
EVALUATION, GESTION & DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Elisabeth DE Vos

elisabeth.devos@mercuriurval.com

Monique WATELET

monique.watelet@mercuriurval.com

Mercuri Urval a choisi de présenter trois sujets lors de la conférence Inforum :

1. L'évaluation des compétences
2. La gestion des compétences
3. Le développement des compétences

1. L'EVALUATION DES COMPETENCES

Mercuri Urval s'est fixé pour mission de renforcer la compétitivité actuelle ou future de ses clients-partenaires en analysant les relations caractéristiques de l'activité de l'entreprise, en son sein ou dans ses relations avec d'autres organisations. La position concurrentielle de l'entreprise ne peut être améliorée que moyennant l'utilisation optimale des personnes au niveau de responsabilité adéquat ("the right people taking the right responsibilities").

Mercuri Urval considère que les employés constituent la principale ressource d'une entreprise ou d'une organisation. C'est d'ailleurs la seule ressource capable de créer des résultats.

Au cours des 30 dernières années, nous avons évalué des centaines de milliers de personnes dans le cadre d'une fonction particulière ou en relation avec le développement d'une entreprise ou d'une organisation. Notre méthodologie repose sur le principe fondamental suivant :

La personnalité détermine le résultat individuel d'un employé dans le cadre du développement général de l'activité de l'entreprise.

L'approche de Mercuri Urval repose sur quelques principes simples qui, lorsque considérés collectivement, constituent une base de travail solide ayant contribué au succès international de Mercuri Urval.

Le résultat est l'essence d'une entreprise

Les défis rencontrés par l'entreprise dans la poursuite de sa mission et l'atteinte de ses objectifs constituent le point de départ de notre méthodologie. Ceci étant dit, notre objectif ultime est la contribution que nous apportons à la réussite des objectifs de notre client.

Les personnes constituent la ressource la plus importante au sein d'une entreprise

Le capital, la technologie, l'information et toutes les autres ressources, autres que les personnes, sont des produits de base. Ils peuvent en effet être acquis par n'importe quel concurrent dans le secteur. Même s'ils sont abondants, ils ne garantissent en rien le succès de l'entreprise. La seule ressource permettant d'atteindre des résultats en utilisant ces produits de base est la ressource humaine, les personnes. Seules les personnes sont capables d'accroître la performance de manière durable, du moins si elles sont gérées de manière adéquate. Toutes les autres ressources déprécient d'ailleurs en valeur au cours du temps.

La personnalité d'un individu est le facteur clé de son succès dans une fonction déterminée

Selon notre approche, la relation entre un individu et sa fonction est fondamentale dans toute organisation. La performance de l'organisation est en effet déterminée par l'ajustement continu des aptitudes et des motivations des personnes à des fonctions clairement définies.

Mercuri Urval a développé une expertise unique en matière d'évaluation et de gestion de la dynamique des fonctions et des individus, quels que soient le secteur d'activité ou le niveau hiérarchique. Cette expertise repose sur le principe selon lequel la personnalité d'un individu est le facteur clé de son succès dans une fonction

déterminée. Les facteurs de personnalité, tels que la capacité de raisonnement, la motivation ou la gestion des relations interpersonnelles sont d'une importance extrême. Ils déterminent la manière dont l'individu utilisera sa connaissance et son expérience afin d'atteindre un certain résultat au sein d'une organisation en particulier.

La personnalité est relativement constante dans le temps

Une synergie exceptionnelle entre d'une part un groupe d'individus, ayant chacun leurs propres aptitudes, et d'autre part l'organisation et les fonctions, permet d'atteindre le succès.

L'erreur de management la plus fréquente, critique et coûteuse en temps et en argent consiste à placer des personnes dans les mauvaises fonctions ou à ne pas adapter les fonctions, voire l'organisation, aux aptitudes et aux limitations des individus clés.

Il est donc crucial de prendre de bonnes décisions à cet égard. Ces décisions auront en effet un impact positif ou négatif à long terme sur les résultats. Les traits de personnalité d'un individu peuvent se modifier au cours du temps, mais ce changement n'est que graduel. Dès qu'une personne est employée dans une fonction particulière, la seule manière de développer sa performance consiste à adapter les dimensions essentielles de la fonction à ses atouts.

2. LA GESTION DES COMPETENCES

On l'a bien compris dans la première partie : la personne est au cœur du débat et des résultats de l'entreprise.

Les professionnels de l'information, qui élaborent, gèrent et organisent le processus de collecte de l'information sous quelque forme que ce soit ont pour tâche de rendre accessible l'information à l'ensemble des clients internes et externes.

En réalité, l'important ce ne sont pas les outils informatiques ou autres qu'ils utilisent, ce sont les personnes. Ce sont elles qui créent, inventent, innovent, et font bouger les choses. Ce sont elles en tant que personnes, qui ont le souci du service et de la satisfaction de l'utilisateur de l'information.

Il est donc primordial d'accorder de l'importance à la gestion de leurs compétences.

La gestion des compétences forme le lien entre le présent et le futur

On peut dire que la gestion des compétences est un processus complet qui commence même avant le recrutement.

Pour gérer les compétences, il faut d'abord déterminer les compétences requises et élaborer un profil solide et cohérent en vue de recruter (en externe ou en interne) le bon gestionnaire ou le bon responsable de l'information. Si l'entreprise investit autant pour trouver la bonne personne, il est tout aussi important d'investir dans cette personne et de développer ses compétences.

Gérer les compétences c'est d'abord en prendre conscience et les identifier, ensuite savoir les évaluer et les connaître en interne et pouvoir les développer.

1. S'il manque des compétences : il faudra recruter les bonnes compétences et donc les bonnes personnes.
2. S'il y a baisse de motivation ou baisse des résultats : c'est peut-être que les compétences ne sont pas utilisées dans toutes leurs potentialités.

Gérer les compétences c'est également prendre du recul pour pouvoir préparer le futur. Ce moment peut être organisé par l'entreprise et prendre la forme d'un rendez-vous de carrière ou d'un entretien d'évolution.

C'est un moment privilégié où l'entreprise et la personne se donnent un temps de réflexion - on prend du recul - on réfléchit à qui nous sommes - ce que nous avons réalisé et on se projette dans l'avenir.

Quels sont en définitive les besoins de l'entreprise pour son développement présent et futur et quels sont les souhaits d'évolution et les projets de carrière du personnel. La réponse à ces questions permet de prendre conscience des compétences dont les collaborateurs disposent aujourd'hui mais aussi des compétences à acquérir si l'entreprise et le staff veulent évoluer, se développer afin de réaliser les projets de l'entreprise mais également satisfaire les aspirations du personnel.

La gestion des compétences : processus dynamique

La gestion des compétences est un processus éminemment dynamique.

Il faut partir des compétences requises ou exigées pour une fonction déterminée.

Par exemple : une fonction qui nécessite de développer de nouveaux systèmes d'information ou encore une fonction d'interface entre les développeurs de bases de données et les utilisateurs de l'information.

On démarre avec un état des lieux aujourd'hui - un audit des compétences et on se pose la question : quelles sont aujourd'hui les exigences requises pour ce profil ?

Pour ensuite se projeter dans l'avenir :

C'est alors la phase d'audit dynamique qui consiste à identifier les compétences dont on aura besoin demain en fonction de l'évolution des fonctions.

La gestion des compétences : audit proactif

C'est donc une analyse comparative et dynamique qu'il y a lieu de réaliser.

On va comparer la performance souhaitée à la performance actuelle et identifier le potentiel de développement et élaborer un plan d'action et de développement.

Prenons l'exemple de l'entretien annuel d'évaluation, que bon nombre d'entreprises réalisent et que, du reste, de plus en plus de sociétés appellent " entretien d'évolution " lui conférant une connotation plus positive.

C'est un moment parfois redouté par le personnel quelle que soit sa fonction et sa position dans l'entreprise.

C'est pourtant une opportunité exceptionnelle tant pour l'entreprise que pour la personne de faire le point sur la performance actuelle, les projets d'évolution, de carrière, de discuter ensemble et ouvertement de la performance souhaitée et des moyens à mettre en œuvre pour y parvenir et enfin de construire un plan de développement personnel. Le bénéfice de l'exercice ira aussi bien à l'entreprise qu'à la personne qui pourra se développer et développer ses compétences.

La gestion des compétences : outil de motivation

La gestion des compétences est donc un processus dynamique qui nécessite d'être proactif car les standards de performance du marché sont de plus en plus exigeants et compétitifs.

Cela peut exiger, par exemple, des compétences pointues en technologie de l'information ou en gestion de bases de données. Les standards de performances nécessitent de développer, outre des connaissances techniques, de nouveaux comportements et capacités à s'adapter à des nouveaux environnements et nouvelles technologies.

Toutes ces compétences et aptitudes, il faut les identifier les évaluer et les développer.

La gestion des compétences devient ainsi un outil de motivation et de satisfaction personnel et de développement pour toutes les parties.

La gestion des compétences : point de départ du développement

Gérer les compétences, c'est partir de l'état des lieux des compétences actuelles, afin d'identifier les talents cachés et les points de développement potentiels et enfin permettre de dresser un plan de développement personnel (et pour l'ensemble du personnel de l'entreprise).

Gérer les compétences permet ainsi d'élaborer, en parfaite connaissance de cause les programmes de formation et de coaching adaptés tant aux besoins actuels qu'aux besoins futurs, et si nécessaire de recruter de nouvelles compétences qui font défaut aujourd'hui ou qui seront nécessaires demain à l'entreprise.

Les programmes de développement et de coaching sont souvent destinés aux Managers mais pas uniquement. Car toute personne peut à un moment donné éprouver des difficultés d'adaptation, de communication ou autre et il aura besoin d'être coaché pour développer ses points forts et neutraliser ses points faibles.

3. LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

L'approche et la méthodologie de nos programmes de coaching poursuivent les objectifs suivants :

- sur la base d'une systématique de développement personnalisée, faire prendre conscience au manager des caractéristiques de sa personnalité et de l'impact qu'a celle-ci sur son comportement dans sa fonction.
- développer ses points forts et neutraliser les facteurs environnants constituant des obstacles.
- aider le manager à se développer lui-même, de manière plus rapide et plus efficace, davantage sur la base d'une prise de conscience individuelle que par 'trial and error'.

Nous déterminons ainsi les exigences auxquelles le manager doit répondre du point de vue connaissance, expérience et comportement pour pouvoir fonctionner de manière adéquate dans son triple rôle de spécialiste, responsable d'une équipe et membre d'une équipe de management. Nous prenons également en compte les exigences du marché et de l'environnement actuels et futurs.

Nos programmes de coaching se déroulent en plusieurs phases :

1. La première étape est une évaluation approfondie sur base de tests et d'une interview dont le but est de faire prendre conscience au manager, grâce à un feed-back détaillé à l'issue de l'interview approfondie, de ses

points forts, de ses points d'attention, de son potentiel de développement et de ses capacités managériales, et des différences entre son comportement actuel et le comportement souhaité.

2. En concertation avec le participant, son responsable direct et le consultant Mercuri Urval, nous mettons sur pied un schéma de développement comportant un planning des priorités.
3. Durant la période de développement, le participant rencontre le consultant de Mercuri Urval pour un entretien et des sessions de suivi durant une période de 6 mois, à raison d'une session par mois. Durant ces entretiens, les points forts à développer seront travaillés et les facteurs de l'environnement constituant des obstacles seront identifiés et neutralisés. Par une réflexion sur son attitude et une meilleure connaissance de soi-même, le participant prend conscience de son comportement dans son milieu professionnel. Après chaque session, un plan d'actions concrètes est établi qui aidera le participant à travailler les changements à effectuer dans son propre environnement journalier.

Le développement des compétences individuelles s'inscrit dans le développement global des entreprises et nous les assistons également dans l'élaboration et l'établissement de stratégies et de plans d'action, dans le développement de l'organisation ainsi que dans les programmes de développement des équipes managériales et comités de direction.

* * *