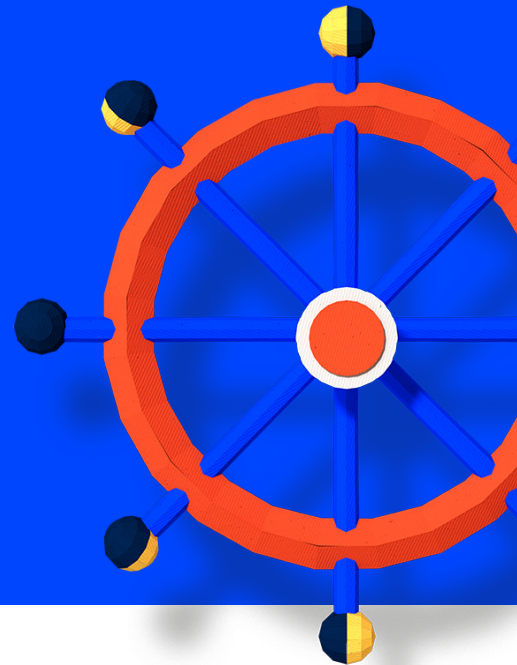


Learning expedition

Inside RH d'une "skills-based organization" chez Forvis Mazars



6 leviers d'action issus de la Learning Expedition chez Forvis Mazars

Comment passer d'une organisation structurée par les postes à une logique pilotée par les compétences ? C'est la question posée lors de la première Learning Expedition organisée par Cegid et le Lab RH chez Forvis Mazars. Participants et intervenants y ont partagé des retours concrets, nourris par l'expérience du terrain et les pratiques en cours de transformation.

1 Partir du terrain, pas des grilles RH

Le projet n'a pas commencé par un tableau Excel ou une architecture théorique. Les équipes ont d'abord observé les missions exercées au quotidien. L'objectif était de parvenir à construire un référentiel à partir des compétences réellement mobilisées par les collaborateurs, métier par métier. Cette approche a permis d'éviter un référentiel déconnecté de la réalité du terrain.



2 Définir un socle commun de compétences pour toute l'organisation

Le référentiel repose sur des macro-compétences transverses, utilisées comme trame de fond. Chaque métier y associe ses propres attendus. Ce format permet de structurer des référentiels homogènes sans écraser les spécificités.

Les managers peuvent s'y référer pour décrire les attendus, comparer les rôles ou identifier des profils proches, sans repartir de zéro à chaque fois.



3

Outiller l'évaluation dès le recrutement et tout au long du parcours

Deux outils ont été intégrés :

- Le premier évalue les compétences techniques.
- Le second mesure les dimensions comportementales attendues en situation.

Ces outils sont utilisés en amont des recrutements, mais aussi dans les parcours internes, pour fiabiliser les décisions des managers et garantir une cohérence avec les référentiels.



4

Repenser les critères d'évolution

L'ancienneté ou le diplôme ne sont plus considérés comme des critères de progression automatique. Forvis Mazars a revu son système d'avancement pour s'appuyer sur les compétences démontrées, validées et mises en œuvre dans l'activité. Ce changement a eu un impact direct sur la lisibilité des parcours et l'engagement des collaborateurs.



5

Rendre les écarts visibles pour ajuster plus rapidement

Grâce aux outils utilisés par les RH et les managers, il est possible d'identifier rapidement les écarts entre les compétences attendues et celles effectivement maîtrisées dans une équipe. Ces données permettent de :

- ajuster les plans de formation,
- identifier des opportunités de mobilité
- ou de réaffecter certaines missions en fonction des compétences disponibles.



6

Intégrer la logique compétences dans les usages quotidiens

Plutôt que de créer un dispositif supplémentaire, la gestion des compétences a été intégrée dans les outils déjà en place : modules de formation, suivi de performance, entretiens annuels. Cette cohérence a permis une adoption plus rapide, sans alourdir les process.

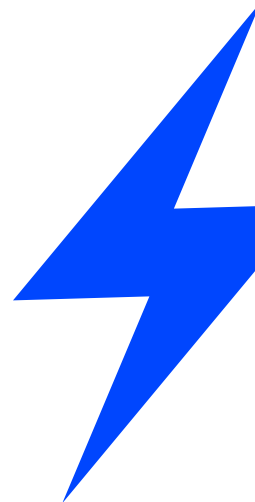


3 enseignements à tirer de l'approche "skills-based"

1

Des RH en quête de lisibilité

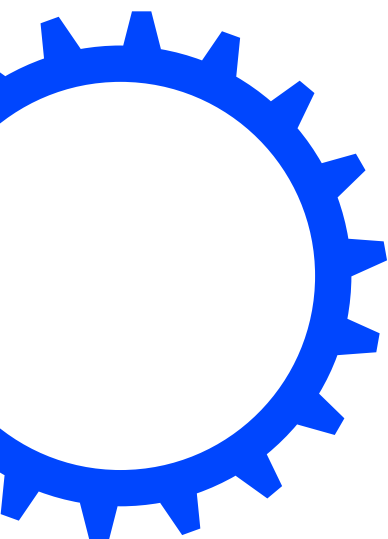
Les participants ont souligné la difficulté à piloter les parcours dans des organisations où les grilles sont trop rigides ou inadaptées. L'approche "skills-based" apporte une réponse concrète : elle permet de mieux visualiser les compétences disponibles et les besoins à combler.



2

Le rôle du manager reste central

Si les outils évoluent, le manager reste en première ligne. Il doit pouvoir s'appuyer sur un référentiel stable, disposer d'indicateurs fiables et avoir le temps de suivre ses équipes. Les retours post-atelier montrent un besoin fort d'accompagnement dans ce changement de posture.

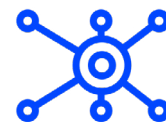


3

Le référentiel doit vivre dans les outils du quotidien

Construire un référentiel ne suffit pas. Encore faut-il qu'il soit utilisé. L'exemple de Forvis Mazars montre qu'il doit être connecté aux processus existants et intégré dans les outils RH déjà déployés.





Comment structurer une organisation orientée compétences ?

- **Ancrer la démarche dans les réalités du terrain**

Avant de construire un référentiel, observez les missions réellement exercées.

Évitez les approches descendantes trop théoriques.

- **S'appuyer sur un socle commun pour homogénéiser les pratiques**

Définissez des macro-compétences transverses, utilisées comme base pour décliner les spécificités de chaque métier.

- **Outils l'évaluation dès l'entrée dans l'entreprise**

Intégrez des outils qui permettent de mesurer les compétences techniques et comportementales dès le recrutement, et tout au long du parcours.

- **Revoir les critères d'évolution professionnelle**

Sortez d'une logique d'ancienneté ou de diplôme.

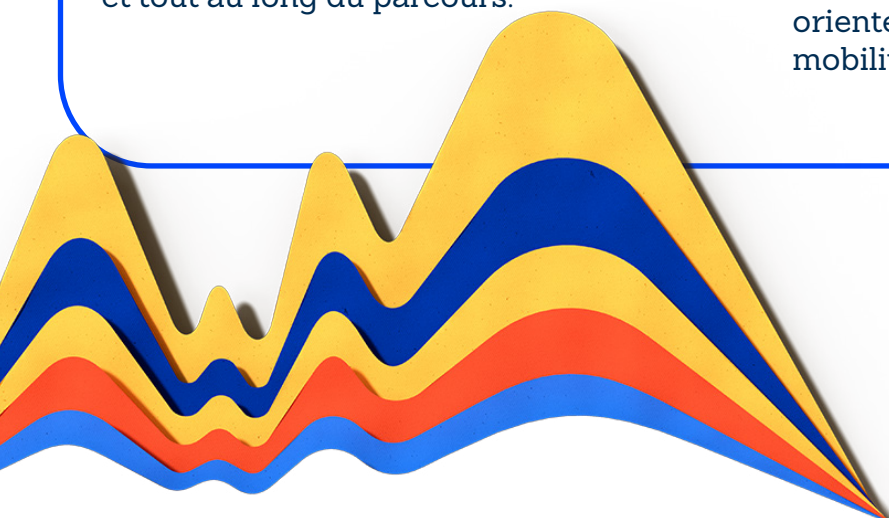
Aussi, donnez du poids aux compétences mobilisées dans l'activité réelle.

- **Intégrer la compétence dans tous les outils RH**

Ne créez pas un outil de plus. Appuyez-vous sur les référentiels et les données dans les modules déjà utilisés (entretiens, formation, performance).

- **Donner aux managers les bons leviers de pilotage**

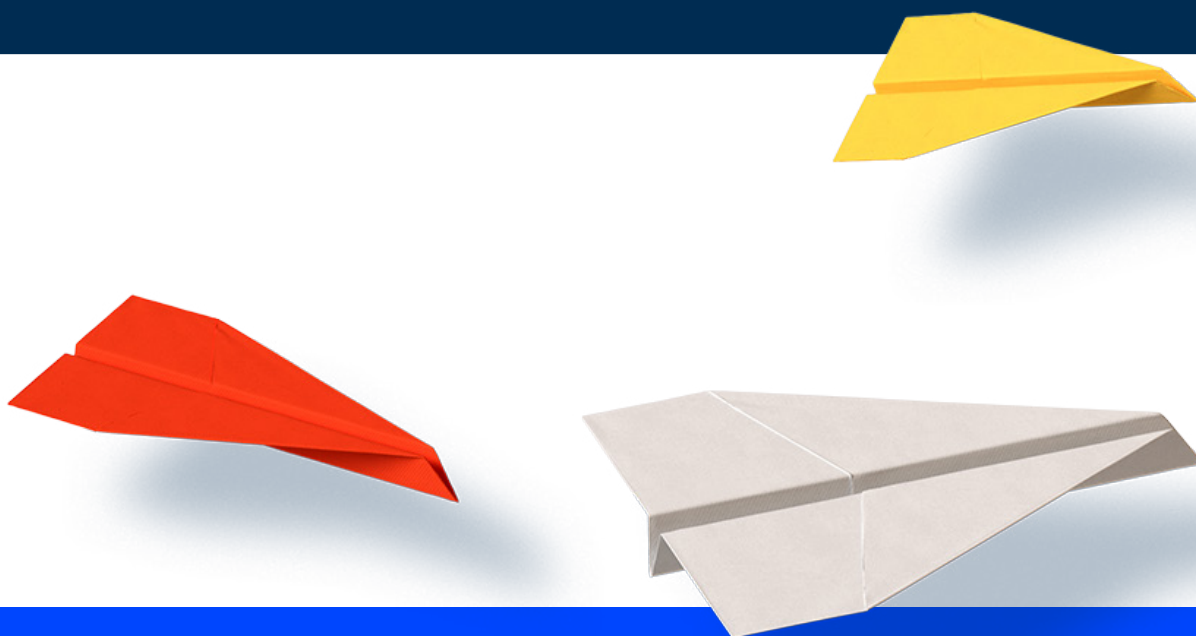
Simplifiez l'accès aux référentiels, visualisez les écarts, orientez les décisions (formation, mobilité, projets internes).



De la gestion RH à la stratégie métier & compétences

La logique “skills-based” ne se décrète pas, elle se construit dans le temps. Chez Forvis Mazars, elle a servi de levier pour interroger les référentiels métiers, mais aussi les critères d'évaluation, les parcours d'évolution et la manière de recruter.

En somme, c'est bien une transformation progressive, ancrée dans le réel, qui réinterroge la place des RH dans la stratégie business.



Pour aller plus loin

Cegid, leader européen des solutions HCM, propose une suite pour aider les organisations à développer le potentiel humain avec une expérience collaborateur optimisée, un recrutement simplifié et les compétences au cœur de sa gestion des talents.

Besoin d'un coup de main pour structurer votre référentiel ou repenser vos outils RH ? Contactez un expert Cegid pour bénéficier de conseils personnalisés.