

■ **L'AVIS D'EXPERT**

Par Joël Vassal, dirigeant d'Eriva RH, cabinet conseil en recrutement et management d'équipes

# 3 clés pour une gestion durable des compétences

C'était l'un de vos meilleurs éléments. Et pourtant, il vient de claquer la porte de votre entreprise. Cause invoquée : le manque de reconnaissance ressentie à l'égard de ses compétences. Ce problème, que l'on aurait pu considérer comme marginal il y a quelques années, n'a rien d'une « crise d'ego » ; il monte aujourd'hui en puissance au point qu'un tiers des salariés en souffrent aujourd'hui dans la région<sup>1</sup>. Les conséquences, pour le collaborateur, peuvent atteindre différents niveaux, du désengagement à la démission. Pour l'entreprise, il en va de sa compétitivité même.



Joël Vassal : « Une connaissance aiguë des compétences de ses salariés permet d'optimiser ses recrutements »

**Q**ui saura écouter et reconnaître les compétences et les positionner en parallèle de la stratégie de son entreprise, pourra les conduire à donner le meilleur d'eux-mêmes et les faire évoluer de façon optimale ; les salariés seront fidélisés et feront progresser la performance de l'entreprise. Une connaissance aiguë des compétences de ses salariés peut aussi permettre d'optimiser ses recrutements : avant de recruter à l'externe, le plus simple consiste souvent à se tourner d'abord vers l'interne. Cela s'avère aujourd'hui d'autant plus nécessaire que certains profils sont rares sur le marché de l'emploi, notamment dans les domaines de l'informatique, de l'ingénierie et du commerce. Pour mener à bien une politique de gestion des ressources humaines axée sur les compétences, il existe des clés simples, directement applicables en entreprise.

## Clé n°1 : Un référentiel « métiers »

Pas d'études des compétences sans mètre étalon ! La première étape consiste à réaliser des fiches de fonction. Pour chaque poste, le dirigeant et/ou le manager identifiera(ront) les missions, et les savoirs, savoir-faire et savoir être associés. Ces fiches constitueront autant de points de repère lorsqu'il s'agira de recruter ou suivre la progression d'un collaborateur...

## Clé n°2 : Des entretiens centrés sur l'écoute

Pour s'assurer que les collaborateurs possèdent toujours les compétences inhérentes à la stratégie de l'entreprise, rien ne vaut le dialogue... à condition qu'il soit préparé en amont par chacune des parties (DRH/Dirigeant et collaborateur), et mené en toute confiance. Parmi les entretiens les plus pertinents :

L'entretien annuel d'évaluation permet d'évaluer les performances et les compétences professionnelles du salarié, identifier ses points forts et axes d'amélioration, puis fixer les objectifs pour l'année à venir.

L'entretien professionnel est axé sur l'évolution du collaborateur. Il peut avoir lieu tous les 3 ans, à la demande des salariés.

L'entretien de formation, mis en place par certains services RH, est utilisé pour identifier les besoins en compétences du collaborateur, anticiper les besoins futurs de l'entreprise, et constituer les axes prioritaires du plan formation.

## Clé n°3 : Une évaluation de la personnalité des salariés

Un agent de maîtrise compétent ne devient pas toujours un chef de service performant ! De même, il ne suffit pas d'être un excellent vendeur pour briller sur un poste de directeur

des ventes. Avant de recruter un candidat ou procéder à une mobilité interne, une évaluation technique peut être complétée par une évaluation de la personnalité, effectuée par un organisme extérieur. Tests, mises en situation, *assessment center*... les techniques proposées ne manquent pas. Néanmoins, chez Eriva RH, nous sommes convaincus que tous ces outils ne sont efficaces que si le consultant s'imprègne complètement de l'histoire, de la culture, de la stratégie et des projets de chaque entreprise. Il complète ainsi son évaluation par un entretien lui permettant de valider les compétences comportementales, le projet et les aspirations du collaborateur. Nous développons ce savoir-faire avec succès depuis 5 ans en nous efforçant d'apporter une valeur ajoutée complémentaire à celle de nos clients. En matière de formation (Management, Conduite du Changement...), nous nous approprions la problématique réelle de l'entreprise afin que chaque collaborateur transfère au plus vite le fruit de ses acquis dans le cadre de sa fonction. Nous devons être un véritable levier de progrès pour tout salarié et toute entreprise.

<sup>1</sup> D'après une récente étude publiée par Opalia Rhône-Alpes et Malakoff Médéric.

**Contact** voir page 30