

GESTION D'ENTREPRISE PERFORMANTE

AUSSI GÉRER LES COMPÉTENCES !

■ Par Line Pillet, Associée de Pillet & Partners (Sion), info@pillet-partners.ch



Line Pillet

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (*strategic workforce planning*) est devenue l'une des composantes essentielles de la conduite d'une entreprise. Elle consiste à mettre en adéquation les compétences actuelles, qui demandent à être clairement identifiées, avec les besoins de demain

pressentis dans le cadre de la stratégie d'évolution de l'entreprise, indispensable à sa survie. Voici la démarche d'un diagnostic d'entreprise en cinq étapes.

La première d'entre elles consiste à identifier les métiers de l'entreprise, puis à les formaliser dans des profils correspondants; chaque métier se caractérise par une mission, des activités et un ensemble de savoirs, savoir-faire, savoir-être et aptitudes incontournables à son exercice qui doivent être mesurables et susceptibles d'apprentissage. La deuxième étape sert à réaliser un descriptif de poste, ou plus directement une définition de fonction nominative en adéquation avec les compétences d'un ou plusieurs salariés (chef d'équipe, administratif et comptable, responsable production, commercial). Ces définitions des fonctions représentent la base des informations nécessaires pour recruter des salariés, rédiger leur contrat de travail, suivre l'évolution de leurs compétences et gérer les compétences collectives de l'entreprise; y sont précisées les exigences du poste, les moyens dont le salarié dispose pour remplir ses fonctions, de même que les conditions particulières et les contraintes liées à l'exercice du poste (lieu d'affectation, horaires, relations fonctionnelles, risques et avantages liés).

Pour suivre l'évolution des compétences, il est impératif de construire le référentiel de compétences de chacun des métiers exercés dans l'entreprise; celui-ci servira à la gestion des compétences individuelles et collectives. Rappelons que la compétence se manifeste dans l'action. Or, cette maîtrise suppose la mobilisation en contexte, à bon escient et en temps utile, de multiples ressources cognitives, soit celles permettant de prendre une décision judicieuse, de résoudre une difficulté, ou d'agir adéquatement. Cela exige du bon sens et de l'intelligence, mais aussi une forme d'expertise spécifique, appelée parfois «intelligence au travail». Les comportements attendus doivent être observables et évalués sur la base d'indicateurs de performance liés à des objectifs précis de l'entreprise.

ÉCOUTER LES SALARIÉS

Pour gérer et faire correspondre les ressources aux besoins de l'activité, des outils tels qu'une grille de polyvalence, ou matrice de polycompétences, viennent compléter le dispositif; elle permet d'avoir une vision globale des compétences de l'entreprise, d'anticiper les manques de compétences futures par rapport à la stratégie de l'entreprise et de suivre les projets de formations.

Enfin, l'entretien professionnel constitue le dernier outil impératif pour que le dispositif soit efficient; il permet à l'entreprise de gérer les compétences et d'écouter les salariés exprimer leurs souhaits de formation et d'évolution professionnelle. C'est à partir de cet outil de formalisation que peut être nourrie et définie la politique de développement de l'employabilité des collaborateurs, contribuant à la pérennité de l'entreprise.