

Décelez les collaborateurs à potentiel

28/06/2018



De l'apprenti au futur associé, les salariés du cabinet méritent d'être valorisés selon leurs compétences et leurs aspirations. Encore faut-il déceler les capacités et encourager l'implication au sein du cabinet. Explications.

Un excellent technicien ne fait pas nécessairement un bon manager. Et inversement. Partant de ce constat et sur fond de changement d'aspiration des salariés, qui accordent une plus grande importance à l'équilibre vie professionnelle-vie privée, comment faire grandir les collaborateurs ? Et lesquels ? Si les cabinets cherchent à la fois à retenir leurs perles rares et à prévoir la transmission, en associant de nouveaux profils au capital, la question du potentiel des collaborateurs occupe tous les esprits. "Nous avons établi trois catégories, explique Jean-François Cottin, associé du cabinet francilien Fidéliance. Il y a d'abord les plus jeunes salariés — contrats de professionnalisation et stagiaires notamment — puis les collaborateurs et enfin les

managers. A chaque profil correspondent des caractéristiques attendues, qui présagent une progression plus ou moins rapide. Par exemple, nous attendons d'un jeune qu'il ait le sens du travail et de l'équipe, une certaine maturité et un professionnalisme. Pour les collaborateurs, la capacité à progresser techniquement, l'intelligence relationnelle, l'autonomie sont des qualités appréciées". Pour les managers, ce cabinet distingue ceux au profil de gestionnaire, ceux au profil de vendeur et enfin les experts d'un domaine-clé. Avec là aussi, des qualités précises attendues.

Conduire un projet

Une fois les caractéristiques de chaque profil définies, encore faut-il suivre les collaborateurs étroitement pour repérer les profils prometteurs et les prendre en charge. "Détecter les potentiels fait partie intégrante du travail des N+1, explique Laëticia Derigny, responsable du département social chez Exco à Nice. Autrement dit, le manager de proximité est le premier à percevoir quand un membre de son équipe présente des dispositions particulières ou à recevoir des souhaits. Il alerte alors l'associé. Nous avons ainsi fait évoluer récemment une salariée motivée par le développement du digital, et qui a fait part de son intérêt. En tant que référente digital, elle bénéficie de temps pour se consacrer au sujet, teste aujourd'hui les nouveaux outils et forme ses collègues". C'est en privilégiant l'écoute que les cabinets décèlent le potentiel des salariés, tout au long de l'année, et pas seulement lors du cadre formalisé des entretiens annuels et des entretiens professionnels. Un point-clé, dès lors qu'un salarié présente une inclinaison particulière, est donc de lui dégager du temps pour développer son projet. Ce qui équivaut à le décharger des tâches chronophages de production. Ou encore, à lui confier une mission particulière qui permettra de valider ses capacités. "Nous avons notamment sondé un salarié sur son intérêt à prendre la direction d'un bureau local, explique Loïc Brousse, associé du cabinet rhônalpin SR Conseil. Devant son enthousiasme et puisque l'expérience a été concluante, nous lui avons proposé de devenir associé".

Devenir associé

De façon générale, le cabinet SR Conseil valide le potentiel des salariés par la conduite de projets, notamment à caractère transversal : "Il peut s'agir de la mise en place d'un nouvel outil informatique, d'une nouvelle procédure, ou encore du développement d'une nouvelle offre à destination d'une cible particulière de clients", détaille Loïc Brousse. Dans tous les cas, la montée en compétences et la prise de responsabilités a toujours lieu en concertation avec la hiérarchie et dans le respect du souhait des salariés : "Car certains, bien que présentant un fort potentiel, peuvent avoir des projets personnels éloignés du cabinet, comme un déménagement ou la création de leur propre entreprise", relève Laëticia Derigny. Enfin, le grade suprême, dans les cabinets, consiste à devenir associé. Le processus pour y parvenir est rarement rapide, sauf en cas de recrutement spécifique dans ce but, et c'est aussi un puissant levier de fidélisation et de sécurisation de la transmission : "Le futur associé doit partager les valeurs du

cabinet, avoir une vision, apporter de nouvelles idées et/ou être capable de les mettre en œuvre", résume Jean-François Cottin. Autant de critères qui ne sont pas l'apanage des seuls experts-comptables : les cabinets ne s'y sont pas trompés et ils sont de plus en plus nombreux, désormais, à proposer aux non-détenteurs du Dec de devenir associés.

✎ Olga Stancevic

Source URL: <http://www.actuel-expert-comptable.fr/content/decelezez-les-collaborateurs-potentiel>