

# DEVELOPPER LES COMPETENCES

D'après Human resource strategy par  
James W. Walker

## DEVELOPPER LES COMPETENCES DES SALARIES

### DESCRIPTIF

Pour les années 90, la formation et l'enseignement seront essentiels.

Les avancées rapides de la technologie augmentent le rythme d'obsolescence, les besoins de savoir-faire et le développement du savoir.

De plus, le rythme croissant des changements dans l'activité reflétant lui-même les changements sociaux, politiques, économiques exigera une adaptabilité plus grande de la part des salariés.

Selon Ray Strata from "CEO Analog Devices": "la vitesse à laquelle les organisations apprennent devient la seule source de compétitivité que l'on puisse maintenir".

### Développement de carrière dans une organisation flexible

Des changements rapides dans la façon dont le travail est réalisé demandent l'apprentissage de nouveaux savoir-faire et compétences à tous les niveaux.

Des changements futurs exigent la formation et le développement pour améliorer les performances et l'anticipation des besoins futurs.

Les managers doivent identifier les savoir-faire requis et manager l'apprentissage des salariés à long terme, corrélé aux stratégies.

Le management est concerné par la performance (pour faire face aux besoins à court terme) et l'adaptabilité (pour faire face aux besoins à long terme), alors que le court terme des salariés est leurs attitudes et sentiments, et leur long terme le progrès.

Le développement des compétences des salariés exige d'être attentif à ces quatre points.

### Prévisions de développement individuel

L'organisation, le manager et le salarié ont chacun des responsabilités dans le processus de développement de carrière.

L'organisation apporte le contexte économique, l'information, les systèmes nécessaires pour apprendre et les opportunités de développement.

Le manager apporte les encouragements nécessaires au développement et aide le salarié à établir un projet réaliste.

Le salarié formule ses objectifs de développement et suit leur réalisation.

## Éléments d'un projet de développement

- Les salariés doivent établir quels sont leurs besoins en termes de formation et développement, par exemple :
  - ✓ besoins spécifiques pour améliorer la performance dans la mission actuelle,
  - ✓ besoins de se préparer à des affectations futures,
  - ✓ besoins de permettre des plans de carrière à long terme, y compris la retraite ou d'autres alternatives (ex : changement de secteur).

Ces besoins émanent d'une auto-évaluation et d'entretiens avec les managers.

Certaines entreprises disposent de ressources, d'outils (exercices d'auto-évaluation, questionnaires- pour aider les salariés).

## Managers : des locomotives et des mentors

Pour aider au développement des salariés, les managers doivent agir en tant que locomotive ou conseiller. Ils doivent les écouter, les aider à mieux définir leurs buts, et à identifier leurs centres d'intérêt, leurs valeurs, leurs savoir-faire.

Dans une relation avec un collègue plus jeune, il doivent jouer les mentors, en lui apportant une contribution positive à son développement, sous forme d'enseignement, de conseil, de soutien psychologique, de protection et parfois de promotion, de "sponsor".

C'est une relation basée sur le long terme.

## Formation et enseignement

Ce sont des éléments centraux dans le processus du développement des salariés.

Ils développent les savoir-faire et aptitudes des salariés en débordant du cadre de l'affectation au travail. Ils influencent les valeurs des salariés, leurs attitudes et pratiques.

Il s'agit là d'un moyen fondamental de communication pour le management.

### Définir des besoins de formation

Le principal défi est de savoir de quoi on a besoin.

Trop souvent, la formation prend la forme de programmes pré-définis et annoncés à l'avance et dont on espère qu'ils colleront aux besoins.

Au contraire, les besoins de formation doivent être définis lors des entretiens annuels ou lors d'études de besoins.

Ainsi pilotés par le management, les actions de formation reflètent les priorités et deviennent un outil valable dans la mise en oeuvre des stratégies.

## Résultats de l'évaluation de la formation et de l'enseignement

Les effets de la formation sont difficiles à mesurer : ils doivent être mesurés avant et après la formation pour déterminer les changements comportementaux et l'amélioration des résultats.

Pour les formations aux techniques et aux savoir-faire, les objectifs peuvent être le retour sur l'emploi en termes de performances, de qualité, de réduction des gaspillages, de cadence, de coûts..

## L'organisation apprenante

C'est l'idéal des années 90 : le management investit de façon continue dans ses salariés et les rend capables d'apprendre, de se développer et d'apporter leur contribution.

L'organisation apprenante est un processus d'amélioration continu. Les salariés recherchent constamment des moyens d'améliorer leur performance et la qualité des produits et des services.

Apprendre permet d'essayer de nouvelles idées et parfois de faire des erreurs, de sortir du quotidien et de prendre du recul sur le travail.

Peter Senge a dégagé cinq items qui, s'ils sont réellement mis en oeuvre permettent un gain de compétitivité appréciable.

- La maîtrise personnelle : Les individus doivent connaître leurs priorités et la vue d'ensemble de leur projet personnel.
- Les représentations mentales : les individus doivent pouvoir penser d'une façon qui les rende accessibles à la formation et au développement. Trop d'idées préconçues sur l'organisation, les jeux de pouvoirs, les normes de comportement limitent le changement.

Les individus échouent alors souvent dans leur formation, non parce qu'ils n'en sont pas capables, mais parce qu'ils sont incapables d'agir autrement à cause de barrières mentales.

Dans les organisations apprenantes, les représentations mentales sont largement modifiées par la confrontation de la réalité et de ce que les gens pensent.

La franchise, la confiance, l'utilisation de données, les déductions rationnelles, les processus de résolution de problèmes, de prévisions sont vitaux. Leur absence perpétue des façons de penser et d'agir révolues.

- La représentation partagée : les individus doivent se parler et s'écouter pour partager des vues personnelles et échanger sur ce qui est désiré et possible de réaliser pour arriver à un partenariat avec des buts communs. Les vues ne doivent pas être imposées, mais partagées : une organisation requiert le consensus, pas la soumission.
- L'apprentissage en équipe : en équipe, les individus agissent en tant que collègues et travaillent ensemble pour atteindre un nouveau niveau de savoir et de compétences comme une organisation. Ceci demande de faire tomber les barrières et de motiver les salariés à apprendre et agir ensemble plutôt qu'individuellement. Un apprentissage en équipe est un savoir-faire d'équipe. Comme dans tout sport d'équipe, le moyen d'apprendre est de s'entraîner en équipe.
- L'approche systémique : repose sur la compréhension, la corrélation des comportements et sur l'interdépendance de tous les éléments du système organisationnel. Il s'agit d'apprendre des expériences passées et des autres, car les individus seuls ne peuvent apporter l'apprentissage organisationnel voulu. Chacun en partage la responsabilité, chacun y contribue, chacun conduit, choisit d'apprendre ou pas, de travailler en équipe ou d'agir seul. La capacité d'une organisation à être compétitive repose sur la capacité de tous les salariés à mener un développement collectif.

## DEVELOPPER DES MANAGERS EFFICACES

### DESCRIPTIF

Les besoins d'un management d'un haut niveau augmentent au fur et à mesure que l'entreprise grandit et se transforme.

C'est pourquoi il faut apporter une attention toute particulière au développement des compétences managériales.

### Prévisions de remplacement et de développement

- Pour répondre aux besoins futurs, les plans de développement du management demandent :
  - ✓ une attention soutenue aux exigences de changement du management et à la mise en oeuvre des plans d'actions de développement,
  - ✓ une évaluation plus rigoureuse des capacités individuelles et des besoins de développement.

Cela demande également d'avoir une vue à très long terme du développement et de la succession du futur management qui sont cependant difficiles à mettre en oeuvre.

## Activités-clés du développement managérial

- Les activités suivantes sont nécessaires au développement effectif des compétences managériales dans une grande organisation :
  - ✓ Définition des exigences de succession,
  - ✓ Carte de compétences,
  - ✓ Evaluation des capacités et des besoins de développement,
  - ✓ Prévisions de succession,
  - ✓ Actions de développement programmées,
  - ✓ Mise en oeuvre,
  - ✓ Recrutement externe ou autres actions pour combler les écarts.

## Définition des exigences et compétences managériales

- ✓ Quelles compétences sont attendues : en général, pour des unités ou des fonctions particulières,
- ✓ Quelles compétences spécifiques sont attendues pour chacune des positions-clés de management.

Aujourd'hui, beaucoup de sociétés ont un modèle du manager idéal "le manager du futur". Le manager est vu comme quelqu'un qui maintient l'ordre en apportant créativité et changement.

Selon le chercheur Morgan Mac Call, les managers sont le ciment qui évite au système de se désintégrer, de se décharger, et de se déliter en dehors de tout contrôle.

D'autre part, il faut faire une différence fondamentale entre les managers et les leaders:

Le manager administre  
Le manager maintient  
Le manager se repose sur un système  
  
Le manager compte sur le contrôle  
  
Le manager fait les choses bien

Le leader innove  
Le leader développe  
Le leader se repose sur les gens  
Le leader compte sur la confiance  
Le leader fait les choses qu'il faut

Une étude ( Luthans 1988) montre ce que font réellement les managers.

- Leur temps se décompose de la façon suivante :
    - ✓ 30 % communication (échanger des informations, des documents),
    - ✓ 30 % management traditionnel (planning, prise de décision, contrôle),
    - ✓ 20 % réseau (interagir avec les autres);
    - ✓ 20 % management ressources humaines (motiver, gérer des conflits, gérer le personnel, former).
-