

# L'Organisation par les Compétences (SBO)

## Transformer le capital humain en un actif fluide pour l'avenir du groupe CMA CGM

Pendant des décennies, nous avons structuré nos entreprises autour de fiches de poste rigides, de titres hiérarchiques et de silos fonctionnels. Ce modèle a fonctionné — jusqu'à maintenant.

Aujourd'hui, la demi-vie d'une compétence technique est tombée à 2,5 ans.

Les métiers de demain n'existent pas encore.

63% des entreprises citent le déficit de compétences comme leur principal frein à la transformation.

Et pourtant, 45% des organisations qui annoncent passer au recrutement basé sur les compétences n'ont en réalité rien changé à leurs pratiques.

**La vérité dérangeante est la suivante : votre capacité à attirer, développer et redéployer les talents déterminera votre survie compétitive. Pas vos produits. Pas votre technologie. Vos compétences.**

**La question n'est plus de savoir si vous devez évoluer vers une organisation basée sur les compétences. La question est : serez-vous parmi les 12% qui réussissent cette transformation, ou parmi les 88% qui échouent ?**

*NoteBene: Document de préparation à l'atelier Grand Débat DRH du 13 février 2026, les informations présentées sont une synthèse non-exhaustives des dernières tendances.*

## L'Impératif Stratégique : La Fin de l'Ère du "Poste"

Le modèle traditionnel fondé sur le « poste » est un héritage de l'ère industrielle qui devient aujourd'hui un handicap structurel. Dans un monde de volatilité accrue et d'accélération technologique, le poste agit comme un silo rigide qui emprisonne le talent. Cette approche statique ne correspond plus à la réalité du travail moderne, où l'agilité et l'adaptabilité sont devenues des impératifs de survie.

Le diagnostic est sans appel : 63 % du travail réel effectué aujourd'hui tombe en dehors des descriptions de poste formelles. L'obsolescence rapide des compétences techniques, avec une demi-vie de seulement 2,5 à 5 ans, rend les référentiels statiques caducs avant même leur finalisation. Cette réalité soulève une question fondamentale pour le groupe CMA CGM.

### La Provocation

Sommes-nous une somme de titres (postes) ou un réseau dynamique de capacités (compétences) ?

### La Solution SBO

Pixeliser le travail pour l'allouer en temps réel aux priorités stratégiques

### L'Impact Mesuré

Les SBO sont 63 % plus susceptibles d'atteindre leurs résultats business

## Pourquoi les organisations adoptent-elles une approche basée sur les compétences ?

La transformation vers une Organisation Basée sur les Compétences (OBC) n'est plus une option stratégique mais une nécessité de survie. Plusieurs facteurs convergents poussent les entreprises vers ce modèle :



### L'accélération de l'obsolescence des compétences

- La demi-vie des compétences techniques est passée de 10-15 ans à seulement **2,5 ans**
- **44%** des compétences des travailleurs devront changer d'ici 2027 selon le Forum Économique Mondial
- Les organisations doivent pouvoir identifier, développer et redéployer les compétences en temps réel



### La pénurie critique de talents

- **63%** des employeurs citent le déficit de compétences comme leur principal frein à la transformation
- Le recrutement traditionnel basé sur les diplômes exclut des viviers de talents qualifiés
- Les entreprises qui adoptent le "skills-first hiring" élargissent leur bassin de candidats de **20-30%**



### Le besoin d'agilité organisationnelle

- Les structures hiérarchiques rigides ne permettent plus de répondre aux évolutions du marché
- Les organisations agiles peuvent redéployer leurs talents **3x plus rapidement**
- La mobilité interne devient un avantage compétitif majeur



### L'évolution des attentes des collaborateurs

- **73%** des employés veulent connaître les opportunités de carrière internes
- Les nouvelles générations privilégient le développement des compétences au titre de poste
- L'engagement augmente de **50%** quand les collaborateurs voient des parcours de progression clairs

## Cas d'entreprises pionnières



### Unilever

A supprimé les exigences de diplôme pour 80% de ses postes, augmentant la diversité des candidatures de **35%**.



### IBM

A développé un système de "badges de compétences" permettant aux collaborateurs de certifier leurs aptitudes et de se positionner sur des projets internes.



### Schneider Electric

A créé un "Open Talent Market" utilisé par plus de **100 000** employés pour trouver des opportunités alignées avec leurs compétences.

## Points clés à retenir

### L'urgence est réelle

Les organisations qui n'évoluent pas vers un modèle basé sur les compétences perdront en compétitivité.

### Le ROI est démontrable

Réduction des coûts de recrutement de **30-50%**, amélioration de la rétention de **20-40%**.

### Le changement est culturel

La technologie seule ne suffit pas, il faut transformer les mindsets.

### Le leadership est critique

Sans sponsorship exécutif visible, ces transformations échouent.

# L'Architecture de l'Intelligence : Taxonomie et Gouvernance

Le succès du modèle SBO ne dépend pas de la technologie, mais de la clarté de son langage. La taxonomie des compétences est la "colonne vertébrale" de cette transformation. C'est elle qui permet de cartographier, de mesurer et d'orchestrer le capital humain à l'échelle du groupe.

Un paradoxe fondamental émerge : faut-il 20 compétences stratégiques ou 47 000 micro-compétences ? La recherche suggère un modèle hybride intelligent qui combine le meilleur des deux approches.

## Le Modèle Hybride

- Base standardisée pour l'interopérabilité via l'IA
- Extensions métier spécifiques pour la pertinence opérationnelle
- Équilibre entre cohérence et flexibilité



### Centralisation Stratégique

Normes, standards et gouvernance unifiée au niveau groupe



### Distribution Opérationnelle

Appropriation et adaptation par les business units (CMA CGM, CEVA, CMA Media)



### Data Stewardship

Responsabilité partagée de la qualité des données entre manager, collaborateur et système

# Le Moteur de Valeur : Marketplace Interne et Mobilité

L'Internal Talent Marketplace (ITM) est l'infrastructure qui concrétise la promesse SBO. Elle transforme l'organisation en un écosystème d'opportunités où le talent peut circuler librement vers les zones de plus forte valeur ajoutée. Sans cette marketplace, le talent reste invisible, prisonnier de silos organisationnels qui optimisent localement au détriment de la performance globale.

Les managers ont tendance à « thésauriser » leurs meilleurs éléments par peur de perdre en productivité locale, un phénomène documenté sous le terme de « talent hoarding ». Cette rétention défensive prive le groupe de l'agilité nécessaire pour répondre aux opportunités et défis émergents.

## 500K

### Heures Débloquées

Unilever a libéré 500 000 heures de productivité en permettant 10-20% de temps sur des gigs transverses

## 10-20%

### Allocation Flexible

Part du temps consacré à des projets hors du périmètre traditionnel du poste

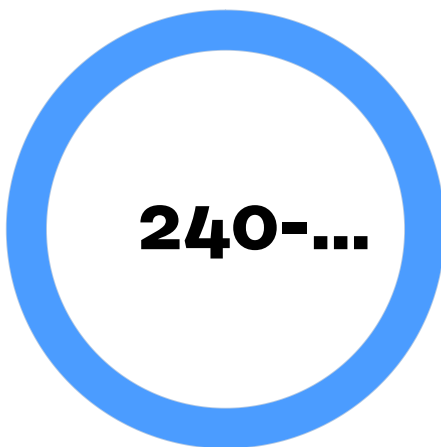


**Contradiction Majeure :** Comment concilier l'autonomie totale du collaborateur dans sa carrière avec les besoins de planification rigide de la chaîne opérationnelle ? Cette tension doit être anticipée et gérée dès la conception du système.

# La Preuve par les Chiffres : ROI et Performance Opérationnelle

Le passage au modèle SBO n'est pas une initiative RH "sympathique", c'est un investissement à haut rendement financier avec des impacts mesurables sur la performance opérationnelle. Les données empiriques issues d'organisations comparables démontrent un retour sur investissement qui justifie pleinement la transformation.

L'équation financière est éloquent : le ROI documenté varie de 240 % à 420 % sur 3 ans, avec un point mort (payback) atteint entre 9 et 18 mois. Ces chiffres placent la transformation SBO parmi les investissements stratégiques les plus rentables qu'une organisation peut entreprendre.



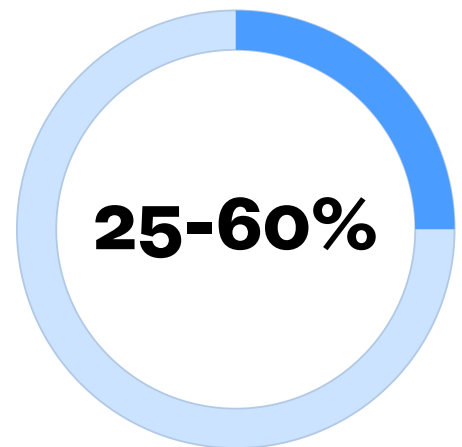
## ROI sur 3 ans

Retour sur investissement documenté



## Mois au Payback

Délai pour atteindre le point mort



## Réduction Time-to-Hire

Accélération du recrutement

### Rétention des Hauts Potentiels

Amélioration de 10 à 15 points de la fidélisation des talents clés

### Économies de Recrutement

Jusqu'à 14 M\$ par an d'économies sur le recrutement externe pour une grande organisation

### Coût de l'Inertie

Un mauvais recrutement coûte entre 50 et 200 % du salaire annuel

# Le "Skills-First" : Réinventer l'Acquisition de Talents

Le recrutement basé sur les compétences libère l'accès à des viviers de talents jusqu'ici exclus par les barrières académiques traditionnelles. Cette approche révolutionnaire remet en question les présupposés établis sur ce qui constitue un candidat qualifié, ouvrant la porte à une diversité et une richesse de talents sans précédent.

IBM et Google ont prouvé par leurs données internes que les diplômes n'ont aucune corrélation avec la performance réelle au travail. Le "skills-first hiring" permet d'élargir le pool de talents par un facteur de 10, transformant radicalement la capacité de l'organisation à attirer les meilleurs, indépendamment de leur parcours académique.



## Validation par la Preuve

Le passage des CV narratifs aux tests d'échantillons de travail (work samples) est le levier le plus prédictif du succès futur



## Au-delà du Diplôme

Élargissement du pool de talents par un facteur de 10 en supprimant les barrières académiques



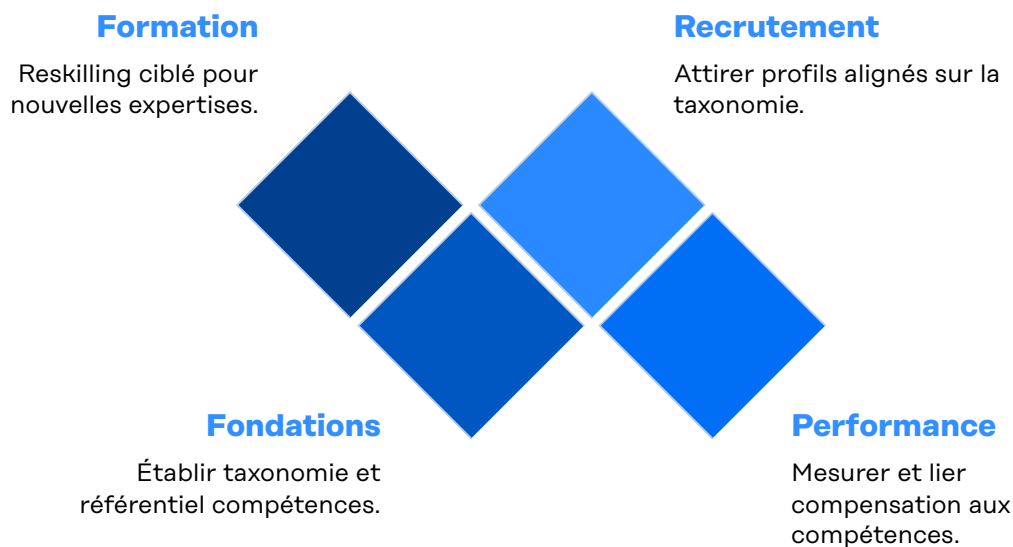
## Compétences Vérifiées

Évaluation objective des capacités réelles plutôt que des qualifications formelles

**Question de Leadership :** Sommes-nous prêts à embaucher un expert logistique autodidacte plutôt qu'un diplômé d'une grande école si ses compétences vérifiées sont supérieures ?

# La Transformation des Processus : Séquençage et Dépendances

On ne peut pas tout transformer en même temps. Le séquençage est le facteur critique d'échec ou de succès dans la mise en œuvre d'une organisation par les compétences. La tentation de vouloir tout changer simultanément est l'une des principales causes d'échec, avec 88 % des transformations qui échouent en raison d'une mauvaise orchestration.



Le chemin critique impose une séquence logique irréductible. Toute tentative de court-circuiter ces étapes ou de les inverser compromet l'ensemble de la transformation. La fondation taxonomique doit être solide avant de construire les processus qui s'appuieront sur elle.

## Le Piège de la Technologie

L'erreur la plus fréquente est de mettre l'outil avant le processus. Un système de skills matching sophistiqué déployé sur une taxonomie médiocre ne fera qu'automatiser le chaos. La technologie amplifie ce qui existe : excellence ou dysfonctionnement.

- 88 % des transformations échouent par excès de focus technologique
- Le processus doit précéder l'outil
- La gouvernance avant l'automatisation

## La Stratégie du Pilote

Commencer par une fonction "teachable" où les compétences sont bien définies et mesurables :

1. IT et Data Analytics
2. Marketing Digital
3. Puis extension progressive aux fonctions opérationnelles plus complexes

Cette approche permet d'apprendre, d'ajuster et de démontrer la valeur avant le déploiement à grande échelle.

# Le Gauntlet Culturel et Politique

La SBO est une redistribution du pouvoir. C'est ici que se jouent les véritables batailles, bien au-delà des considérations techniques ou processus. La transformation touche au cœur même des relations de pouvoir établies dans l'organisation, remettant en question des décennies de pratiques managériales ancrées.

Le mantra "Le talent appartient à l'entreprise, pas au manager" brise le pouvoir managérial traditionnel et nécessite une refonte complète des incitations. Les KPIs doivent désormais valoriser l'export de talents vers d'autres entités du groupe, inversant la logique de rétention défensive qui prévalait jusqu'alors.



## Fin de la Propriété du Talent

Transformation des managers de "propriétaires de ressources" en "stewards de compétences"



## Tensions Générationnelles

Pour la Gen Z : promesse d'autonomie. Pour les Boomers/Gen X : risque de dévaluation de l'expérience



## Rôle du DRH Redéfini

Architecte de la confiance et incarnation du "True North" plutôt que gestionnaire de projet



**Point d'Attention Critique :** Le DRH doit personnellement incarner la vision pour éviter que l'initiative ne s'essouffle après 18 mois, période critique où l'enthousiasme initial rencontre la résistance structurelle.

# Impacts Opérationnels sur le Groupe CMA CGM

Pour un groupe de l'envergure de CMA CGM, avec ses 160 000 collaborateurs répartis entre les activités maritimes, logistiques (CEVA) et média, la transformation SBO représente un levier stratégique de première importance. La diversité des métiers et la complexité opérationnelle constituent à la fois un défi et une opportunité unique.



## CMA CGM

Optimisation des équipages et compétences nautiques spécialisées avec mobilité entre flottes



## CEVA Logistics

Agilité dans la gestion des compétences logistiques et adaptation aux pics saisonniers



## CMA Media

Fluidité des talents créatifs et techniques dans un secteur en mutation rapide

La capacité à identifier et mobiliser rapidement les compétences rares à travers les différentes entités du groupe devient un avantage concurrentiel décisif, particulièrement dans un contexte de pénurie de talents spécialisés.

# Benchmark : Les Pionniers de la SBO

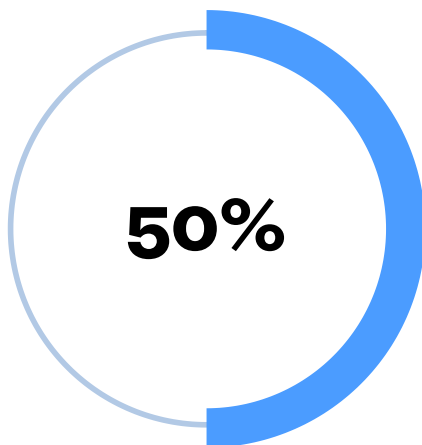
L'analyse des organisations ayant déjà entrepris la transformation vers un modèle SBO révèle des patterns de succès instructifs et des écueils à éviter. Ces cas concrets permettent d'anticiper les défis spécifiques au contexte du groupe CMA CGM.

## IBM : Le Virage Skills-First

- Suppression de l'exigence de diplôme pour 50 % des postes
- Création d'un système de badges numériques validant les compétences
- Réduction de 30 % du temps de montée en compétence
- Amélioration de 15 % de la diversité des profils recrutés

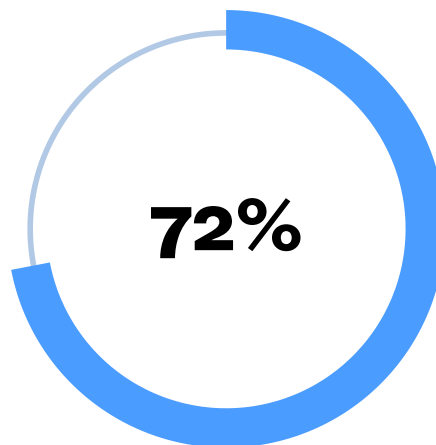
## Unilever : La Marketplace en Action

- 500 000 heures redéployées via le système de gigs internes
- 72 % des employés engagés dans au moins un projet transverse
- Amélioration de 12 points de l'engagement collaborateur
- Détection précoce des talents à haut potentiel



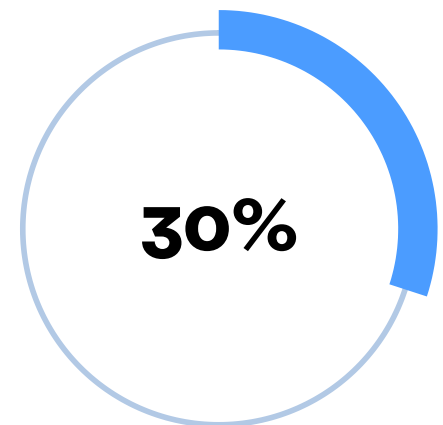
### Postes Sans Diplôme

IBM a éliminé l'exigence académique pour la moitié de ses recrutements



### Engagement Transverse

Part des employés Unilever impliqués dans des projets hors périmètre traditionnel

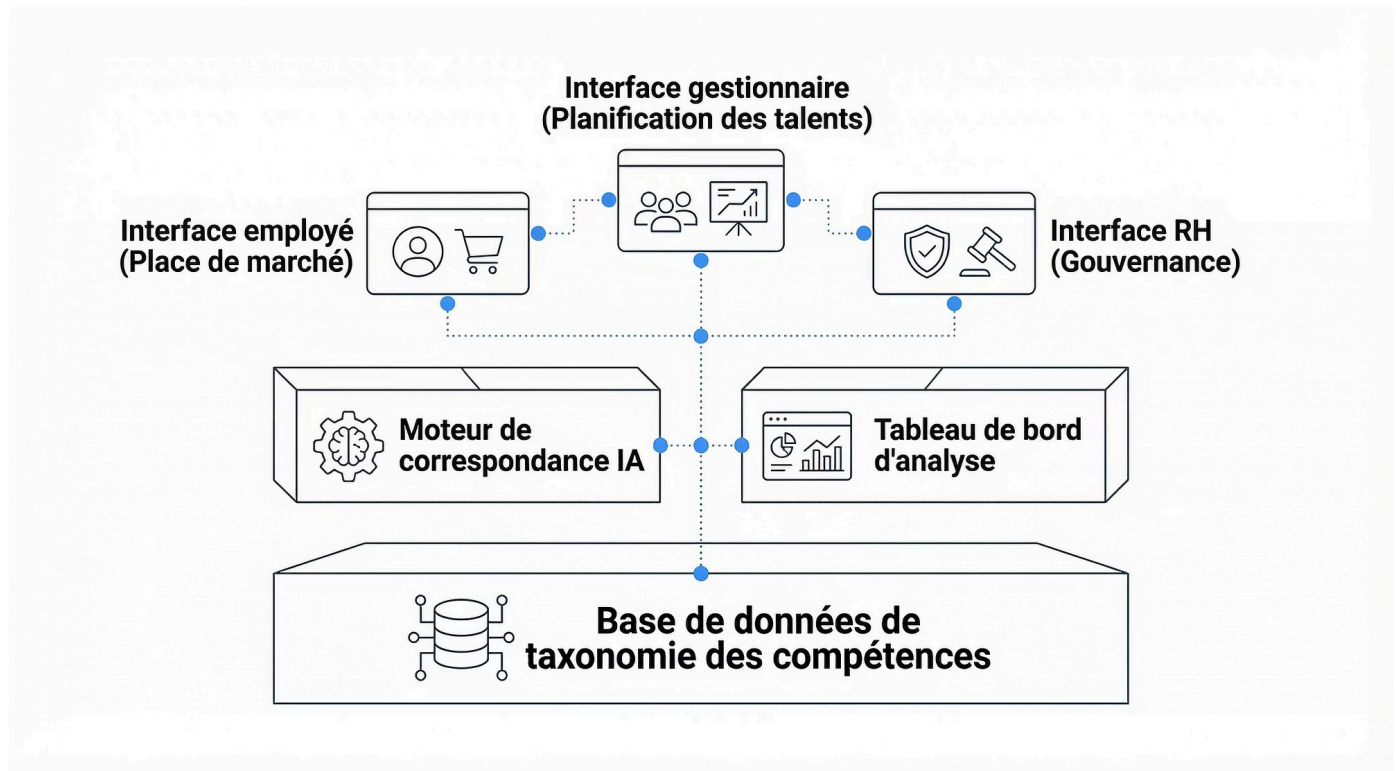


### Accélération Formation

Réduction du temps de montée en compétence grâce à l'approche skills-based

# Infrastructure Technologique et Données

La technologie n'est pas la transformation, mais elle est son système nerveux. Le choix et l'intégration des outils doivent suivre une logique architecturale rigoureuse, en cohérence avec la maturité de l'organisation et la qualité des processus sous-jacents.



L'infrastructure de données constitue le fondement invisible mais essentiel de toute organisation par les compétences. Sans données de qualité, fiables et actualisées, même les algorithmes les plus sophistiqués produiront des résultats médiocres. La règle est implacable : garbage in, garbage out.

## Collecte Continue des Données

Auto-déclaration, validation managériale, certifications externes et inférence algorithmique basée sur les projets réalisés

## Qualité et Gouvernance

Mécanismes d'audit, détection des incohérences, et incitations à la mise à jour régulière des profils de compétences

## Sécurité et Confidentialité

Protection des données sensibles, transparence sur l'utilisation des algorithmes, et droit à la portabilité des données de compétences

# Facteurs d'Échec et Stratégies d'Atténuation

La lucidité sur les risques est le premier facteur de succès. Les organisations qui échouent dans leur transformation SBO partagent des patterns d'erreur récurrents, qu'il est possible d'anticiper et de neutraliser par une préparation adéquate.

## Les 5 Pièges Mortels

1. Sous-estimer la résistance managériale
2. Lancer la technologie avant la taxonomie
3. Négliger la conduite du changement
4. Manquer d'engagement de la direction générale
5. Vouloir transformer tout simultanément

## Stratégies d'Atténuation

Pour chaque risque identifié, une contre-mesure spécifique doit être déployée dès la phase de conception :

- **Résistance managériale :** Redéfinir les KPIs pour valoriser la mobilité des talents
- **Précipitation technologique :** Gouvernance processus avant déploiement outil
- **Changement culturel :** Programme de communication et formation massif



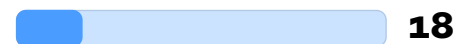
### Échecs par Précipitation Tech

Part des transformations échouant par excès de focus technologique prématuré



### Résistance Managériale

Proportion de managers initialement réticents à la perte de contrôle sur leurs équipes



### Mois Critiques

Période moyenne où les initiatives s'essoufflent sans sponsorship exécutif fort

# Composants de la Feuille de Route

La transformation d'une organisation de 160 000 collaborateurs vers un modèle SBO nécessite une orchestration rigoureuse sur 24 à 36 mois. Cette feuille de route propose une progression par vagues, permettant d'apprendre et d'ajuster à chaque étape.



Cette approche progressive permet de valider la valeur à chaque étape, d'ajuster la stratégie en fonction des apprentissages, et de construire le momentum nécessaire à une transformation durable. Le payback est attendu entre 15 et 18 mois.

# Questions Stratégiques pour le ComEx

La transition vers une organisation par les compétences n'est pas une option, c'est une nécessité de résilience. Le groupe CMA CGM doit décider s'il veut être un "Early Mover" capturant l'agilité et le talent, ou un "Late Adopter" subissant la transformation sous pression et à coût élevé.

## Question 1 : Visibilité du Capital Humain

Pouvez-vous vous permettre de ne pas savoir ce que vos 160 000 collaborateurs savent réellement faire au-delà de leur titre de poste ?  
Dans un monde où l'agilité est un avantage concurrentiel, l'invisibilité du talent est un luxe que nous ne pouvons plus nous offrir.

## Question 2 : Transformation Managériale

Comment transformer les managers de "propriétaires de ressources" en "stewards de compétences" ? Cette évolution fondamentale nécessite une redéfinition des rôles, des incitations et de la culture managériale à tous les niveaux du groupe.

## Question 3 : Investissement Stratégique

Êtes-vous prêts à investir dans l'architecture de données de compétences avec la même rigueur que dans notre flotte de navires ?  
L'infrastructure de compétences est aussi stratégique que l'infrastructure physique pour l'avenir du groupe.

Le coût de l'inaction dépasse largement le coût de la transformation. Chaque mois de retard est un mois où nous ne capturons pas les bénéfices documentés : agilité, rétention, réduction des coûts et performance opérationnelle.

# Le Groupe Face au Futur du Travail

L'organisation par les compétences représente bien plus qu'une initiative RH : c'est une transformation stratégique qui repositionne le groupe CMA CGM pour les défis du 21ème siècle. Dans un monde où la seule constante est le changement, la capacité à identifier, développer et mobiliser rapidement les compétences devient l'avantage concurrentiel ultime.

Les chiffres sont sans appel : ROI de 240 à 420 %, réduction du time-to-hire de 25 à 60 %, amélioration de la rétention des hauts potentiels de 10 à 15 points. Mais au-delà des métriques, c'est une vision du capital humain qui est en jeu. Sommes-nous une organisation où le talent est prisonnier de son titre de poste, ou un écosystème fluide où les compétences circulent vers les opportunités de plus forte valeur ?

01

## Décision Stratégique

Engagement du ComEx et allocation des ressources nécessaires à la transformation

02

## Lancement Phase Pilote

Démarrage sur fonction "teachable" avec objectifs mesurables et timeline claire

03

## Validation & Scale

Démonstration de valeur tangible puis extension progressive à l'ensemble du groupe

## L'Impératif d'Action

Le choix n'est plus entre transformer ou ne pas transformer, mais entre mener la transformation ou la subir. Les "Early Movers" capturent un avantage durable sur le marché du talent et sur la performance opérationnelle.

Le moment d'agir est maintenant. Chaque mois de délai représente une opportunité manquée de capter l'agilité et la résilience qu'offre le modèle SBO.

## Prochaines Étapes

1. ...
2. ...
3. Sélection fonction pilote et définition scope Phase 1
4. Lancement travaux taxonomie et gouvernance

Le groupe CMA CGM a l'opportunité unique de devenir un leader dans cette transformation, démontrant qu'une organisation mondiale de 160 000 collaborateurs peut allier excellence opérationnelle et agilité stratégique. Le futur du travail ne se subit pas, il se construit.