

Ingénieurs et compétences de comportement: pourquoi cela ne fonctionnerait-il pas?



Cas Tractebel Engineering

Parler de compétences techniques n'a jamais été un problème dans une 'boîte d'ingénieurs' comme Tractebel Engineering. Par contre, parler de compétences de comportement est apparu à l'ordre du jour relativement récemment, lorsque Tractebel Engineering a réalisé que les conditions changeantes du marché demandaient également de nouvelles attitudes. Nous nous sommes entretenus sur ce sujet avec Muriel Hanikenne (Career Manager) et Luc Resteigne (Executive Vice-President Nuclear).

Voudriez-vous évoquer brièvement le cadre dans lequel le besoin de compétences de comportement s'est fait sentir?

Luc Resteigne: Auparavant nous étions les experts qui savaient tout mieux que les autres, et nous opérons dans un marché stable et prévisible. Cela appartient maintenant au passé. Le marché constitue toujours notre raison d'exister, mais nous devons être constamment attentifs à ce qui change. Une enquête effectuée auprès de nos clients en ce qui concerne leurs attentes nous a appris par exemple qu'ils avaient un besoin élevé en un partenariat, en réactivité, en flexibilité. À partir de ces constatations, nous avons entamé une réflexion sur ce qui était important dans l'exercice des fonctions de nos collaborateurs. Et ce, en termes de comportement, car celui-ci constitue la manière concrète dont se manifeste une culture d'entreprise. Cela a conduit à la définition d'un certain nombre de compétences clés: orientation vers le client, esprit d'équipe, orientation vers l'obtention de résultats, développement personnel, partage des connaissances, innovation et créativité.

Vous avez alors pris contact avec Quintessence. Avec quelle question précisez-vous?

Muriel Hanikenne: Nous poursuivions une approche globale dans le domaine de la gestion des compétences, au sein de laquelle nous remettons en cause de façon fondamentale nos processus, en les repensant. La tâche de Quintessence était de nous soutenir dans la définition et la description des compétences souhaitées, et de veiller à ce que la philosophie de 'penser Compétence' soit la plus concrète possible, pour pouvoir la mettre en oeuvre au sein de nos processus de RH. Nous désirions d'ailleurs professionnaliser plus avant nos processus de RH en y incorporant les compétences en quelque sorte à la façon d'un fil d'Ariane qui les traverserait tout au long. Le choix s'est porté sur Quintessence, de par leur réputation de leader du marché dans ce domaine et parce qu'ils purent produire un certain nombre de références convaincantes. Ensemble, nous avons alors établi un modèle de travail avec trois sortes de compétences: compétences comportementales, compétences fonctionnelles - nécessaires pour l'exercice optimal d'une fonction déterminée - et compétences 'business', parfois également appelées ailleurs 'compétences techniques'. Quintessence nous a aidé à traduire en notion de comportement les résultats des enquêtes effectuées en clientèle et les valeurs fondamentales de l'entreprise. Une réalisation concrète fut p.ex. l'établissement d'un dictionnaire des compétences comportant la description de 33 compétences. Entre-temps, nous avons appliqué les compétences de comportement à travers tous les processus de RH, tel le recrutement, l'évaluation des prestations de travail, le développement personnel et l'accompagnement d'évolution de carrière.

'Choose experts, find partners'

Avec ce slogan, la renommée filiale belge de SUEZ veut mettre l'accent sur le fait qu'elle recherche des projets globaux, auxquels elle peut apporter une haute valeur ajoutée. Ses domaines d'activités sont la production d'énergie électrique à base de centrales thermiques, l'énergie nucléaire, le gaz et son infrastructure (par exemple le transport et la réalisation d'un ensemble de bâtiments complexes). Environ la moitié des 2.500 collaborateurs travaille au sein d'implantations situées à l'étranger. Le chiffre d'affaires atteint les 330 millions d'Euros, qui est réalisé, dans une proportion de deux tiers, à l'extérieur du Groupe SUEZ proprement dit.

Tout cela présente un caractère 'RH' très prononcé. Comment la base du management en ligne de l'entreprise fut-elle concernée par cette histoire?

Muriel Hanikenne: À partir des RH, nous avons surtout coopéré étroitement sur deux points. Avec les managers ayant une fonction de management de ligne. Lors du développement des instruments, nos propositions ont été examinées et mises à l'épreuve par des représentants des différents départements et des familles fonctionnelles. La base est également concrètement concernée par la mise en oeuvre des instruments. Nous avons par exemple un projet destiné à détecter des personnes ayant un potentiel d'aptitudes à gérer un projet. À cet effet, nous implémentons un processus d'évaluation interne, et les évaluateurs sont aussi bien des personnes des RH, que des chefs de projet issus de la base du management de ligne.

Luc Resteigne: J'appartiens moi-même à un département opérationnel et peux témoigner de ce que les 'opérationnels' ont joué un rôle important dans la définition des compétences. Parce que, parmi le personnel de ligne, on connaît les besoins du marché et que, par conséquent, on sait également avec quel type de comportement nous devons y réagir. En y associant étroitement la base et le management de ligne, toute l'histoire des compétences de comportement a été bien comprise et acceptée par notre personnel. Ils ont réalisé l'importance du projet et y ont contribué loyalement. C'était effectivement quelque chose de capital et qui interpellait, mais les collaborateurs ont compris que la façon journalière d'exercer leur fonction en serait améliorée.

Muriel Hanikenne: Nous pensons que par cette mise en oeuvre, Tractebel Engineering est devenu un employeur encore plus attrayant.

Le Management des Compétences est opérationnel au sein de Tractebel Engineering depuis une petite année. N'avez-vous plus besoin de Quintessence?

Muriel Hanikenne: Nous pouvons travailler en autonomie avec le modèle, mais nous faisons toujours appel à Quintessence pour certaines applications concrètes. Ils coopèrent par exemple à l'organisation de notre projet 'Project Management Talent Days', ce sont les instruments à l'aide desquels nous désirons découvrir un potentiel de croissance auprès de collaborateurs qui sont déjà chez nous depuis quelques

années. Quintessence a également été concernée par notre projet 'Career Days', qui constitue une évaluation d'étudiants en dernière année d'études qui cadre dans notre approche de recrutement à partir des campus universitaires. Un beau projet récent, à nouveau entrepris en coopération avec Quintessence, est 'Cassis'. À l'aide de 'Cassis', nous désirons revaloriser la fonction d'Assistant en management. Les Assistants ont, ensemble avec leurs managers, défini les compétences désirées et vont maintenant, ensemble avec leur supérieur hiérarchique, mettre sur pied un plan de développement.

'Nous pensons que par l'introduction et la mise en oeuvre du Management des Compétences, Tractebel Engineering est devenu un employeur encore plus attrayant.'

Avez-vous appris certaines leçons pendant et par ce projet?

Muriel Hanikenne: Et bien, nous avons pour nous-mêmes 'placé la barre' très haut, en ce sens que nous désirions mettre en place et implémenter toute l'architecture du Management des Compétences pour tous les collaborateurs en une période courte d'un an. En ce inclus, la formation du Management à l'observation des compétences, l'intégration des compétences dans nos processus, etc. En voulant étendre en même temps l'application à tout le monde, nous avons souvent exigé de grands efforts de la part des managers au niveau du management de ligne. Il s'agit là de personnes qui, assez souvent, sont débordées de questions. Une leçon que nous avons apprise est qu'aux RH, nous devons encore plus tenir compte avec ce qui, à un moment donné, est réalisable ou non, et que nous devons être encore plus flexibles.

Luc Resteigne: Du côté opérationnel la prise de conscience, qu'à côté des objectifs techniques, il faille également parler d'objectifs sur le plan 'humain', a augmenté. Grâce à cette procédure, les gens peuvent se développer, ce qui leur procure satisfaction et leur permet de mieux contribuer à atteindre leurs objectifs. Cette prise de conscience est l'une des principales acquisitions de ce projet.



Muriel Hanikenne

Luc Resteigne