



COLLECTION **LES BASIC** DU MANAGER

Didier NOYÉ

Cultiver les compétences

Pour une équipe performante



 **INSEP CONSULTING**
Editions



Cultiver les compétences

Pour une équipe performante

Didier Noyé, en collaboration avec Joseph-Luc Blondel

Livret réalisé à partir de la base documentaire d'INSEP CONSULTING

Illustrations d'Etienne Appert

Sommaire

Compétences et performances	4
1. Quel management des compétences ?	5
La notion de compétence	6
Compétences spécifiques et transversales	7
Autres notions concernant les compétences	8
Manager les compétences	9
Manager conjointement les performances et les compétences	10
Compétences de base et compétences distinctives	11
L'organisation collective crée des compétences	12
2. Comment identifier les compétences nécessaires ?	13
L'évaluation des compétences	14
Premières recommandations	15
Exemple d'échelle de compétence	16
Repérage des compétences nécessaires	17
Les compétences pour un processus	18
Les compétences et les projets	19
Les compétences distinctives	20
La prise en compte des comportements	21-22

3. Comment repérer les compétences à développer ? _____ 23

Trois points d'entrée _____	24
Exemple d'analyse :	
compétences requises/compétences disponibles _____	25
Analyse des faibles performances _____	26
Compétences pour réussir nos projets, nos évolutions _____	27
Évaluer les compétences _____	28-29
Lier la formation à la recherche de performance _____	30
Formuler un besoin d'apprentissage _____	31
Dégager les priorités en termes de formation _____	32

4. Comment développer les compétences ? _____ 33

La formation, un moyen parmi d'autres _____	34
Trois voies pour faire progresser votre équipe _____	35
Votre management peut faire progresser _____	36
Le rôle de coach du manager _____	37
Les situations de travail ont un effet formateur _____	38
La formation , efficace à certaines conditions _____	39
Un cahier des charges de formation _____	40
Apprendre : avec qui ? _____	41
Le choix d'un intervenant extérieur _____	42
Proposer un contrat individuel de formation _____	43
Un manager impliqué dans la formation de ses collaborateurs _____	44
Réussir le transfert dans la situation de travail _____	45
Pour évaluer le résultat de la formation _____	46-47

Lectures complémentaires _____ 48

Compétences et performances

La pression concurrentielle, l'évolution technologique, la diversification des demandes du marché sont si intenses et rapides qu'elles imposent une adaptation permanente des activités, donc des savoirs, des savoir-faire, des comportements. **Les compétences sont un des moyens de réalisation de la stratégie de l'entreprise.** Le management des compétences est également un moyen pour fidéliser les personnes.

Le management des compétences est une responsabilité du manager. Les collaborateurs sont également les responsables du développement de leurs compétences.

Quelques questions :

- De quelles compétences a-t-on besoin dans notre unité ? Quelles sont les compétences de base à maîtriser ? Quelles sont les compétences-clés pour la réussite de notre activité ?
- De quelles compétences disposons-nous ? Quels sont les écarts à combler ? Quelles évolutions prendre en compte ?
- Comment développer nos compétences professionnelles ?

1. Quel management des compétences ?



La notion de compétence

La compétence professionnelle est la capacité à mobiliser et combiner des connaissances, des savoir-faire, des comportements pour maîtriser une situation professionnelle et obtenir le résultat attendu.

Il s'agit donc d'avoir des connaissances et des savoir-faire, mais aussi de les utiliser dans une situation de travail en jouant son rôle.

La compétence ne se réduit pas à ce que l'on désigne par savoir-faire, qualification, capacité... Elle est liée aux conditions de mise en œuvre, au contexte d'un travail particulier.

La compétence a un caractère évolutif ; par exemple, elle peut disparaître si l'environnement du travail change.

Un révélateur de la compétence est le résultat obtenu dans le travail.

Compétences spécifiques et transversales

Les compétences spécifiques ou techniques, correspondent au métier, à la technique professionnelle utilisée.

Réaliser une soudure, pour un soudeur

Organiser un appel d'offres, pour un acheteur

Optimiser un circuit de distribution, pour un logisticien

Les compétences transversales sont utiles dans différents domaines et ne sont pas liées à une technique.

Compétences relationnelles : *échanger avec des collègues, conduire un entretien, animer une réunion...*

Compétences organisationnelles : *organiser un plan d'action, planifier des activités, définir et suivre un indicateur... Mais aussi la maîtrise des logiciels, « Excel », « PowerPoint », « MS Project » ... usage d'Internet et des intranets...*

Autres notions concernant les compétences

Connaissance

Savoir théorique ou pratique ; réponse à une question que l'on se pose.

Savoir-faire

Maîtrise d'une activité qui résulte de la pratique ou de l'apprentissage.

Comportement

Ensemble des réactions, des manières d'agir, des conduites observables d'une personne.

Attitude

Dispositions individuelles et postures résultant de la culture collective ou de l'histoire personnelle et qui génèrent des comportements.

Polyvalence

Capacité à tenir différents postes de travail.

Pluricompetences

Maîtrise de plusieurs compétences utiles pour différents emplois.

Talent

Capacité à générer des résultats au-dessus de la moyenne.*

Professionalisation

Ensemble des dispositifs et des parcours permettant de développer les compétences dans un champ professionnel déterminé.

* Les personnes très qualifiées et motivées deviennent des ressources rares.