



# La gestion des Compétences, un enjeu stratégique

Les compétences représentent une richesse tant pour le collaborateur que pour l'entreprise. L'un comme l'autre ont donc intérêt à les entretenir et à les développer. En quoi les managers jouent-ils un rôle essentiel dans les dispositifs de gestion des compétences? Éclairage de la consultante Solange Briet.

## Que recouvre exactement la notion de compétences?

Pour commencer, il faut distinguer LA compétence et LES compétences. Les compétences, ce sont les ressources que le collaborateur possède : ses connaissances, ses savoir-faire et ses comportements professionnels. Il est amené à les mobiliser et à les combiner le mieux possible pour réaliser les missions qui lui sont confiées. Ces compétences constituent un capital qu'il a tout intérêt à entretenir et à développer, sinon elles deviennent rapidement obsolètes. Elles sont les conditions de son employabilité, mais

aussi de son évolution vers d'autres responsabilités. De même, pour l'entreprise, il est crucial d'entretenir les compétences de ses collaborateurs : si elle ne les identifie pas bien, si elle ne s'en préoccupe pas, les salariés ne seront pas armés face à l'évolution de leur emploi et les hommes et femmes clés partiront tôt ou tard... Son capital global de compétences s'en trouvera appauvri et elle sera, de fait, moins performante.

## Et qu'entendez-vous alors par LA compétence?

C'est le fait de faire preuve ou non de compétence. Un collaborateur peut avoir des ressources

mais ne pas savoir les utiliser ou les combiner au bon moment ou à bon escient. Cette aptitude fait la différence et se traduit par de la compétence en actions, donc de l'efficacité.

## Quel distinguo faites-vous entre compétences et performances?

Ces deux mots ne sont pas du tout synonymes! Pour faire simple, je définis la performance comme l'atteinte des objectifs fixés au collaborateur, le plus souvent lors de l'entretien annuel. Mais atteindre ces objectifs implique que ce dernier soit compétent et motivé, ce qui relève à la fois de sa responsabilité et de celle de l'entreprise. La performance dépend aussi des moyens, humains et matériels, que l'employeur donne à son collaborateur et de l'organisation adoptée par l'entreprise, qui le responsabilise plus ou moins. Enfin, la dernière clé réside dans le management : on sait qu'une même équipe, selon le manager qui la pilote, peut être plus ou moins performante. Les managers sont donc des pièces maîtresses dans le dispositif de gestion des compétences. Conclusion : ce n'est pas parce qu'un salarié n'a pas atteint ses objectifs que l'on peut en déduire ipso facto qu'il n'est pas compétent! De nombreux autres facteurs sont à prendre en compte.

## En quoi les managers jouent-ils un rôle essentiel?

Les managers sont les mieux placés pour évaluer et développer les compétences de leurs collaborateurs. L'entretien annuel représente à cet égard un moment important. Et les managers doivent absolument être évalués eux-mêmes sur la façon dont ils accompagnent leurs collaborateurs dans la gestion de leurs compétences. La direction des Ressources humaines (DRH), de son côté, se positionne comme un expert qui apporte son aide, son appui aux managers, mais elle ne peut en aucun cas juger des compétences des salariés, identifier seule les savoirs à préserver dans la direction ou la famille de métiers concernée. Les managers doivent travailler en bonne intelligence, bien définir ce qui est du ressort de chacun et construire ensemble les outils de gestion des compétences.

## Quels sont ces outils?

Il faut garder à l'esprit que, même si les managers jouent un rôle essentiel, les salariés ne peuvent être acteurs dans le développement de leurs compétences que s'ils ont une bonne vision de ce que l'on attend d'eux. D'où l'intérêt d'outils comme les référentiels métiers/compétences ou les cartographies de compétences, qui donnent une représentation graphique et attrayante des compétences clés nécessaires aujourd'hui et demain pour chaque poste. Ces outils, et d'autres comme les axes de mobilité, donnent aux managers et aux collaborateurs une vue d'ensemble des métiers de l'entreprise et peuvent leur suggérer des idées d'évolution. Car l'entreprise a tout intérêt à favoriser une certaine mobilité interne, qui permet des transferts d'expertise, une capitalisation des compétences, des échanges de bonnes pratiques... Il ne faut pas oublier non plus que les outils que l'on construit sont au service d'une politique : la gestion des compétences est une composante de la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise. Elle n'a d'efficacité sur la durée que si elle est portée par la direction générale. Enfin, une gestion cohérente des compétences ne peut se faire qu'en concertation avec les partenaires sociaux, dont le rôle en la matière est important. ■



## PARCOURS

Solange Briet, consultante, fondatrice et dirigeante du cabinet éponyme, assure des missions de conseil en ressources humaines, gestion des compétences et conduite du changement. Elle accompagne les démarches en matière de

compétences ou de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs économiques : sociétés d'assurances, chambre de commerce et d'industrie, petites entreprises de la région Poitou-Charentes, organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), entreprises relevant de l'économie sociale, entreprises de la grande distribution et du secteur du Web...