

# Le développement des compétences humaines, clé du succès économique

Très présentes en Suisse romande, les entreprises à haute valeur ajoutée reposent de façon vitale sur les compétences de leurs cadres et de leurs employés. Passage en revue des moyens d'en faire l'inventaire, afin de les développer

**Liliane Held-Khawam\***

Dans la masse des mauvaises nouvelles quotidiennes mondiales, on apprend que la Suisse romande résiste plutôt bien à la crise. La perspective de croissance de son produit intérieur brut (PIB) est de plus de 2% en 2010 et 2011, selon une étude de l'institut CREA publiée en mai dernier. Deux informations clés pourraient expliquer ce constat. On observe, d'une part, une importante diversité du tissu économique romand; le marché du travail offrant des compétences diversifiées avec une capacité entrepreneuriale qui favorise la création de PME-PMI. D'autre part, l'étude révèle une forte présence d'entreprises à haute valeur ajoutée – comme le biomédical ou l'horlogerie – ainsi que des unités de recherche et développement très pointues. Si ces secteurs reposent sur des outils de gestion et de production de pointe – et s'ils sont dotés de moyens financiers importants –, ils reposent également de manière vitale sur les compétences humaines de leurs managers et collaborateurs.

*Les éléments les plus importants favorisant l'expression des talents restent la confiance réciproque avec ses partenaires et la sérénité de l'atmosphère de travail*

Ceci nous encourage à prétendre que les compétences humaines portées par le monde de l'entreprise sont une composante essentielle du capital économique. Et qu'elles participent à la stabilité et au développement économique d'une région, d'une nation, voire plus. Le bénéfice généré devient ainsi une conséquence d'une richesse réelle non spéculative et un indicateur de bonne santé économique.

Bon nombre de grandes entreprises, notamment celles à forte valeur ajoutée, ont compris l'importance



\* Fondatrice de Pro Mind Consulting.

vitalité que représentent les compétences humaines aussi bien individuelles que collectives. Force est toutefois de constater que les grands programmes de formation et développement, fort coûteux, ne produisent pas toujours les résultats escomptés, dès lors que le collaborateur n'est pas totalement partie prenante du processus.

Quelques éléments favorisent l'expression des talents. Le plus important est la confiance réciproque avec ses partenaires qui constitue un terreau essentiel propice à une plus grande autonomie, flexibilité et une implication accrue dans la résolution de problèmes et de recherche de qualité. Un autre facteur qui stimule l'expression des compétences est la sérénité. Plus l'atmosphère de travail est pacifiée, et plus les chances que le facteur humain s'investisse augmentent. Confiance et sérénité offrent un cadre où l'épanouissement professionnel de l'individu est possible.

Le développement des compétences démarre par un inventaire des compétences professionnelles requises. Elles sont réparties en quatre familles:

La première est celle des compétences techniques accumulées au cours des diverses formations scolaires, universitaires, professionnelles et des différentes expériences professionnelles: savoir-faire technique, maîtrise des langues, etc.

Une autre famille de compétences est organisationnelle, voire entrepreneuriale. Elle concerne les capacités de gestion pure de la sphère dont on a la responsabilité. On y trouve le degré d'aisance dans la gestion de processus ou de projet, la capacité à structurer une mission. Nous avons observé que la gestion de projets est un outil qui structure avantageusement une mission professionnelle, quels qu'en soient le contexte, le niveau de responsabilité ou l'ampleur. Il est d'autant plus indiqué que l'entreprise est structurée autour de processus d'activités.

Le management interpersonnel regroupe aussi une série de compétences très importantes à l'heure actuelle. Ces critères peuvent toucher à l'aisance dans la mobilisation d'un groupe, à la facilité à

communiquer ou à celle de résoudre des conflits. Le dernier niveau de critères à évaluer concerne le management de soi avec, par exemple, le niveau de résistance au stress ou l'équilibre de vie. Cette dimension est très importante, car elle interroge sur l'équilibre entre vie professionnelle, vie sociale et vie privée. On constate que la vie familiale revêt une réelle importance, en particulier en période de crise. La famille devient alors un repère et un lieu de ressourcement. Il est donc judicieux d'évaluer la combinaison de ces trois niveaux de vie.

Une fois l'inventaire des compétences réalisé et positionné dans un équilibre de vie rêvé, l'individu peut les répartir en deux catégories par rapport à un projet professionnel.

Les compétences-atouts sont des points forts qu'on a du plaisir à vivre. Elles sont innées ou acquises. Elles sont importantes à exprimer, faute de quoi cette énergie deviendra une source de frustration, voire de stress et de démotivation. Plus l'individu traduit les compétences-atouts dans le concret, plus il s'épanouit et libère de nouvelles facettes de sa personnalité. Les compétences-limites sont de potentiels points faibles. Il est humain d'en avoir et sain de les inventorier afin de les respecter, soit en les laissant telles quelles, soit en en faisant des sujets de développement.

Si la personne qui pratique l'exercice est un manager, il peut dans un deuxième temps accompagner les membres de son équipe dans le bilan de leurs compétences-atouts/compétences-limites afin de les rassurer et de les encourager à les libérer dans la réalisation de leur mission.

Par la suite, ce manager pourrait consolider le capital-compétences des membres de son groupe. Il peut alors fédérer l'équipe autour de lui, puis renforcer la délégation d'activités en s'appuyant sur les «spécificités» des uns et des autres. Ce faisant, il met à l'honneur la complémentarité des talents et crée du même coup une équipe solidaire et efficace. La compétitivité des individus, du groupe, voire de l'entreprise ainsi constituée ne pourra que croître et durer.