



PUBLISHED BY  
**bookboon**

# Comment développer les compétences

Paul Newton

**Atos**

PAUL NEWTON

---

# COMMENT DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

Comment développer les compétences

1e édition

© 2018 Paul Newton & [bookboon.com](https://bookboon.com)

ISBN 978-87-403-2324-5

# CONTENU

	<b>Préface</b>	<b>5</b>
	<b>Visitez notre site internet</b>	<b>6</b>
	<b>Introduction</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	<b>Cadre des compétences</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>La mesure des compétences</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>Acquisition de données de performance sur les KSAs</b>	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>Le développement de compétences</b>	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>Sommaire</b>	<b>31</b>
<b>6</b>	<b>Références</b>	<b>33</b>



# PRÉFACE

Cet ebook vous propose un guide pratique pour évaluer et développer les compétences des membres de votre équipe, une compétence clé de management qui ajoute de la valeur à l'ensemble de votre organisation.

Vous apprendrez :

- Pourquoi le développement des compétences est aussi important que l'atteinte des objectifs
- Comment les comportements sont utilisés pour définir les compétences à différents niveaux au sein d'une entreprise
- Les cinq avantages clés de l'intégration d'un encadrement des compétences dans vos procédures d'évaluation des performances
- Comment mesurer les compétences d'une manière objective et fondée sur des données concrètes
- Comment intégrer le cycle de développement des compétences en six étapes dans le processus d'évaluation des performances.

# VISITEZ NOTRE SITE INTERNET

Plus de ebooks de management gratuits ainsi qu'une série de modèles et de listes de contrôle essentiels pour les managers sont disponibles pour un téléchargement gratuit sur votre ordinateur, iPad ou Amazon Kindle.

Nous ajoutons de nouveaux titres tous les mois, alors n'oubliez pas de consulter régulièrement notre site Web pour connaître les dernières nouveautés.

Visitez <http://www.free-management-ebooks.com>

# INTRODUCTION

L'une de vos principales responsabilités en tant que manager est de vous assurer que les membres de votre équipe développent les compétences nécessaires pour maximiser leur productivité et leur valeur au sein de l'entreprise.

Identifier les compétences que possède déjà une personne et celles qu'elle doit développer est une aptitude qui est souvent négligée. Bien souvent, les managers ne reçoivent jamais de formation formelle dans ce domaine et doivent souvent consulter un manuel de ressources humaines ou baser leur comportement sur leurs propres expériences d'évaluation. Comprendre comment évaluer les compétences d'une personne à partir des comportements qu'elle affiche est un élément clé de cet eBook.



Les compétences sont distinctes des objectifs. Les objectifs se rapportent à «ce qui a été accompli»; les compétences se rapportent à la «façon» dont cela a été accompli.

Ces deux facteurs sont tout aussi importants puisqu'il est possible pour quelqu'un d'atteindre tous ses objectifs de performance tout en créant des problèmes avec les clients, les fournisseurs et les collaborateurs... En fait, le fait de se concentrer exclusivement sur la réalisation des objectifs de performance sans faire mention de la manière dont ils ont été atteints peut s'avérer désastreux à long terme.

Par exemple, si un commercial a atteint tous ses objectifs de vente en trompant les clients sur la fonctionnalité du produit ou les dates de livraison, cela peut avoir un impact sur les autres membres de la société et nuire à la réputation de la société elle-même.

De même, un membre de l'équipe du support technique peut avoir un bon bilan en matière de résolution de problèmes techniques, mais s'il semble condescendant envers les clients, il faudra s'en occuper avant que cela ne nuise à l'image de la société.

Il peut être tentant de concentrer votre attention sur l'atteinte des objectifs et de ne pas tenir compte des aspects comportementaux de la performance, car les objectifs sont généralement

beaucoup plus faciles à définir et à mesurer que les compétences. Cependant, vous devez tenir compte à la fois des objectifs et des compétences si vous voulez améliorer la performance de votre équipe d'une manière qui profite à l'ensemble de l'entreprise.

#### **Points Clés**

- Les compétences sont distinctes des objectifs. Les objectifs se rapportent à «ce qui a été accompli»; les compétences se rapportent à la «façon» dont cela a été accompli.
- L'évaluation des compétences d'une personne à partir des comportements qu'elle manifeste est un élément clé de l'évaluation de sa performance.



# 1 CADRE DES COMPÉTENCES

En intégrant l'évaluation des compétences dans vos évaluations de performance, vous vous assurez que chaque membre de l'équipe respecte les valeurs et les croyances de votre entreprise dans son travail quotidien.

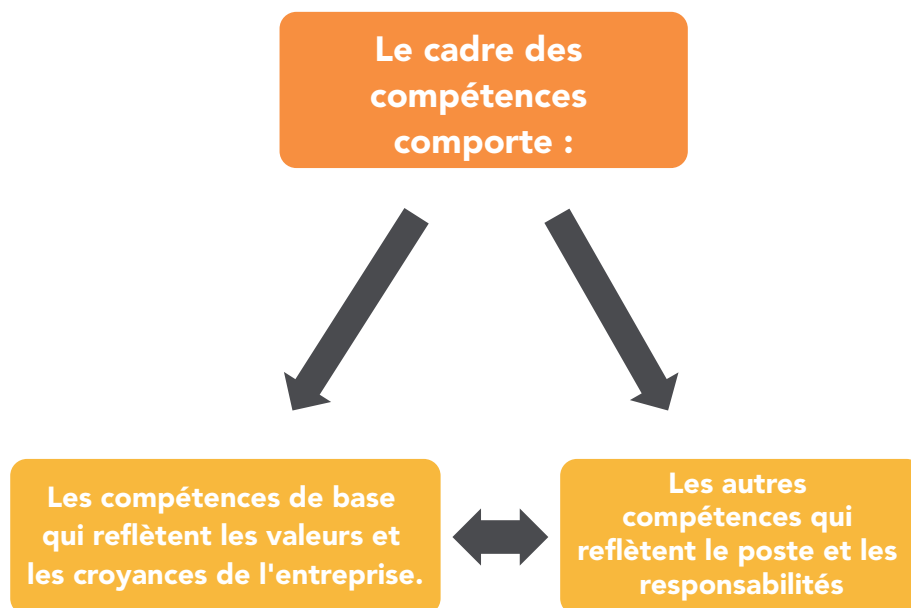


Ces compétences font partie de la description de poste et vous devez vous familiariser avec la façon dont votre entreprise les définit. Sachez qu'il n'existe pas de définition universellement acceptée d'une compétence. La plupart des entreprises auront leurs propres définitions et vous devrez les étudier car il est peu probable qu'elles soient les mêmes que celles que vous aurez utilisées ailleurs.

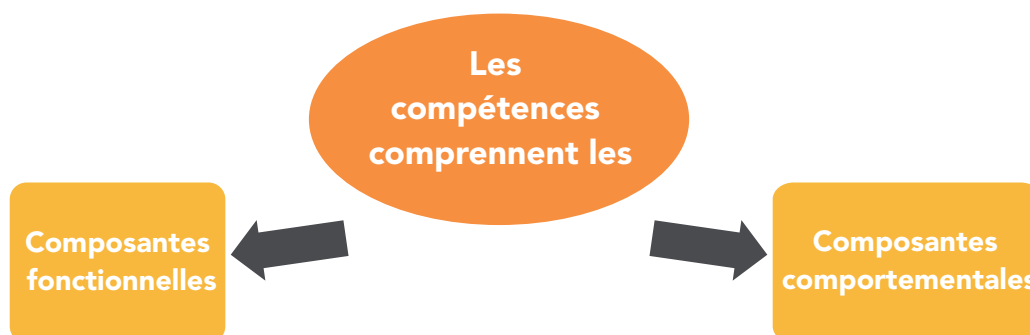
Une compétence peut être caractérisée comme suit :

*Un ensemble de comportements définis qui fournissent un guide structuré permettant l'identification, l'évaluation et le développement des comportements chez les employés individuels.*

La plupart des entreprises ont développé leur propre cadre de compétences qui détaille les compétences attendues d'une personne opérant à chaque niveau particulier au sein de l'entreprise. Certaines d'entre elles sont considérées comme des compétences « essentielles » et sont requises par tous les membres de la société, tandis que d'autres sont pertinentes pour des postes ou des niveaux de responsabilité particuliers. Par exemple, des compétences comme la « pensée stratégique » peuvent ne convenir qu'à un niveau ou à une fonction particulière.



Toutes ces compétences ainsi que les comportements qui leur sont associés forment le cadre de compétences de votre entreprise, qui se constitue à la fois de composantes fonctionnelles et comportementales.



**Composantes fonctionnelles** ; ce sont les éléments techniques qui sont spécifiques au poste. Par exemple :

*Le chef du service des ventes par téléphone doit avoir une connaissance détaillée du système téléphonique afin de pouvoir surveiller son équipe en temps réel et produire des rapports quotidiens de performance pour chaque membre.*

*Le chef de projet doit avoir une connaissance approfondie de la dernière version du logiciel de gestion de projet Microsoft Project.*

**Composantes comportementales** ; ce sont les compétences non techniques qui font qu'une personne réussit dans son poste et qui sont de nature plus universelle à travers un large éventail de fonctions. Par exemple,

*Le chef de l'équipe de vente par téléphone et le chef de projet doivent faire preuve de bonnes aptitudes de communication lorsqu'ils traitent avec leurs équipes et les autres.*

L'importance accordée aux composantes fonctionnelles et comportementales de chaque compétence reflétera la culture et les valeurs de l'entreprise. Rappelez-vous que les compétences sont l'ensemble des comportements nécessaires pour qu'une personne puisse remplir son rôle et qu'elles sont liées à la façon dont les gens atteignent les objectifs plutôt qu'à ce que sont les objectifs.

Vous devriez être en mesure d'en dresser la liste dans chacune des descriptions de poste des membres de votre équipe. Par exemple,

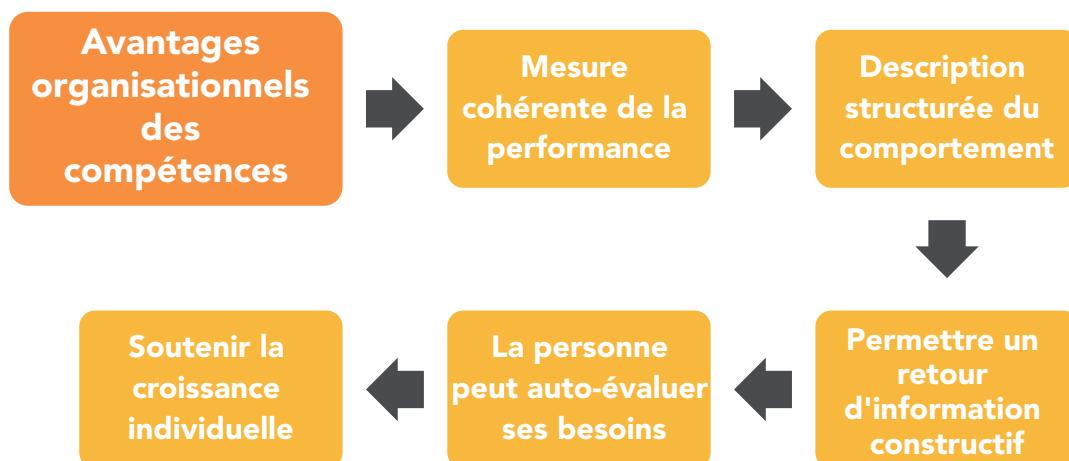
*Un commercial doit faire preuve d'une compétence de travail d'équipe pour que les commandes soient exécutées comme promis. Elles doivent également être axées sur le client et tenir compte de ses besoins à long terme, de sorte que le client continue de revenir vers l'entreprise pour des services futurs, et non seulement pour l'achat initial.*

Chaque entreprise a des priorités différentes et chacune aura son propre cadre de compétences. Cependant, un cadre typique pourrait ressembler à ceci :

### Cadre type des compétences

- Amélioration continue
- Orientation client
- Prise de décision
- Communications interpersonnelles
- Leadership
- Mentorat et coaching
- Planification et organisation
- Réflexion stratégique

Pour chacune de ces compétences, le service des ressources humaines de la société disposera d'une définition pertinente à chaque niveau de poste.



L'intégration d'un cadre de compétences dans les procédures de management de la performance présente plusieurs avantages. Les compétences fournissent à une entreprise :

- Une mesure cohérente de la performance, ce qui facilite l'objectivité dans l'évaluation et le suivi de la performance.
- Une façon structurée de décrire le comportement; un langage commun pour toute l'entreprise.
- Un outil efficace pour aider les managers à donner un feedback constructif, car les compétences fournissent des exemples de comportements requis.
- Un outil d'auto-évaluation pour aider les individus à identifier leurs besoins en matière de développement.
- Un mécanisme pour soutenir la croissance d'un plan de développement pour le poste actuel et le potentiel futur d'un individu.

C'est par l'utilisation des compétences que les entreprises peuvent s'assurer que leurs employés sont productifs, efficaces et développent leur plein potentiel. Chaque compétence fournit une description des comportements nécessaires pour remplir avec succès un poste à un certain niveau.

Par exemple, considérez les comportements associés au fait d'être centré sur le client. Un tableau des compétences au niveau de la supervision pourrait ressembler à ceci :

<b>ORIENTATION CLIENT</b>	<p><b>Comprendre et identifier les besoins des clients existants et potentiels.</b></p> <p><b>Veiller à ce que l'accent soit mis sur la satisfaction des besoins du client.</b></p>
<b>Comportements des fonctions du superviseur</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gère la mise en œuvre des stratégies de feedback client.</li> <li>2. Est responsable de tenir le client informé et au courant du service.</li> <li>3. S'efforce de comprendre les besoins réels du client.</li> <li>4. Aide à clarifier et à équilibrer les besoins des clients avec leurs attentes.</li> <li>5. Répond aux clients internes et externes dans les délais convenus.</li> <li>6. Contribue à l'élaboration de stratégies de service à la clientèle.</li> <li>7. Surveille le service pour s'assurer que les besoins des clients soient satisfaits et prend les mesures appropriées si nécessaire.</li> </ol>	

Comme vous pouvez le constater, les comportements requis à ce niveau sont centrés sur les tâches opérationnelles qui relèvent de ce poste. Par exemple, un superviseur est tenu de surveiller les niveaux de service pour s'assurer que les besoins des clients soient satisfaits et de prendre les mesures appropriées s'ils ne le sont pas. Ces mesures appropriées comprendraient des éléments comme s'assurer qu'il y a toujours suffisamment de personnel de soutien disponible et qu'ils ont tous reçu une formation à jour...

Si vous comparez ceci avec la même compétence au niveau du management, vous pouvez voir que les comportements sont plus proactifs et analytiques. Par exemple, le feedback des clients est utilisé pour étayer les décisions concernant les produits et services actuels et futurs.

<b>ORIENTATION CLIENT</b>	<p><b>Comprendre et identifier les besoins des clients existants et potentiels.</b></p> <p><b>Veiller à ce que l'accent soit mis sur la satisfaction des besoins du client.</b></p>
<b>Comportements des fonctions de management</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Est proactif en ce qui concerne le feedback des clients, qui est ensuite utilisé activement dans les décisions dans tous les aspects du service à la clientèle.</li> <li>2. S'efforce d'acquérir une compréhension approfondie des besoins des clients afin de pouvoir faire des recommandations pour l'avenir.</li> <li>3. Lorsque les clients ont des préoccupations ou des besoins spécifiques, ils conviennent d'un calendrier qui leur permettra de traiter ces questions de manière efficace.</li> <li>4. A une bonne compréhension des attentes des clients et cherche à ajouter de la valeur sans entraîner de coûts pour l'entreprise.</li> <li>5. Traite efficacement les plaintes des clients, en comprendre les causes et élaborer des procédures pour éviter qu'elles ne se reproduisent.</li> <li>6. Cherche à développer sa connaissance du marché afin d'améliorer les services.</li> </ol>	

Au fur et à mesure que vous progressez vers des rôles stratégiques, vous pouvez voir d'autres changements dans les comportements requis qui reflètent les responsabilités stratégiques à ce niveau.

<b>ORIENTATION CLIENT</b>	<p><b>Comprendre et identifier les besoins des clients existants et potentiels.</b></p> <p><b>Veiller à ce que l'accent soit mis sur la satisfaction des besoins du client.</b></p>
<b>Comportements des rôles stratégiques</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Détermine et élabore des stratégies afin que la société réponde aux besoins des clients.</li> <li>2. Prend ses décisions en fonction d'une vision à long terme de la satisfaction du client plutôt qu'en fonction de « solutions rapides ».</li> <li>3. Crée une compréhension approfondie des besoins du client, afin que le client reçoive ce dont il a besoin plutôt que ce qui convient le mieux à la société.</li> <li>4. Éduque les autres à penser et à se sentir comme s'ils étaient le client.</li> <li>5. Recherche des opportunités, dans le cadre de contraintes opérationnelles, afin d'ajouter de la valeur pour le client.</li> </ol>	

Parmi les exemples de tels comportements, mentionnons la compréhension des besoins changeants des clients, l'élaboration de stratégies pour les satisfaire et la recherche d'occasions d'ajouter de la valeur à l'expérience client.

Ce sont des grilles de compétences comme celles-ci qui peuvent vous aider à développer les membres de votre propre équipe. Par exemple, si vous envisagez de promouvoir un membre de votre équipe à un poste de superviseur, vous pourriez utiliser les grilles de compétences «niveau superviseur» pour vous guider dans leur développement professionnel.

Il existe une méthode simple et pratique que vous pouvez intégrer dans le cycle d'évaluation et qui vous implique activement, vous et l'individu, dans le développement de leur carrière. Cet outil est connu sous le nom de «cycle de développement des compétences» et est décrit plus loin dans cet eBook.

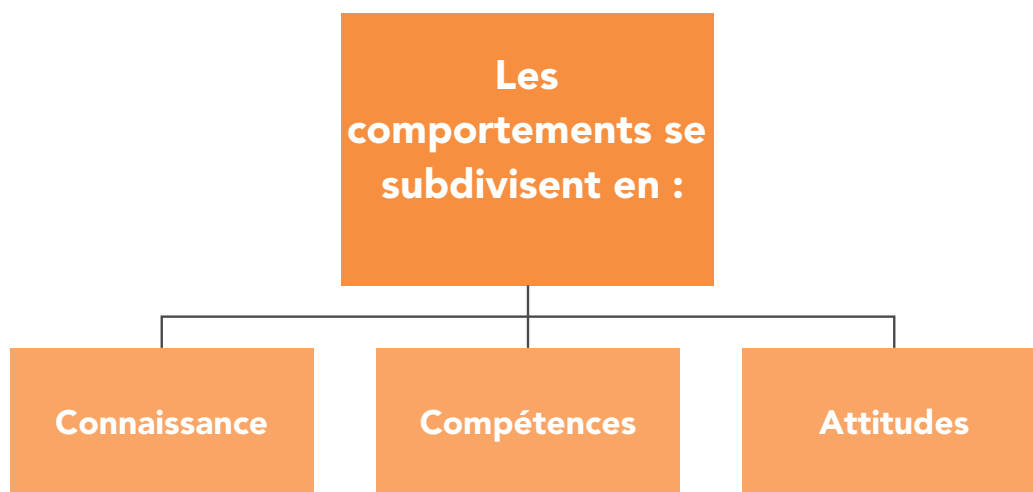
#### **Points Clés**

- Ces compétences font partie de la description de poste et vous devrez vous familiariser avec la façon dont votre entreprise les définit.
- Les compétences de base sont requises par tout le monde au sein de la compagnie, alors que d'autres sont pertinentes pour des postes ou des niveaux de responsabilité particuliers.
- Le cadre de compétences d'une organisation est constitué de composantes fonctionnelles et comportementales.
- Chaque compétence fournit une description des comportements nécessaires pour remplir avec succès un poste à un certain niveau.

## 2 LA MESURE DES COMPÉTENCES

La mesure des compétences est un élément essentiel de l'évaluation de la performance d'un membre de l'équipe. Vous pouvez utiliser la description du poste ou la spécification du poste pour définir les compétences requises, mais comment les mesurer d'une manière objective et fondée sur des preuves ?

Heureusement, il existe un moyen simple de mesurer les compétences qui est juste et qui ne prend pas trop de temps. La première étape consiste à considérer toute compétence en termes de comportements qui la définissent. Ces comportements peuvent alors être pensés en termes de KSAs, un acronyme qui signifie en anglais **Connaissance, Compétences et Attitudes** (Knowledge, Skills, and Attitudes). Cela permet de décomposer les comportements en composants plus facilement mesurables.



Au fil des années, d'autres définitions de KSA sont apparues et bien que leur signification globale soit très similaire, il n'existe pas de définition universellement acceptée. Cela est d'autant plus compliqué par le fait que certaines industries ont leurs propres définitions de KSA qui reflètent la nature de leur travail.

Les définitions que nous avons utilisées dans cet eBook sont faciles à comprendre et à utiliser et vous permettront de faire une évaluation pratique du comportement d'un membre de l'équipe sur la base de :

### SES CONNAISSANCES

*Comment l'individu utilise-t-il les connaissances qu'il possède ?*

*Sont-elles appropriées à son poste ?*

*La personne utilise-t-elle plus d'un type d'information – faits / idées / principes ?*



## SES COMPÉTENCES

*Quelles sont les capacités de l'individu ?*

*Les expériences apprises par la personne sont-elles pertinentes par rapport au poste requis ?*

*La personne peut-elle faire preuve de telles compétences au niveau approprié ?*

## SON ATTITUDE

*L'individu aborde-t-il la tâche avec l'attitude appropriée ?*

En tant que manager, vous serez particulièrement soucieux de suivre et d'observer le type d'attitude qu'un membre affiche dans toute une série d'activités. Cela comprend la façon dont l'individu interagit avec les autres et la façon dont son attitude est perçue.

Par exemple, imaginez que vous êtes responsable d'une équipe de support technique. Chaque membre de votre équipe est responsable de résoudre les problèmes des clients avec les logiciels fournis par votre organisation. Lorsque vous traitez un appel entrant, vous vous attendez à ce que chaque membre affiche les KSA suivantes :

- *Connaissances appropriées* : cela signifie que chaque membre possède les connaissances techniques nécessaires pour résoudre le problème.
- *Compétences en communication* : chaque membre a la capacité de communiquer avec le client de manière que ce dernier comprenne son problème et la façon dont il sera résolu.
- *Une attitude positive* : chaque client qui appelle l'équipe d'assistance aura le sentiment que son problème est traité efficacement et avec compréhension, quelle que soit l'importance de son problème, de sorte que le client est à l'aise tout au long de l'appel.

Ces trois éléments comportementaux sont essentiels pour fournir un haut niveau de support client et votre capacité à les mesurer objectivement est vitale pour faire une évaluation précise d'un membre de l'équipe ainsi que pour pouvoir l'aider à améliorer ses performances.

Connaissance	Compétence	Attitude
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment le niveau actuel est-il utilisé ?</li> <li>• Correspond-il à ce qui est nécessaire pour le poste ?</li> <li>• Est-il obtenu à partir de plusieurs sources ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure la personne est-elle capable ?</li> <li>• Dans quelle mesure les expériences acquises sont-elles pertinentes par rapport au poste ?</li> <li>• Les compétences affichées sont-elles au bon niveau ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle attitude est manifestée pendant la tâche ?</li> </ul>

Rappelez-vous que les trois composantes, connaissances, compétences et attitude, sont d'égale importance. Si un client est traité avec respect et enthousiasme, il sera plus tolérant envers un membre du service d'assistance qui n'a peut-être pas la réponse immédiate, mais qui prend le temps d'expliquer ce qui peut être fait pour l'aider.

D'autre part, même si leur requête est résolue rapidement, le client peut se sentir lésé si quelqu'un qui semble s'ennuyer, méprisant ou condescendant traite son appel. Le résultat final pour l'entreprise est que le client hésitera avant d'acheter ou d'utiliser d'autres services et pourrait même persuader d'autres personnes de trouver un autre service ou produit.

#### Points Clés

- Les KSA sont un moyen simple de mesurer les compétences qui est juste et fondé sur des données probantes
- KSA est un acronyme anglais qui signifie Connaissance, Compétences et Attitudes (Knowledge, Skills, and Attitudes), et est un moyen de décomposer les comportements en composantes plus facilement mesurables.

### 3 ACQUISITION DE DONNÉES DE PERFORMANCE SUR LES KSAS

Il y a deux façons de recueillir des données de performance sur les KSA des membres de votre équipe. Premièrement, en enregistrant les détails des incidents significatifs qui impliquent l'individu ; et deuxièmement, en observant les comportements qu'ils affichent aussi souvent que possible et dans autant de contextes différents que possible.



Pour comprendre comment collecter tous les aspects des données de performance pour les objectifs et les compétences, nous vous invitons à lire notre eBook gratuit 'Évaluation de la performance', que vous pouvez télécharger en visitant [www.free-management-ebooks.com](http://www.free-management-ebooks.com).

Vous devez analyser les données du rapport que chaque membre de l'équipe vous soumet.

Un incident devient « *important* » lorsque la performance d'un membre de l'équipe s'écarte sensiblement de celle spécifiée dans la description du poste ou de vos propres attentes. Ces incidents peuvent être positifs ou négatifs, et même s'ils sont peu fréquents, ils peuvent vous fournir des preuves de l'adéquation entre les comportements de la personne et ceux attendus dans sa fonction.

### Les incidents positifs

- **Remporter un client d'un concurrent**
- **Projet terminé dans les délais et en deçà du budget.**

### Les incidents négatifs

- *Une journée de production est perdue en raison d'un mauvais contrôle de la qualité.*
- *Le client se plaint de l'attitude désagréable de l'équipe de support technique*

Les observations quotidiennes peuvent également fournir une source de données sur la performance et vous devez prendre l'habitude d'observer et de noter les interactions quotidiennes de chaque membre de l'équipe avec les autres dans l'exécution de leurs tâches. Vous pouvez ensuite utiliser ces notes pour décider s'il répond ou non aux niveaux de performance attendus.

Les comportements positifs englobent des comportements tels qu'un membre de l'équipe qui s'efforce d'aider un autre membre de l'équipe ou qui assume volontairement des responsabilités supplémentaires. Les comportements négatifs englobent des comportements tels qu'une personne qui réclame un crédit pour le travail d'une autre personne ou qui retient des informations afin que d'autres personnes ne puissent pas accomplir correctement leurs tâches.



L'exemple suivant vous aidera à illustrer la façon dont vous vous y prendriez pour recueillir des données sur la performance. Imaginez que vous dirigez une équipe de vente responsable de la vente de contrats de support informatique. Chaque vendeur traite directement avec les cadres supérieurs de clients d'entreprise renommées et jouit d'une grande autonomie dans ces transactions.

Vous traversez le bureau et entendez John, l'un des membres de votre équipe, avoir une conversation téléphonique avec un client dont le serveur principal est tombé en panne, ce qui leur cause d'importants problèmes d'exploitation. D'après ce que vous entendez, vous apprenez que John a reçu l'appel parce que le client n'a pas reçu une réponse immédiate de la ligne directe du service client, ce qui est une partie essentielle de leur contrat de maintenance.

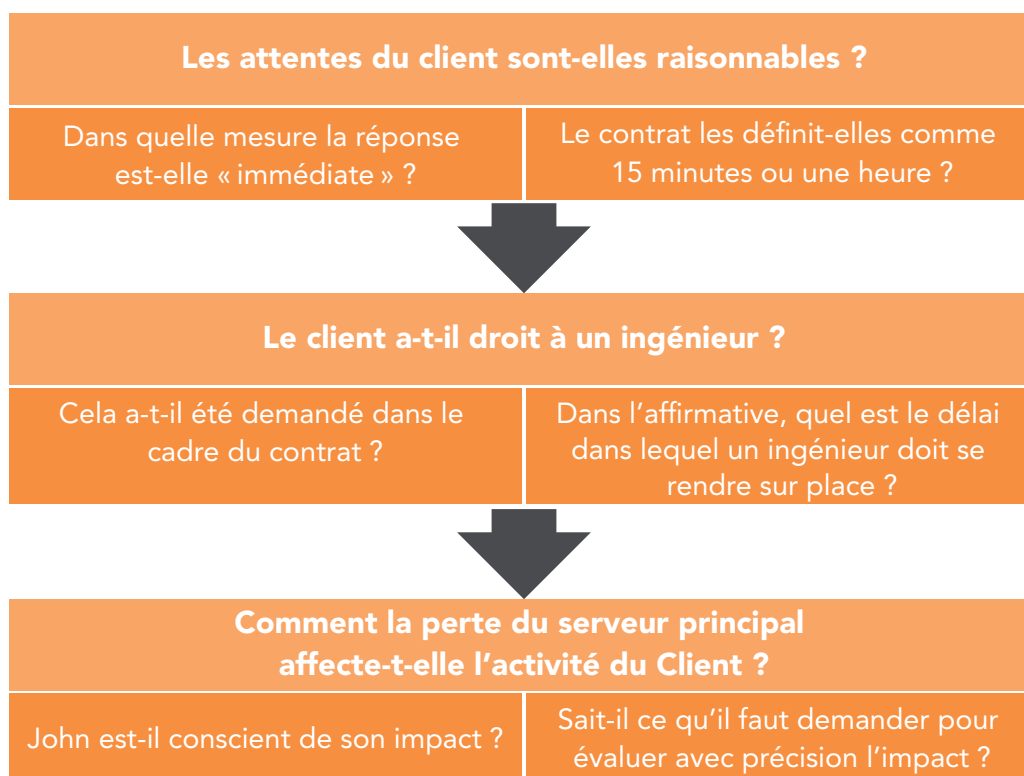
Il est évident que le client est extrêmement mécontent et insiste pour que John prenne des dispositions pour qu'un ingénieur soit envoyé immédiatement afin que le service et les opérations commerciales puissent reprendre. Dans cet exemple, en termes généraux, John devrait avoir les KSA suivantes: L'étendue de ses connaissances approfondies serait décrite dans la description de son poste:

- Connaissance des politiques de soutien de l'entreprise.
- Une compréhension des implications financières pour l'entreprise si le service de support est compromis.
- Une prise de conscience des limites du support disponible en temps de crise.
- Une compréhension de la façon dont les contrats de support sont établis.

Vous pouvez mesurer les comportements de John dans cette situation en utilisant les KSAs pour illustrer son niveau de compétence selon les exigences du poste.

### **Connaissances de John**

Votre première question serait: Les attentes du client sont-elles raisonnables? Comment se définit une réponse immédiate de la Hotline du Service Clients? S'agit-il d'une réponse dans les 15 minutes ou dans l'heure?



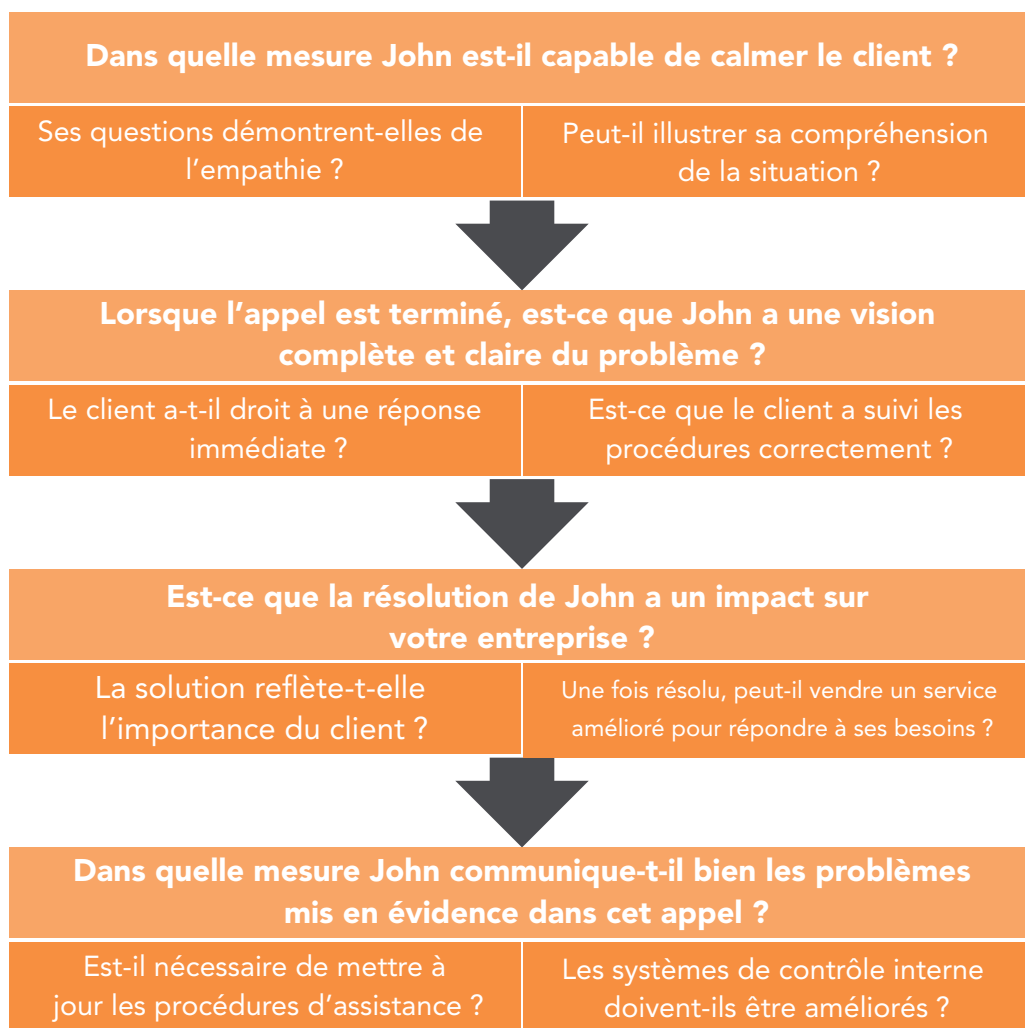
John connaît-il le contrat afin de savoir exactement à quelle réponse de service le client a droit ? De plus, peut-il démontrer qu'il comprend l'impact de ce problème sur l'entreprise du client et peut-il recommander d'autres mesures qui pourraient aider à résoudre les problèmes de façon plus satisfaisante ?

Ce sont ces types de questions factuelles qui démontreront l'étendue des connaissances de John.

### Compétences de John

L'élément principal que vous voulez voir affiché ici est la capacité de communication verbale de John. Cela comprend sa capacité à persuader le client de se calmer et à juger rapidement de l'impact sur votre entreprise.

Peut-il faire preuve de suffisamment d'empathie pour convaincre le client et travailler avec lui pour résoudre le problème ? Le succès de John dans ce domaine dépendra de sa capacité à identifier la véritable cause de la panne, car cela peut avoir un impact sur le type de support auquel le client a droit.

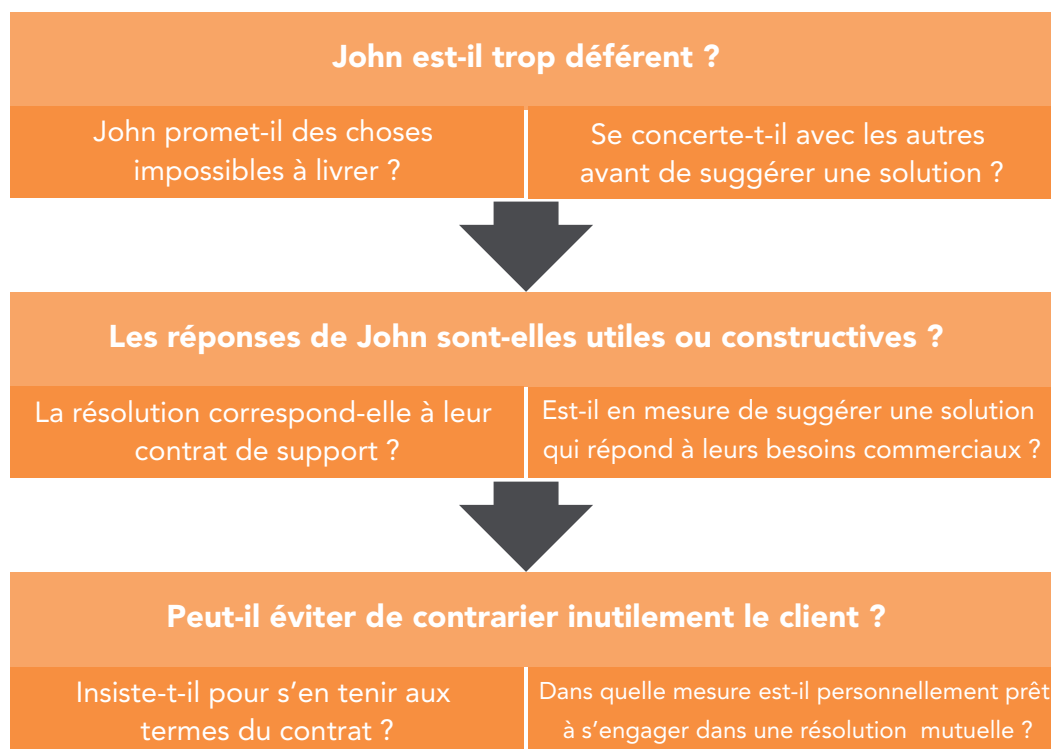


Vous serez également en mesure d'évaluer l'habileté de John à juger des répercussions de cet incident de support sur votre entreprise et si cela doit être renvoyé au support technique ou éventuellement à la haute direction.

### Attitude de John

L'attitude de John pendant l'appel sera également un facteur important pour déterminer dans quelle mesure ce problème de support est résolu, indépendamment du fait que le contrat du client leur donne droit ou non à une réponse immédiate.

Au cours de la conversation, avez-vous entendu John promettre des choses qui seraient coûteuses à livrer ou même impossibles? Avez-vous remarqué que, bien qu'il puisse suggérer des solutions potentielles pour illustrer au client l'importance du problème, c'est avec la condition qu'il doit vérifier avec les techniciens pour s'assurer qu'il s'agit de solutions pratiques?





Vous voudrez également observer qu'à travers la conversation, ses questions illustrent qu'il est en train d'acquérir une appréciation de ce qui serait le plus utile aux besoins de l'entreprise du client. De plus, vous voudrez que la résolution finale corresponde le plus fidèlement possible aux termes de leur contrat.

Vous devrez être attentif à toutes les attitudes qu'il affiche et qui peuvent contrarier le client. Cela peut résulter, par exemple, de la répétition pédante des détails du contrat. En dehors de la conversation, vous voudrez observer à quel point son comportement reflète son engagement personnel à trouver une résolution qui laisse les deux parties satisfaites.

### Utiliser les KSA

Les KSA et les comportements sont souvent liés à plus d'une compétence.

Les managers utilisent les KSA pour évaluer ce qu'ils observent.

Les individus ne devraient penser à leur comportement de cette façon que lorsqu'ils examinent une situation, et non lorsqu'elle se produit.

En utilisant les KSAs pour évaluer les comportements de John durant cet échange, votre évaluation de ses compétences sera à la fois objective et basée sur des preuves. Lorsque vous mesurez les compétences par leur comportement global, vous devez être conscient de ce qui suit :

***Premièrement**, le KSAs que John a montré dans cette interaction peut être lié à plus d'une compétence. Par exemple, les comportements de John sont liés à la fois aux compétences « orientation client » et « communication interpersonnelle ».*

***Deuxièmement**, les KSA sont ce que vous, en tant que manager, devez avoir conscience d'observer. Elles ne sont pas ce sur quoi John devrait consciemment se concentrer lorsqu'il s'agit de résoudre le serveur en panne du client.*

***Troisièmement**, au cours de vos entretiens réguliers avec John, vous discuterez de la façon dont il a bien géré cet incident en termes de KSA. Ceci peut être particulièrement important s'il a un objectif particulier de développer ses compétences en matière d'orientation client et de communication interpersonnelle.*

Cet exemple avec John illustre comment, en tant que manager, vous pouvez superviser et mesurer les compétences des membres de votre équipe par l’affichage des KSA dans leur travail quotidien par rapport à celles requises et détaillées dans la description de leur fonction.

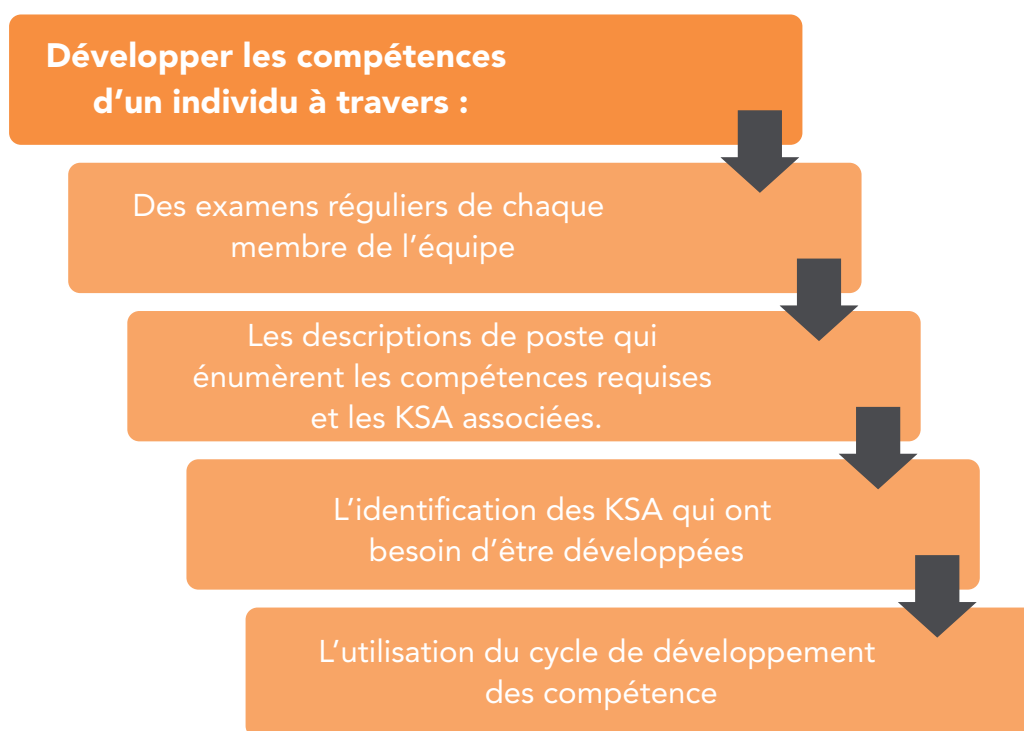
#### **Points Clés**

- Vous pouvez recueillir des données KSA en évaluant les incidents significatifs et en les observant directement.
- Un incident devient « significatif » lorsque les performances s’écartent sensiblement de celles spécifiées dans la description du poste ou de vos propres attentes.
- Lors de l’observation directe, la prise en compte du comportement en termes de KSA facilite l’objectivité de votre évaluation.
- Les KSA et les comportements sont souvent liés à plus d’une compétence.
- Le rôle des KSA est limité à l’évaluation et au développement.

## 4 LE DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES

Vous devez prendre le temps de discuter de la façon dont les membres de votre équipe ont développé leurs propres compétences dans le cadre de leurs évaluations régulières de performance. Ces discussions peuvent également porter sur les moyens par lesquels les individus peuvent élargir leurs compétences actuelles afin de se préparer à une promotion future.

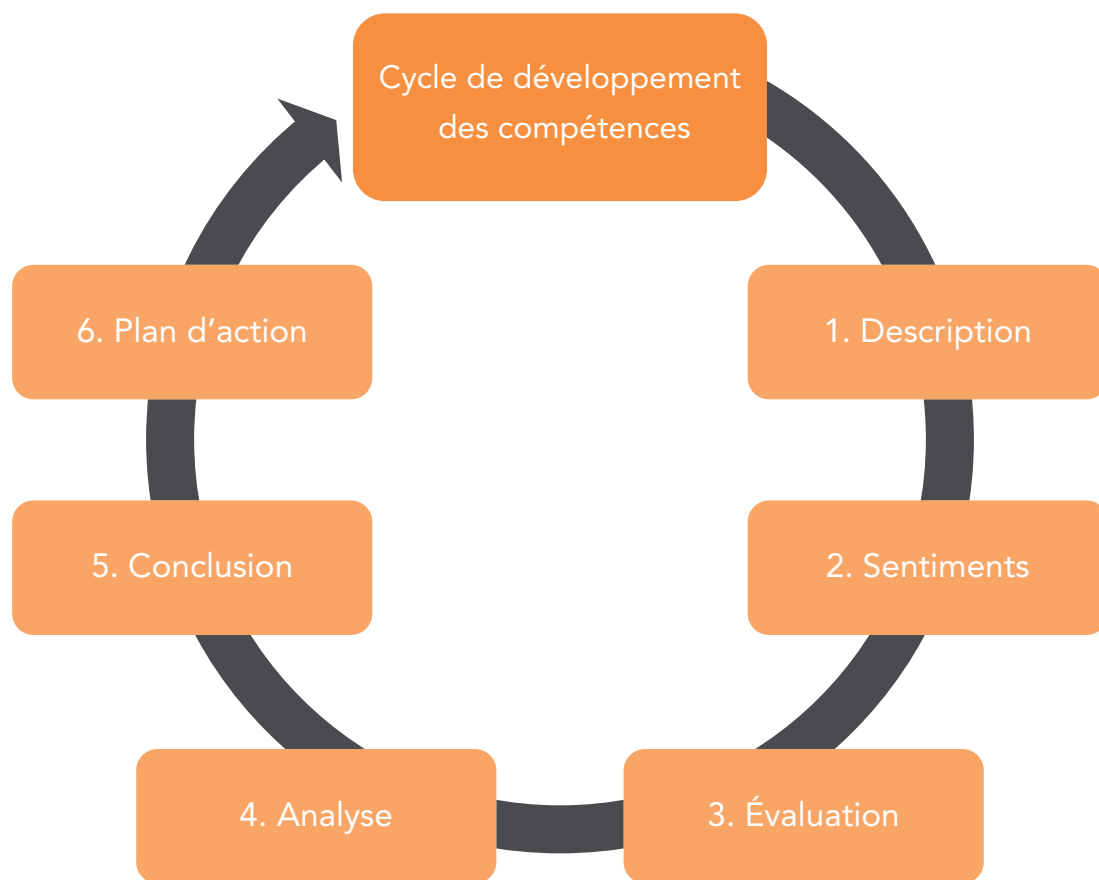
C'est généralement une bonne idée de présenter ceci en termes de développement par étapes, car cela les encouragera à considérer chaque étape incrémentale comme réalisable, plutôt qu'un saut inatteignable entre les niveaux de compétences.



Une façon d'y parvenir est d'incorporer le « cycle de développement des compétences » dans vos réunions d'évaluation et de revue de poste.

Cette technique utilise une série de questions que vous et le membre de l'équipe devez vous poser lorsque vous réfléchissez à la façon dont ils se sont comportés lors d'un événement ou d'un incident particulier. Cela vous permet de créer un plan d'action personnel qui aborde les problèmes identifiés par les réponses à ces questions. Le but de ce plan est d'aider le membre de l'équipe à développer les compétences dont il a besoin pour remplir sa fonction à un niveau plus élevé ou pour obtenir une promotion.

Le cycle de développement des compétences comprend six étapes :



**1. Description :** *Que s'est-il passé ?*

Considérez les raisons de l'événement et leur évolution. Vous vous concentrez ici sur les faits et les chiffres qui décrivent le mieux ce qui s'est produit et qui était impliqué. Vous cherchez un compte rendu chronologique de ce qui s'est passé.

**2. Sentiments :** *Que ressentiez-vous et à quoi pensiez-vous ?*

Travailler avec la personne pour comprendre comment elle se sentait au moment de l'événement. Cela ne tient pas seulement compte de ce que la personne a ressenti personnellement, mais aussi de ce que les autres personnes impliquées ont ressenti et comment cela a affecté l'individu. Présentez votre propre interprétation et discutez de la pertinence des réactions de la personne.

Vous voudrez peut-être analyser le processus de réflexion de la personne au cours de l'événement afin d'évaluer dans quelle mesure ce processus correspond à celui requis par une personne dans son poste ou dans le poste auquel cette personne aspire.

**3. Évaluation :** *Qu'est-ce qui était bon et mauvais dans cette expérience ?*

Divisez une feuille de papier ou un tableur en deux colonnes : l'une pour ce que vous pensez être une bonne expérience de l'événement et l'autre pour ce que vous considérez comme mauvais. Vous et l'individu passez en revue toutes vos notes des

deux premières étapes et attribuez-les à l'une de ces colonnes et référencez-les aux compétences de la fonction.

Selon la nature et la gravité de l'incident, vous voudrez peut-être inclure les expériences des autres personnes impliquées afin d'avoir une image complète de l'impact global et des répercussions de l'événement.

4. **Analyse:** *Qu'est-ce qui s'est bien passé? Qu'est-ce qui ne s'est pas bien passé?*

Dans cette quatrième étape, vous examinez les perceptions de l'événement en termes de KSA des membres de l'équipe. Considérez la situation du point de vue des différentes personnes concernées. Dans notre exemple précédent, il s'agirait de John, de son directeur, du client et de l'équipe de support technique, ainsi que des interactions entre ces parties. Vous constaterez souvent que les points de vue diffèrent selon la personne à qui vous demandez ce qui s'est bien passé.

Par exemple, le client peut penser que tout s'est bien passé parce que son serveur a été restauré rapidement, mais ignorer totalement le conflit au sein de l'entreprise de John qui est survenu afin d'atteindre ce résultat.

5. **Conclusion:** *Quelles autres mesures auraient pu être prises? Qu'avez-vous appris?*

Vous et le membre de votre équipe discutez maintenant de ce qui aurait pu être fait autrement au lieu de ce qui a été fait, et décidez si le résultat final aurait été meilleur que ce qui s'est réellement passé.

Déterminez ce qui a été appris au cours du cycle. Vous devez examiner la situation du point de vue de l'individu et en termes de KSA requis.

6. **Plan d'action:** *Si cette situation se reproduisait, que feriez-vous? Que pouvez-vous faire pour développer ces connaissances, compétences ou attitudes?*

Le plan d'action qui résulte de l'achèvement de ce cycle doit être axé sur l'élaboration de tout KSA requis. Le plan ne devrait comporter que quelques objectifs bien définis qui peuvent être atteints dans un délai relativement court. Rappelez-vous qu'il s'agit d'un processus cyclique et que des itérations fréquentes avec quelques objectifs fonctionneront mieux. Si vous compliquez le plan d'action avec trop d'objectifs, vous diminuerez les chances d'atteindre ces objectifs.



Vous devez avoir une idée précise de ce que le membre de l'équipe ferait différemment si la situation se reproduisait. Vous pouvez ensuite mettre en évidence les KSA que vous voulez qu'il développe et énumérer les moyens d'y parvenir, par exemple par le biais de formation, de mentorat ou d'un détachement dans d'autres services de l'entreprise.

Dans le cadre du processus de management de la performance, vous pouvez rechercher et identifier les opportunités de développer les compétences de l'individu. Il peut s'agir de les détacher dans un autre service ou sur un projet spécifique afin qu'ils puissent développer la compétence. Vous pouvez également saisir l'occasion de les encadrer à travers cette expérience et travailler avec eux pour développer leur carrière et, en fin de compte, apporter plus de valeur à votre organisation.

La nature cyclique du processus vous offre à tous les deux l'occasion de convenir d'un plan d'action échelonné qui peut être facilement revu et mis à jour en fonction de la manière dont les changements de comportement requis ont été accomplis.

#### **Points Clés**

- Le développement des compétences des membres de l'équipe augmente leur valeur pour l'entreprise et les aide à se préparer à une promotion future.
- Le cycle de développement des compétences peut être intégré à vos entretiens d'évaluation et de revue de performance.

## 5 SOMMAIRE

Dans de nombreuses entreprises, le cycle d'évaluation est utilisé pour évaluer les besoins futurs en matière de développement ainsi que le niveau de performance actuel. Le cycle d'évaluation ressemble généralement à ceci :



Les compétences et les objectifs sont tout aussi importants les uns que les autres et se concentrer exclusivement sur la réalisation des objectifs de performance sans référence à la manière dont ils ont été atteints est une approche à court terme pour les raisons suivantes :

Premièrement, parce que la façon dont les gens atteignent leurs objectifs a des implications pour l'ensemble de la société et le fait d'ignorer cet aspect de la performance simplement parce qu'il est difficile à mesurer peut entraîner de graves problèmes.

Deuxièmement, le travail que vous faites pour développer les compétences des membres de votre équipe représente un investissement direct pour leur avenir. La plupart des gens considèrent toute amélioration de leurs compétences et de leurs possibilités de commercialisation comme une chose positive et en l'absence d'une récompense de suivi (quelque chose que

vous ne pouvez peut-être pas offrir), cela peut les motiver et les encourager à s'engager dans leur travail. Le temps que vous investissez dans le développement de votre équipe compense largement le temps que vous passeriez à traiter des problèmes de motivation ou de démission et de recrutement.

Enfin, votre entreprise ne connaîtra le succès à long terme que si elle peut exploiter le potentiel de tous ceux qui y travaillent. S'il est vrai qu'il y a des coûts liés au développement des compétences des personnes, il est néanmoins beaucoup moins onéreux de développer les compétences que d'acheter des compétences de l'extérieur, avec toutes les incertitudes, les risques et les frais généraux de gestion que cela implique.



## 6 RÉFÉRENCES

Bartram, D. (2005), 'The Great Eight Competencies: A Criterion-centric Approach to Validation,' *Journal of Applied Psychology* 90, pp. 1185–1203.

Dubois, D. and Rothwell, W. (2004), *Competency-Based Human Resource Management*, Davies-Black Publishing.

Lucia, A. and Lepsinger, R. (1999), *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*, Pfeiffer.

Rausch, E., Sherman, H., and Washbush, J.B. (2002), 'Defining and Assessing Competencies for Competency-based, Outcome-focused Management Development,' *The Journal of Management Development* 21, pp. 184–200.

Shandler, D. (2000), *Competency and the Learning Organization*, Crisp Learning.

Spencer, L. and Spencer, S. (1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*, Wiley.

Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005), *The HR Value Proposition*, Boston: Harvard Business School Press.

Wood. R. and Payne, T. (1998), *Competency-Based Recruitment and Selection*, Wiley.