressources. Tel que Flück et le Brun l'expliquent, les compétences ne sont pas un don. Elles peuvent bien au contraire être acquises, transmises, et sauvegardées. (Le Brun et Flück 1992) C'est dans cette optique qu'Hardis Group met en place des dispositifs permettant aux collaborateurs de se doter de compétences jusqu'alors manquantes.

Quatre outils d'ajustement des écarts en compétences ont été identifiés et mis en œuvre au sein de l'entreprise.

- **La sensibilisation**

La mise en œuvre d'actions de sensibilisation à certains comportements a pour visée d'ouvrir le champ de connaissances des collaborateurs, les incitant à s'informer et développer certains savoirs ciblés sur un sujet particulier ou une problématique métier. La participation de l'ensemble des collaborateurs d'Hardis Group à des colloques et séminaires est vivement sollicitée. Par ailleurs, la recherche de « best practices » a pour vocation de rechercher, tant en interne qu'en externe des attitudes et comportements permettant de répondre efficacement aux problèmes techniques et difficultés pratiques auxquels le collaborateur est confronté sur son lieu de travail. La sensibilisation du collaborateur à son milieu professionnel constitue une action d'ajustement des écarts en compétences métiers et managériales. La sensibilisation a été attribuée à 28% lors des choix de plans d'action sur les compétences à développer par les collaborateurs.

- **Accompagnement individuel**

Les managers sont vivement sollicités à prodiguer aux collaborateurs leur expérience et leur expertise métier afin que ces derniers deviennent autonomes dans la réalisation de leur mission (compétence métier). Par ailleurs, le recours à la « mise en situation apprenante » vient compléter le travail d'apprentissage par un pair. Cet accompagnement est privilégié à 33% par les collaborateurs.

- **Le coaching**

Le coaching est une prestation d'accompagnement professionnel personnalisée, autour d'un enjeu particulier identifié par le collaborateur et l'entreprise. Cette méthode est très sollicitée dans le cadre du renforcement des compétences managériales.

Le coaching, dispensé par un coach dans le cadre d'un contrat multipartite (collaborateur-coach-manager et/ou RH) doit être soumis à une évaluation stricte de la part du prestataire de services. En effet, le contrat vise à encadrer l'accompagnement en définissant notamment les objectifs concrets, observables et opérationnels ainsi que les indicateurs d'évolution.

- **La formation**

La formation doit accompagner Hardis Group dans sa transformation et de ce fait permettre le développement des compétences et du parcours professionnel des collaborateurs. « L'adoption d'une perspective stratégique implique que la formation s'intègre comme une approche intégrée au développement de l'organisation » (Lauzier 2013). Partant de ce postulat, la formation est un levier stratégique, dont il apparaît nécessaire d'associer les grandes orientations aux ambitions stratégiques de l'entreprise.

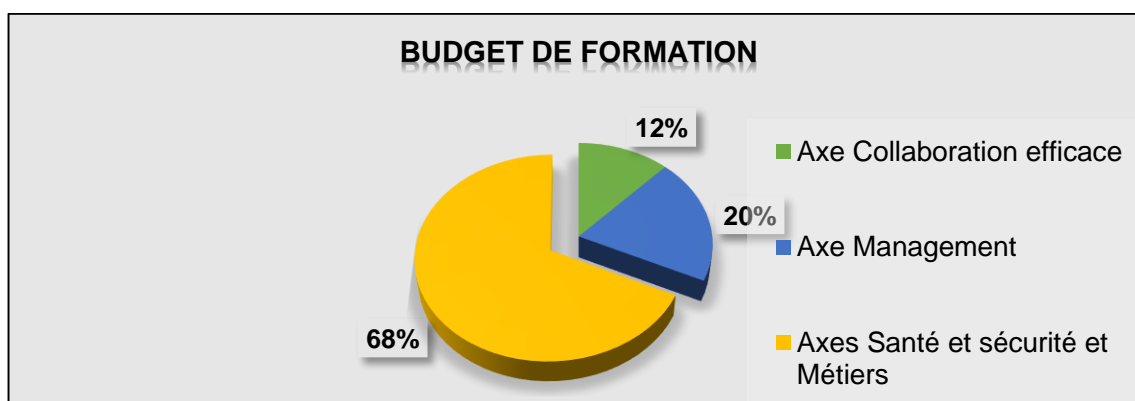
En effet faire bénéficier les collaborateurs de formations pertinentes et en accord avec leurs compétences est essentiel pour une entreprise ancrée sur le secteur numérique. Avec l'évolution rapide des nouvelles technologies, les connaissances des collaborateurs deviennent rapidement obsolètes. Ainsi, dans une société dont la survie dépend de sa capacité à adapter son offre en fonction des évolutions technologiques du secteur, former la main d'œuvre apparaît une condition *sine qua non* de sa réussite.

Conscients de cette réalité, le comité exécutif et l'ensemble du service Ressources Humaines ont pris la décision de retranscrire les compétences essentielles, managériales et métiers au sein des grands axes stratégiques de la politique de formation du groupe.

L'axe stratégique « Collaboration efficace » est directement relié à l'acquisition de compétences essentielles et transversales. L'axe « Management » se focalise sur l'uniformisation de la strate managériale du groupe.

L'axe « Métiers » œuvre pour l'adaptation de chaque collaborateur aux évolutions de son poste de travail, nécessitant le développement constant des compétences métiers référencées lors du projet compétences. Enfin, un axe « Santé et sécurité » a été mis en place afin de proposer des formations pour les divers membres représentants du personnel, délégués syndicaux, membres du CHSCT ou encore des formations de secourisme au travail.

Le budget de formation alloué aux différents services d'Hardis Group s'élève à 250 000 euros. 50 000 euros sont réservés aux formations managériales, et 30 000 euros le sont pour les formations « collaboration efficace » (compétences essentielles).



Afin de permettre la déclinaison des compétences en actions de formation, un grand travail d'investigation et de réflexion a été mené par Magali Dumas, responsable de la formation chez Hardis Group, Marie-Agnès Brochier directrice des Ressources Humaines à l'initiative du projet Capital Compétences, et Catherine Kubenka, chargée du déploiement de ce projet.

Lorsque les managers ont effectué leur choix de méthode d'ajustement des compétences sur la plateforme de gestion des compétences, celui-ci s'est porté à 20% sur la formation.

Afin de dispenser des formations de qualité, le service RH a construit un catalogue de formation intitulé « Collaboration efficace » en référence à la cohésion sociale et l'acquisition de comportements favorables à la collectivité. Ce catalogue de formation a été rédigé sur la base du référentiel « Compétences essentielles ». Ainsi, chaque formation se rattache à une des compétences du référentiel.

Le département a effectué un travail « d'ingénierie de formation ».

#### ✓ Définir le besoin en formation

La définition donnée pour chacune des compétences établies préalablement lors du projet Capital Compétences fournissait les objectifs pédagogiques de chaque session de formation.



### ✓ Comment répondre à ce besoin ?

Les compétences essentielles sont pour la plupart des savoir-être et savoir-faire, donc reliés à de la pratique. Les modalités d'enseignement de chacune des formations du catalogue « collaboration efficace » sont l'application des compétences par le recours aux cas pratiques et jeux de rôles. Chacune des formations se déroule en intra-entreprise favorisant la proximité et l'interaction entre le formateur et les collaborateurs.

### ✓ Sélectionner les prestataires externes

Un cahier des charges contenant l'ensemble des spécifications des sessions de formation fut rédigé, et les choix des organismes se firent suite à un appel d'offres. Fournissant le meilleur rapport qualité prix, le prestataire « NEOM » fut retenu pour dispenser 90% des formations du catalogue « Collaboration efficace ».

### ✓ Repartir les stagiaires sur les sessions de formation

Suite aux revues de développement de l'année 2014, l'entreprise a enfin pu disposer d'une cartographie des compétences et besoins en formation pour la totalité des collaborateurs. Chaque session de formation est constituée de dix stagiaires.

### ✓ Formaliser et déployer le plan de formation

Les formations du catalogue Collaboration Efficace sont planifiées sur une année et inscrites au plan de formation, bénéficiant de ce fait d'une prise en charge par les organismes paritaires collecteurs agréés pour lesquels Hardis Group cotise. Le déploiement du plan de formation 2015 est en cours. Cela est pourquoi l'évaluation quantitative et qualitative de l'efficacité des formations dispensées, et plus généralement de la politique d'ajustement des écarts en compétences mise en œuvre au sein de la société ne peut être présentée dans ce rapport. En outre, en mettant en place des actions individuelles de formation de leurs collaborateurs, les responsables de proximité cherchent à les doter des compétences individuelles nécessaires pour former une compétence de groupe. Les compétences individuelles et collectives sont interconnectées et renvoient toutes deux à l'émergence et au maintien des compétences clés d'une entreprise.

Ainsi, les modules de formation ont potentiellement une action sur chaque collaborateur pris individuellement. La mobilisation des compétences essentielles individuelles conduisent à la naissance d'une compétence collective qui transcrit les valeurs de l'entreprise. Par voie de fait, la formation est un levier stratégique pour la société, permettant à Hardis Group de se doter d'équipes confiantes, engagées, innovantes, ambitieuses, et efficaces, qui en font sa force compétitive.

## CONCLUSION

---

Les ESN exercent leur activité dans un monde en perpétuelle évolution technologique, qui les poussent à s'adapter et à se transformer tant au niveau organisationnel que stratégique. Hardis Group est conscient de ces enjeux et a su faire évoluer sa stratégie business de sorte à rester compétitive. Cette transformation stratégique nécessite la mise en œuvre d'une politique Ressources Humaines solide et dynamique.

La réorganisation du département Ressources Humaines, la formalisation d'une démarche de gestion des emplois et des compétences, le déploiement du plan de formation, sont autant d'outils essentiels à la mise en œuvre d'une stratégie business clairement définie.

Le projet compétences tel qu'il est initié chez Hardis Group place les collaborateurs au centre de la stratégie business, et acteurs de leur évolution professionnelle. Entièrement personnalisé pour répondre au besoin spécifique en compétences du groupe, ce projet permet le maintien d'une culture d'entreprise aux valeurs fortes, et d'engager les équipes vers une performance collective. La démarche de gestion des compétences développée chez Hardis Group, est un réel outil d'accompagnement vers la transformation stratégique de la société. La formation professionnelle intervient en soutien au projet au travers de parcours de formation construits sur mesure.

Un projet d'une telle envergure ne pourrait réussir sans la prise en compte de la résistance des parties prenantes de l'entreprise face au changement. Prendre en compte tous les collaborateurs, individuellement et collectivement est l'une des clés du succès de la démarche compétences. Au-delà de sa faculté à mettre en place un projet de la sorte, le service des Ressources Humaines se doit donc de suivre et apprécier son exécution. En outre, la définition de référentiels et de nouveaux processus d'évaluation des compétences est certes indispensable à la conduite du projet, mais reste néanmoins difficile à acter sans laisser le temps aux collaborateurs et responsables de se familiariser avec la démarche. La gestion des compétences s'inscrit de ce fait dans la durée.

L'enjeu pour Hardis Group sera prochainement de sortir du mode projet pour entrer dans une réelle démarche **prévisionnelle** de gestion des compétences.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Antoine, Mélanie , Dimitri Deflandre, Frédéric Naedenoen, Nathalie Renier, et François Pichault . *Faut-il brûler la gestion des compétences ?* Bruxelles: De Boeck Supérieur, 2006.
- Association pour l'Emploi des Cadres. «Perceptions des pratiques RH en entreprise.» Enquête sur la vie en entreprise, Paris, 2015, pages 9,16 & 17.
- Cameron, Kim S, et Robert E Quinn. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons, 2011.
- Colin, Thierry , et Benoît Grasser. *La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale*. 2003.
- Défélix, Christian. «Ce que gérer les compétences veut dire.» Dans *Compétences et connaissances dans les organisations*, de Alain Max Guénette, Isabelle Affolter, Mathias Rossi, & Jean-Claude Sardas, 121-128. Société d'études économiques et sociales, 2003.
- Kotter, John P. , et James L. Heskett. *Culture et performances: le second souffle de l'entreprise*. Editions d'Organisation, 1993.
- Lauzier, Martin. *La gestion de la formation et du développement des ressources humaines*. PUQ, 2013.
- Le Boterf, Guy. *Construire les compétences individuelles et collectives*. 3ème. Éditions d'Organisation, 2004.
- Le Brun, Catherine, et Claude Flück. *Développer les emplois et les compétences: une démarche, des outils*. Insep Consulting, 1992.
- Lecoeur, Elisabeth . *Gestion des compétences: Guide pratique*. De Boeck Supérieur, 2008.
- Loubat, Jean René. «Manager les compétences, le défi de la décennie !» *Les cahiers de l'actif*, 2002: 314-317 (consulté le 2 juin 2015).
- Parlier, Michel, et Antoine Masson . *Les démarches compétence*. ANACT, 2004.
- Piette, S-A., & Reynders, G. «Gestion des compétences: de la théorie à l'action.» *Personnel et Gestion* (Kluwer), 2004 (consulté le 29 mai 2015).
- Site web Hardis Group. «Hardis Group poursuit sa transformation et sa transition managériale.» *Hardis Group*. 8 mai 2015. <http://www.hardis-group.com/actualites/hardis-group-poursuit-sa-transformation-et-sa-transition-manageriale> (consulté le 17 mai, 2015).

Syntec Numérique. *Indicateurs économiques du secteur numérique*. IDC. 2014.  
<http://www.syntec-numerique.fr/presentation/secteur-et-marches> (consulté le 6 mai, 2015).

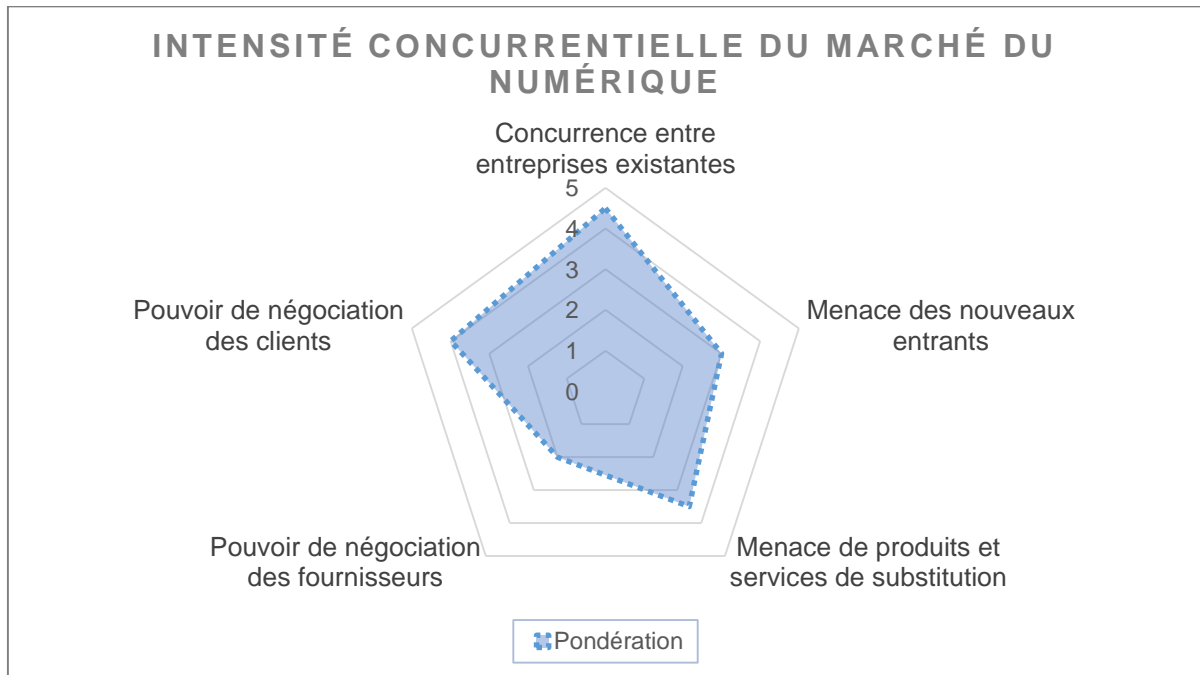
Thévenet, Maurice. *La culture d'entreprise*. 6eme. Presses Universitaires de France , 2010.

## TABLES DES ANNEXES

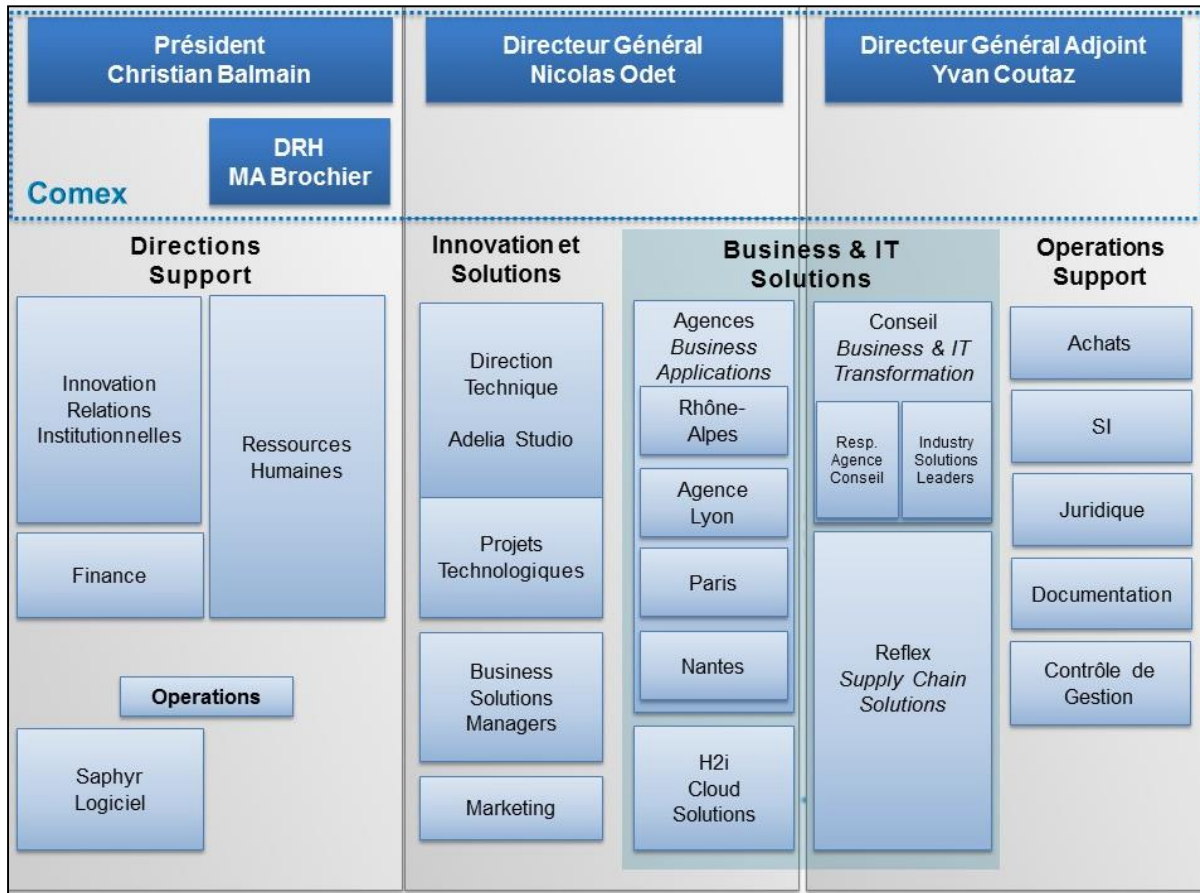
---

<b>ANNEXE 1 : GRAPHIQUE D'INTENSITE CONCURRENTIELLE DU MARCHÉ .....</b>	<b>46</b>
<b>ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME DE LA SOCIÉTÉ .....</b>	<b>47</b>
<b>ANNEXE 3 : ANALYSE SWOT.....</b>	<b>48</b>
<b>ANNEXE 4 : LES VALEURS D'HARDIS GROUP .....</b>	<b>49</b>
<b>ANNEXE 5 : LA DEMARCHE DE GESTION DES COMPETENCES.....</b>	<b>50</b>
<b>ANNEXE 6 : PANORAMA DES DIX COMPETENCES ESSENTIELLES.....</b>	<b>51</b>
<b>ANNEXE 7 : CRITERES D'APPRECIATION D'UNE COMPETENCE ESSENTIELLE .....</b>	<b>52</b>

## ANNEXE 1 : GRAPHIQUE D'INTENSITE CONCURRENTIELLE DU MARCHÉ



## ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE

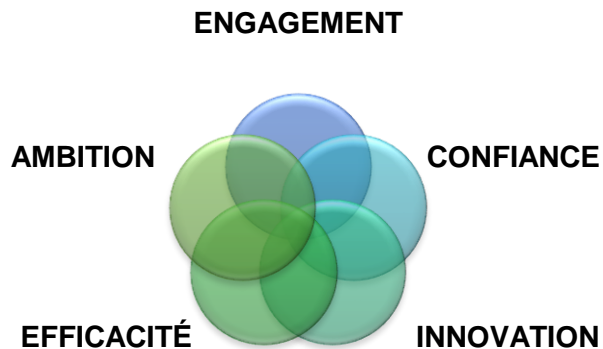


## ANNEXE 3 : ANALYSE SWOT<sup>12</sup>

	<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<b>ENTREPRISE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement et compétences des équipes</li> <li>- Accompagnement des clients in extenso</li> <li>- Expérience et expertise de plus de 30 ans</li> <li>- Forte communication sur les offres</li> <li>- Entreprise avec des valeurs et une culture fortes</li> <li>- A créé des partenariats stratégiques (ex : IBM)</li> <li>- Implantée sur plusieurs secteurs</li> <li>- Ouverture du capital aux salariés</li> <li>- Dispose de plusieurs offres pour couvrir au mieux son marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certaines technologies sont anciennes et plus adaptées au marché</li> <li>- Difficultés à recruter des profils de type ingénieur</li> </ul>
	<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<b>ENVIRONNEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilités de se développer à l'international</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concurrence accrue dans le secteur de l'IT : non seulement concernant les concurrents existants, mais aussi concernant les nouveaux entrants (indiens)</li> <li>- Développement rapide des nouvelles technologies (nécessitant des compétences sans cesse renouvelées)</li> <li>- Pouvoir de négociation des clients assez élevé du fait du nombre d'entreprises présentes sur le marché</li> </ul>

<sup>12</sup> Acronyme utilisé pour désigner les forces, faiblesses, menaces et opportunités d'une entreprise sur son marché





### Engagement

- Valeur qui a toujours existée chez Hardis Group, l'engagement représente la volonté des collaborateurs de comprendre les besoins de l'ensemble des autres parties prenantes de l'entreprise. Il s'agit donc de mobiliser leurs savoirs et savoir-faire pour atteindre un niveau de performance optimal.

### Confiance

- En ayant su bâtir une relation durable avec ses collaborateurs et ses clients, Hardis Group peut encore, trente ans plus tard, compter sur leur fidélité.

### Efficacité

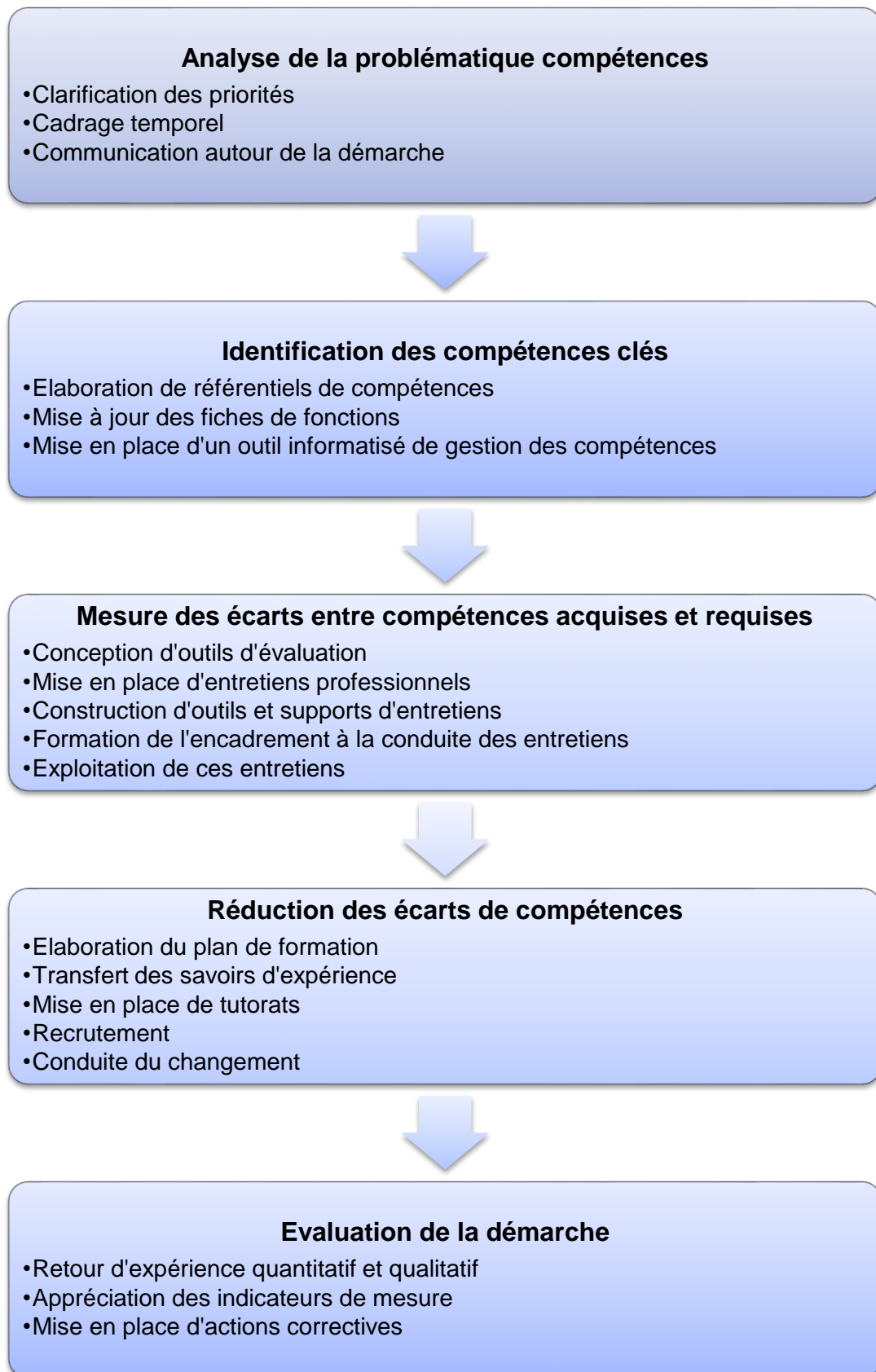
- La réussite de la société repose sur l'efficacité et l'amélioration au niveau individuel mais aussi collectif. Cela nécessite une ouverture d'esprit suffisante pour se remettre en question et ainsi continuer à être performant.

### Innovation

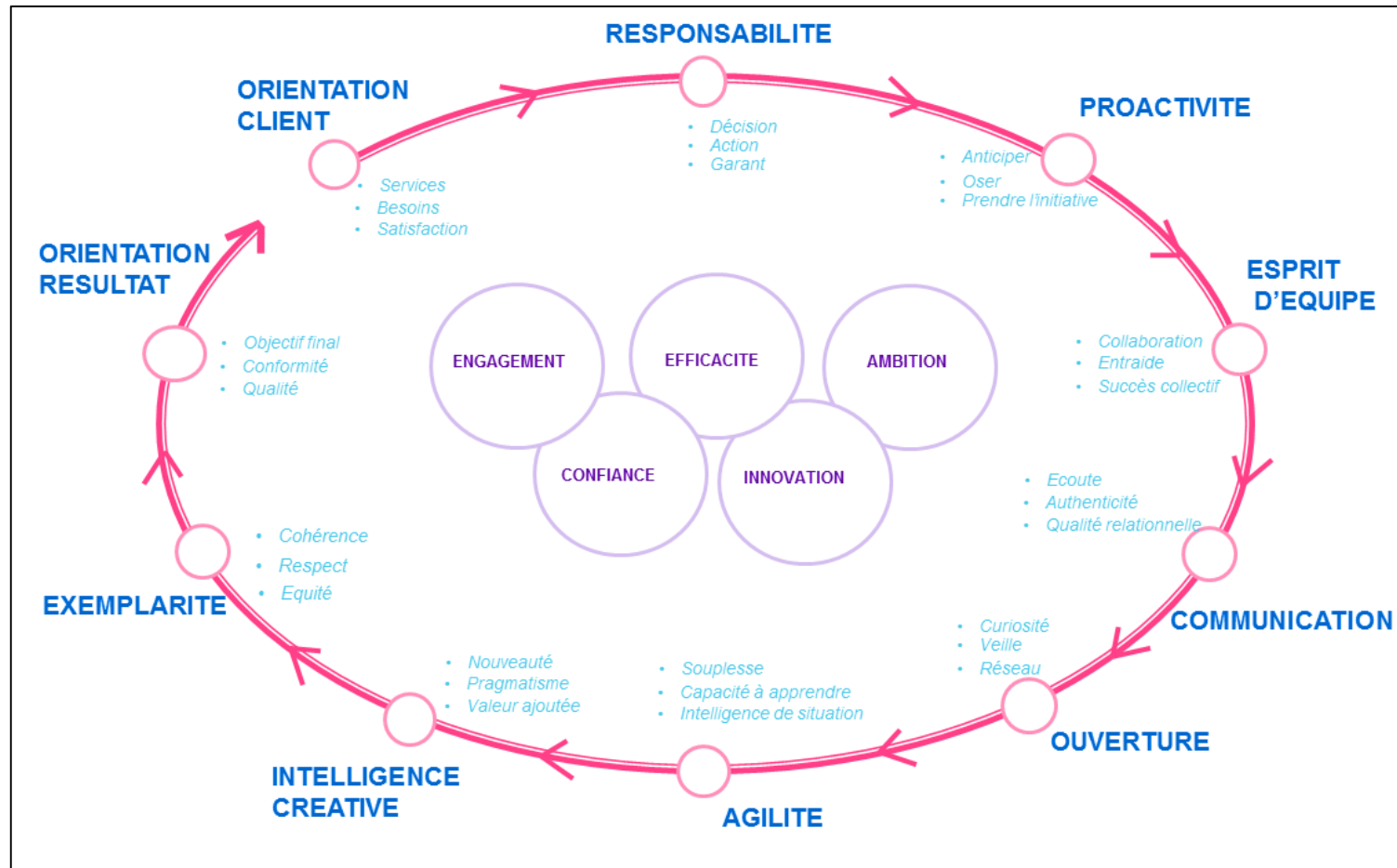
- L'innovation représente un facteur essentiel au bon développement de la société. Véritable avantage concurrentiel pour Hardis Group, l'innovation des collaborateurs requiert des compétences telles que la créativité, la communication et la collaboration.

### Ambition

- L'aptitude à toujours voir plus loin et repousser chaque limite pour atteindre ses objectifs représente un état d'esprit pour Hardis Group. Les objectifs que se fixent les équipes sont volontairement hauts, pour les pousser à étendre leurs compétences et progresser.



## ANNEXE 6 : PANORAMA DES DIX COMPETENCES ESSENTIELLES





## TABLES DES MATIERES

---

<b>DECLARATION ANTI-PLAGIAT .....</b>	<b>4</b>
<b>AUTORISATION DE DIFFUSION .....</b>	<b>5</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>6</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>8</b>
<b>FICHE D'IDENTITE.....</b>	<b>9</b>
<b>HISTORIQUE.....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>12</b>
<b>I. HARDIS GROUP, UNE ENTREPRISE EN TRANSITION STRATEGIQUE.....</b>	<b>14</b>
1. ETUDE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE ET INTERNE D'HARDIS GROUP .....	14
• Etude des cinq forces de Porter.....	15
✓ L'intensité de la concurrence entre les entreprises existantes.....	15
✓ La menace des nouveaux entrants.....	15
✓ La menace de produits/services de substitution .....	15
✓ Le pouvoir de négociation des fournisseurs .....	16
✓ Le pouvoir de négociation des clients.....	16
• Contexte de croissance.....	16
• Contexte de transformation organisationnelle.....	17
• La stratégie .....	17
• Les avantages concurrentiels .....	19
2. CULTURE D'ENTREPRISE ET STRATEGIE.....	20
3. LE SERVICE RH, SUPPORT DES REORIENTATIONS STRATEGIQUES.....	23
• L'évolution du service Ressources Humaines.....	23
• Les projets du service Ressources Humaines .....	24
<b>II. LE PILOTAGE D'UNE DEMARCHE DE GESTION DES COMPETENCES .....</b>	<b>28</b>
1. DE LA COMPETENCE A LA GESTION DES COMPETENCES .....	28
• La gestion des compétences aujourd'hui .....	29
2. LE PROJET CAPITAL COMPETENCES.....	30
• Analyse de la problématique compétence .....	31
• Clarification des priorités.....	32
• Cadrage temporel .....	33
• Communication autour du projet.....	33
• Identification des compétences clés .....	33
• Référentiel de compétences métiers.....	35
• Mise en place d'un outil de gestion informatisé des compétences.....	36
3. LA FORMATION PROFESSIONNELLE, SOUTIEN A LA DEMARCHE DE GESTION DES COMPETENCES .....	38
• La sensibilisation.....	38
• Accompagnement individuel .....	39
• Le coaching.....	39
• La formation .....	39
✓ Définir le besoin en formation .....	40
✓ Comment répondre à ce besoin ?.....	41
✓ Sélectionner les prestataires externes.....	41
✓ Repartir les stagiaires sur les sessions de formation.....	41
✓ Formaliser et déployer le plan de formation.....	41
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>42</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>43</b>
<b>TABLES DES ANNEXES .....</b>	<b>45</b>

# RÉSUMÉ

Les ESN exercent leur activité dans un monde en perpétuelle évolution technologique, ce qui les conduit à s'adapter et à se transformer tant au niveau organisationnel que stratégique pour rester compétitives.

Créée en 1984 et aujourd'hui implantée dans cinq villes françaises, Hardis Group exerce le double métier d'entreprise de services du numérique et d'éditeur de logiciels. Forte de ses trente années d'expérience, la société a su faire évoluer sa stratégie pour répondre aux nouvelles exigences de ses clients, tout en conservant des valeurs fortes. Hardis Group place les collaborateurs au cœur de sa stratégie et considère que leurs compétences sont sa première source d'avantage concurrentiel. Au travers de sa politique RH, Hardis Group offre la possibilité aux collaborateurs d'être acteurs de leur évolution professionnelle et de développer leurs compétences.

Initié en Janvier 2014 par le département ressources humaines du groupe, le projet Capital Compétences, est un levier de réussite de la transformation stratégique d'Hardis Group.

**Mots clés :** ESN, ressources humaines, compétence, stratégie, formation professionnelle, culture d'entreprise, éditeur de logiciels

# SUMMARY

Digital services companies exercise their activity in a world in perpetual technological evolution, which leads them to adapt themselves and to be transformed both at the strategic and organizational level to remain competitive.

Created in 1984 and implanted today in five French cities, Hardis Group exercises the double job of digital services company and software publisher. Strong of its thirty years of expertise, the company knew how to develop its strategy to answer the new requirements of its customers, while preserving strong values. Hardis Group places the collaborators at the core of its strategy and considers that their skills are its first source of competitive advantage. Through its Human Resources policy, Hardis Group offers its collaborators the possibility of being the drivers of their own professional evolution and of developing their skills.

Introduced in January, 2014 by the Human Resources department, the skills management program is an essential lever for the successful transformation of Hardis Group.

**Keywords :** digital services company, human resources, skill, strategy, vocational training, corporate culture, software publisher