

Faciliter l'actualisation des talents et le développement des compétences



Aperçu général

Il s'agit de la capacité de créer les conditions qui vont permettre à une organisation de développer et de mettre à profit les talents et les compétences dont elle dispose pour atteindre un succès durable. L'exercice de cette compétence a évolué au fil des ans, au rythme notamment des transformations de l'économie et des progrès technologiques. L'économie du savoir a pénétré tous les secteurs d'activités, si bien que la nécessité pour une organisation de s'appuyer sur des effectifs compétents, autonomes, capables de s'adapter au changement et aptes à résoudre des problèmes à complexité variable constitue désormais un **enjeu stratégique**.

L'importance d'investir dans l'actualisation des talents et le développement des compétences

Une étude réalisée en 2018 a révélé que 94 % des employés préfèrent demeurer avec leur employeur actuel lorsque celui-ci choisit d'investir dans leur développement professionnel. Or, il faut savoir que combler des départs s'avère nettement plus coûteux que de chercher à conserver les talents dont une organisation dispose. La firme Gallup (2016) a estimé que le coût de remplacement d'un employé équivaut à 150 % ou plus du salaire annuel de l'employé ayant quitté et que les départs volontaires pour des motifs d'insatisfaction représentaient un coût annuel de 30,5 milliards de dollars aux États-Unis.

- ⊕ Le principal avantage qu'une organisation tirera du fait d'investir dans le développement de ses employés sera de pouvoir compter sur des ressources efficaces et motivées. De telles organisations enregistrent un niveau d'absentéisme nettement plus bas et une productivité sensiblement plus élevée (Gallup, *State of the Global Workforce* - 2017).
- ⊕ Autre bénéfice : une organisation reconnue pour sa philosophie et ses programmes de développement professionnel a pour effet d'attirer les talents et, plus particulièrement, les personnes qui ont à cœur de parfaire et d'élargir leurs compétences et d'actualiser leur potentiel.
- ⊕ Mentionnons aussi qu'une organisation qui s'engage dans la gestion des talents et des compétences, par exemple en préparant de futurs gestionnaires, développera sa capacité d'anticiper ses besoins à moyen et long terme.



Une responsabilité partagée

- ✓ Le développement professionnel exige une volonté et des efforts concertés de la part des employés et des gestionnaires. Les organisations ayant à cœur de développer les compétences de leurs collaborateurs ne se contentent pas d'aborder la question une fois par année, à l'occasion de la rencontre d'évaluation de rendement. Les organisations se distinguant à cet égard pratiquent le développement des compétences **en continu** en appuyant le travail et en encourageant les initiatives de leurs collaborateurs au quotidien.
- ✓ L'employé est le premier responsable de son développement professionnel. On ne peut pas le contraindre ; il doit être intéressé et déterminé à déployer tous les efforts requis à cette fin.
- ✓ Pour sa part, le rôle du gestionnaire consiste à mettre en place les conditions qui vont inciter les employés à se développer et leur permettre de réussir. Non seulement s'agit-il d'affecter le temps et les budgets requis pour leur formation, mais on doit aussi et surtout veiller à leur fournir des occasions d'enrichir leurs connaissances et leur bagage d'expérience dans le cadre du travail, à leur offrir divers supports d'accompagnement tels le mentorat, l'intégration à des équipes de travail, etc.
- ✓ Le développement des compétences signifie bien davantage que de participer à une ou deux activités de formation. En 2003, on affirmait que les employés réalisent 90 % de leur développement au travail et rien n'indique que les choses aient changé depuis (Nelson et Economy, 2003).

Stratégies recommandées de développement des compétences



Voici quelques stratégies qui s'avèrent efficaces.

Créer un plan stratégique de développement des compétences	<p>Ceci implique d'orienter le développement des compétences en fonction de la mission, de la vision et des objectifs stratégiques de l'organisation ; plus précisément, on doit pouvoir identifier et décrire les compétences dont l'organisation a absolument besoin pour demeurer compétitive et assurer sa pérennité. Un tel plan stratégique exige aussi de créer un environnement et d'instaurer une culture qui favorisent et valorisent l'apprentissage.</p>
Privilégier un développement personnalisé	<p>Un nombre croissant d'organisations s'appuient désormais sur des effectifs aux profils diversifiés, ce qui exige d'analyser et de reconnaître leurs compétences individuelles, notamment leur maîtrise des technologies informatiques et leur style d'apprentissage. Si bien que les organisations ont intérêt à prendre une telle diversité en considération dans la conception et la diffusion de leurs programmes et activités de développement professionnel.</p>
Mettre l'emphase sur les compétences transversales	<p>Les nombreux changements de toute nature survenant dans les organisations, l'automatisation des procédés et les développements incessants de la technologie ont pour effet que les organisations recherchent des employés notamment capables de s'adapter (agiles), possédant une forte capacité d'analyse et qui sont des communicateurs efficaces.</p>
Apprentissage via les technologies informatiques	<p>Les employeurs ont intérêt à neutraliser les contraintes à l'apprentissage en faisant en sorte que les employés aient la possibilité de se former via les plateformes qu'ils utilisent déjà dans le cadre de leur travail (à la condition, bien entendu, que l'efficacité d'une telle approche pour un type particulier d'apprentissage ait préalablement été vérifiée et confirmée).</p>



Exemple d'une démarche visant à préparer ses employés à relever les défis à venir dans l'organisation (Nelson et Economy, 2003)

1

Rencontre individuelle pour échanger sur les perspectives de carrière de chaque employé dans l'organisation.

Le gestionnaire livre sa vision du rôle que cet employé pourrait potentiellement exercer dans l'organisation et l'employé fait part, à son tour, du type de poste qu'il convoite.

2

Discussion avec chaque employé de ses forces et de ses lacunes.

Cette conversation a pour but de repérer et de consolider les qualités et les compétences sur lesquelles l'employé a intérêt à miser pour progresser dans l'organisation.

3

Évaluer l'adéquation (ou l'écart) entre les profils respectifs des employés et les besoins de l'organisation.

Cette étape permettra au gestionnaire d'orienter et de canaliser ses actions de développement.

4

Convenir d'un plan de développement avec chaque employé.

Ce plan fait office de contrat entre l'employé et son gestionnaire. Il précise les objectifs de développement, les échéances, les moyens (ou dispositifs) d'apprentissage retenus et les autres supports dont l'employé pourra bénéficier (ex. : droits d'inscription, jours alloués, frais divers, etc.).

5

Rencontres de suivi.

Veiller à respecter les engagements pris au nom de l'organisation et à contrôler régulièrement que l'employé progresse dans son cheminement conformément aux dispositions de l'entente.



Dispositifs d'apprentissage parmi les plus utilisés dans les organisations

Outre le fait qu'on puisse donner à un employé l'occasion de développer ses compétences à travers des mandats ou des projets qu'on choisira de lui confier, il existe divers autres dispositifs d'apprentissage auxquels les organisations ont régulièrement recours. On en trouvera ci-après une courte description. Le lecteur désireux de savoir dans quel contexte chacun de ces dispositifs est particulièrement efficace et de connaître ses exigences ou conditions de succès est invité à consulter le document **Développement des compétences**.



Quelques initiatives à votre portée pouvant contribuer au développement d'un employé (Nelson et Economy, 2003)

- ✓ Permettre à un employé de développer et de mettre à exécution une de ses idées ;
- ✓ Lui donner la possibilité de choisir parmi quelques mandats qui lui sont proposés ;
- ✓ L'inscrire à un colloque, un séminaire ou à une conférence ayant pour objet un thème à la fine pointe de l'actualité ;
- ✓ L'inviter à vous accompagner pour rencontrer un client ou un partenaire ;
- ✓ L'inviter à présider / animer une rencontre à votre place ;
- ✓ Le présenter aux hauts dirigeants de l'organisation et faire en sorte qu'ils lui confient un mandat spécial ;
- ✓ Lui permettre de vous accompagner pour une journée-type de travail.



Pour en savoir plus...

- Business and Management, Talent Management. *Employee Training And Development : The Benefits And Why It's Important*. www.getsmarter.com/blog/employee-development/employee-training-and-development-the-benefits-and-why-it-s-important/
- Geoff Colvin. *Talent Is Overrated. What Really Separates World-Class Performers From Everybody Else*. Portfolio. Penguins Collection 2008.
- Emploi Québec. *Loi sur les compétences*. www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/entreprises/s'informer-sur-ses-responsabilites-legales/loi-sur-les-competences/
- Marshall Ganz. *Approach To Leadership. Public Narrative. Lesson 2*. 12/04/2018.
- Chad Halvorson. *5 Reasons You Should Be Investing In Employee Development*. INC. August 2015. www.inc.com/chad.Halvorson/5-reasons-you-should-be-investing-in-employee-development.html
- Daniel Held. *La gestion des compétences*. Revue économique et sociale. Septembre 1995.
- Linda Hill. *Becoming A Manager. How New Managers Master The Challenges Of Leadership*. HBSP 2003.
- Bob Nelson and Peter Economy. *Managing for Dummies*. For Dummies Best Series For Beginners 2003.
- Mind Tools. *Developing A Competency Framework. Linking Company Objectives and Personal Performance*. 2020/05/16.
- S.A.Moore. *Practical Approach To Measuring And Improving Enterprise Competence*. Harvard Business Review 1996.
- C.K. Prahalad and Gary Hamel. *The Core Competence Of The Corporation*. Harvard Business Review. May-June 1990.

Projet réalisé avec le soutien financier de

AdmFONDATION