



Philippe Cateau, fondateur-dirigeant de l'agence de conseil optiel

« Changement et compétences, est-ce compatible? »

Combien de fois n'avons-nous pas entendu ce propos « une fois les changements en cours stabilisés, ce sera alors le bon moment de développer un dispositif pour gérer les compétences ». Et si c'était à l'inverse qu'il faille raisonner? Ne faut-il pas passer d'une logique réactive à une logique proactive du management des compétences dans la conduite du changement?

La bonne réponse se trouve au carrefour de ces deux logiques. Toutefois, une chose est certaine, parmi les facteurs de résistance au changement, celui de ne pas se sentir capable d'y faire face (on peut traduire par être suffisamment compétent) est un des plus tenaces. Plus on va attendre avant de mettre en œuvre un dispositif approprié, plus l'écart de compétence est susceptible de se creuser.

En fait, le management des compétences peut représenter une opportunité dans la conduite du changement. Indépendamment de la nécessité d'un niveau de compétences adéquat permettant d'obtenir les résultats escomptés du changement, le management des compétences est aussi un vecteur de changement.

En effet, en anticipant sur les besoins en compétences avec les managers et collaborateurs dans l'analyse des besoins, on permet à ceux-ci de passer du stade de spectateurs du changement, voire de victimes, au stade d'acteurs prenant leur destinée en main pour développer leurs compétences. En les impliquant en amont du processus de changement, les managers de proximité et collaborateurs seront plus réceptifs aux changements en cours et à venir. Ils en comprendront mieux la nécessité et identifieront mieux les incidences du changement sur le déroulement des activités et les nouvelles compétences qui devront être développées. En fait, comme M. Jourdain faisait de la prose sans le savoir, les managers et collaborateurs seront en plein processus d'apprentissage. En nous référant à la taxonomie de Bloom, l'implication des managers et collaborateurs dans le processus de changement par les compétences correspond aux phases amont du processus d'apprentissage cognitif, soit Connaître puis Comprendre.

Concrètement, comment procéder? Plusieurs solutions sont envisageables, en fonction de la nature, de l'ampleur et des enjeux du changement. Deux sont relativement simples à mettre en place. La première au travers du système d'évaluation, avec un volet prospectif sur l'évolution de l'activité et les compétences correspondantes. La seconde en réunissant managers et collaborateurs dans des ateliers présentant les enjeux et changements à venir, puis en les invitant à réagir sur ceux-ci, notamment en termes de compétences. Des entretiens ou séances d'information fastidieux et souvent peu productifs deviendront alors des lieux d'échange et de prise de conscience entre direction et collaborateurs sur les défis à relever.

Dans les deux cas de figure, on aura fait d'une pierre deux coups. En intégrant les compétences dans la conduite du changement et en impliquant les managers et collaborateurs de façon prospective, on aura identifié les besoins et priorités en compétences d'une part, et on aura sensibilisé et responsabilisé les managers et collaborateurs dans le processus de changement d'autre part. Nos valeurs, notre méthodologie et nos outils sont empreints de cette approche visant à développer les compétences et les talents par et avec les collaborateurs.