

De la nécessité du développement des compétences personnelles

Dans une société en pleine mutation qui a perdu la plupart de ses repères et qui est habitée de surcroît par un nombre grandissant d'interrogations quant à son avenir, nos entreprises doivent s'apprêter à mener de difficiles combats.

Conscientes qu'elles doivent se préparer à une véritable révolution, deux thèmes sont aujourd'hui au cœur même des préoccupations de tous les discours au sein des directions générales : – le développement des compétences, lequel s'inscrit désormais dans une logique d'apprentissage et de partage de connaissances qui implique l'adoption de nouveaux modèles managériaux, – la prise en compte du capital humain que les agences de notation des entreprises observent avec de plus en plus d'attention et où l'aspect ressources humaines devient prépondérant. Sur ces deux questions fondamentales, la France accuse un retard important, notamment par rapport à de nombreux pays d'Europe du Nord, qui montre que les stratégies déployées par nos entreprises en matière de formation sont complètement obsolètes.

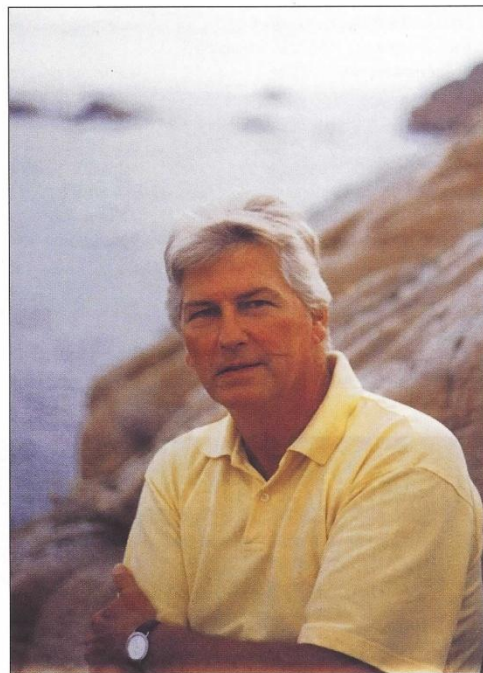
Deux questions suffisamment alarmantes pour que le Medef les inscrivent dans ses priorités en créant il y a quelques mois, le réseau « objectifs compétences », destiné à promouvoir de nouveaux principes de management. Et ce, après avoir lancé dans les années 80, l'association « Progrès du Management »

qui a pour vocation le développement personnel du dirigeant. Chacun sait pourtant, depuis la parution en 1999 de la fameuse étude menée aux Etats-Unis par Watson Wyatt que le retour sur investissement sur cinq ans est deux fois supérieur dans le cas de sociétés valorisant et développant le savoir et les capacités de leurs salariés.

Aujourd'hui, il est clair que les compétences professionnelles passent par l'amélioration des compétences personnelles. Les pratiques managériales doivent s'adapter aux valeurs sociétales, sinon les risques de décalage deviendront de plus en plus dangereux pour l'entreprise.

S'il est acquis que le concept de développement personnel représente le moyen incontournable de la gestion de soi et l'élargissement des compétences par rapport à un profil professionnel, combien d'entreprises, en France, se sont réellement engagées dans ces processus ? Qui peut encore ignorer que plus de 20 % de notre population active vit aujourd'hui sous dépendance du fait du stress omniprésent que lui impose notre société moderne ? La Bretagne n'échappe pas, hélas, à ce terrible constat.

Innover dans le management



des hommes devient une question de survie mais aussi et surtout un enjeu stratégique capital et une dimension essentielle de leur compétitivité.

Or, il existe des méthodologies du développement personnel particulièrement adaptées qui font appel aux recherches les plus poussées dans les domaines des neurosciences, de la psychologie et des sciences cognitives comportementales. Elles sont de plus en plus utilisées par les grandes entreprises internationales. Leur but est précisément de prévenir les dysfonctionnements des entreprises et leurs coûts humains et de favoriser de véritables

logiques de changement permettant d'améliorer leurs performances globales.

Il est aujourd'hui de plus en plus évident que les entreprises gagnantes de l'avenir seront celles qui, au cours des prochaines années, auront su correctement anticiper ces changements et valoriser le potentiel global de chaque salarié.

La question n'est plus de savoir si on peut le faire, mais quand on commence vraiment à s'en préoccuper ! ■

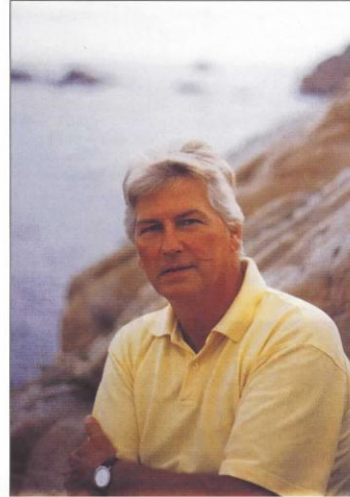
Jean-Pierre MECHIN

Associé BLV Learning Partners
Développement organisationnel
et managérial

BILAN DE COMPÉTENCES

Bien comprendre l'outil pour bien l'utiliser

La question du développement des potentialités des cadres représente pour les entreprises un enjeu à la fois économique et humain. Elles doivent en effet faire face aux défis des compétences auxquels elles seront de plus en plus confrontées du fait de l'évolution démographique et des départs à la retraite des personnels d'encadrement.



Penser à mettre en place dans les entreprises un dispositif systématique qui réponde à cette problématique est par conséquent bien naturel. S'il doit s'insérer dans une dynamique globale, la première action à mettre en œuvre doit s'attacher à guider les cadres dans l'élaboration de leur projet professionnel : c'est le bilan de compétences.

Celui-ci doit être compris comme une démarche active et volontaire qui suppose de la part de l'intéressé d'accepter de "partir d'où il vient et de faire un point sur là où il en est, ce qu'il a fait, mal fait, pas fait, ce qu'il peut mieux faire⁽¹⁾".

Il y a dans l'acceptation de ce processus, une notion d'étapes qui va naturellement se transformer en une démarche de progrès, laquelle est susceptible de modifier en profondeur un certain nombre de points de vue bien ancrés qui, s'ils ne sont pas mis à nu, peuvent constituer de sérieux freins dans l'évolution de la personne.

Il va par conséquent s'agir de l'aider à découvrir quel est son mode de fonctionnement habituel et comment celui-ci détermine son comportement dans telle ou telle situation. Rappelons

nous les propos d'Epictète : " les gens ne sont pas affectés par les événements mais par la façon qu'ils ont de les percevoir ". La découverte par la personne elle-même de son propre comportement à un instant T va lui permettre de se confronter plus facilement à de nouveaux schémas plus logiques, plus réalistes. C'est la prise en compte de nouvelles idées plus adaptées qui provoque une modification du comportement.

L'organisation du schéma de travail dans une conduite de bilan doit se concevoir autour du triptyque :

- Etre (qui je suis)
- Faire (en fonction de qui je suis et ce que je fais)
- Avoir (je récolte les résultats de mes actes).

La personne apprend d'abord à développer progressivement une attitude positive face à une situation nouvelle. La méthode que nous proposons s'appuie sur l'identification de situations difficiles (d'urgence, de stress, de négociation, de prise de décision, de leadership, de production, de relation...) pour lui donner les moyens d'y faire face au moindre coût d'énergie et dégager des leviers d'actions pertinents.

Il va s'agir en fin de compte, après analyse de son parcours personnel et professionnel, de l'accompagner dans la découverte de son propre potentiel en l'aidant à se poser les bonnes questions. Elle pourra ainsi finaliser sa stratégie de développement et prendre des décisions adaptées à sa personnalité et à son environnement.

Faire évoluer les comportements

L'entreprise ne doit pas oublier que la modernisation de son potentiel humain passe aujourd'hui par une évolution des comportements, clé de sa compétitivité et de ses performances.

Or, former de nouvelles générations en développant tout leur potentiel et élargir leurs compétences requiert une autre stratégie. Les cadres attendent en effet de leur entreprise qu'elle leur donne les moyens de faire progresser dans les meilleures conditions, leur potentiel professionnel.

Les buts visés par ce dispositif ont aussi pour objectifs de permettre à l'entreprise de fidéliser ses hauts potentiels, de réduire son turnover, de souder les membres d'un

groupe pour en faire une force unitaire, de piloter l'organisation en intégrant la prise en compte des potentiels individuels...

C'est un parcours qui doit permettre aux cadres accompagnés d'être plus productifs, plus aptes à se mesurer au réel, d'accepter les autres ainsi qu'eux-mêmes de façon plus inconditionnelle, de transformer un schéma non adapté en projection rationnelle. Tenir compte de ce dispositif de développement professionnel deviendra de plus en plus un atout de différenciation pour attirer et pour fidéliser les personnes talentueuses.

Parce qu'il permet à des cadres de développer au plus haut niveau leur potentiel au service de la dynamique d'un groupe et qu'il favorise les processus de changement au service de la performance économique globale, le bilan de compétence (ou mieux, de positionnement), s'il est bien conduit et suivi, est une réponse pertinente parfaitement adaptée aux entreprises du nouveau millénaire. ■

Jean-Pierre Méchin
Directeur de BLV
Consulting Group

(1) Isabelle Gernigon