

RECHERCHE en PROGRÈS*

Bulletin d'information sur des travaux en cours chez BUREFOR INC.

Vol. III, no 1, jan. 1985

L'ULTIME DÉFI: "LA GESTION DES COMPÉTENCES"

Dans le contexte organisationnel, le gestionnaire a un rôle de "gardien", de "fiduciaire" des ressources mises à sa disposition.

Lorsqu'on tentera d'évaluer sa performance de gestion, on lui posera la question suivante:

"Comment as-tu réussi à faire fructifier ce qui t'a été confié?"

Mais que lui a-t-on confié?

On lui a confié des ressources:

- technologiques,
- financières,
- matérielles,
- "informationnelles"
- humaines.

Une ressource, c'est un **Ingrédient nécessaire à la réalisation** d'un mandat, d'un but, d'un objectif, d'une mission. Les ressources, dans le monde organisationnel, ne sont disponibles qu'en quantités limitées.

Une ressource possède un certain potentiel et aussi des limitations habituellement bien identifiées à l'avance. Ainsi, des facilités physi-

ques de "x" mètres cubes ne pourront jamais entreposer des quantités de matériaux et d'équipements supérieures au volume permis. Une imprimante de 100 frappes à la seconde ne pourra jamais en faire plus. Un millier de dollars ne pourra pas permettre d'acquérir des biens d'une valeur supérieure.

Il y a cependant **une ressource dont on ne peut pas estimer à l'avance les potentiels: LA RESSOURCE HUMAINE**. Bien malin qui pourrait dire avec certitude que quelqu'un ne sera pas en mesure de réaliser tel projet, telle activité, telle entreprise.

L'HUMAIN UTILISE LES AUTRES RESSOURCES

La ressource humaine est celle qui utilise les autres ressources. C'est l'humain qui utilise la chaise et non l'inverse; ce n'est pas non plus l'ordinateur qui utilise l'humain, mais c'est tout à fait l'opposé.

Un ordinateur, même les plus sophistiqués, ne peut pas fonctionner de façon autonome. **Sans l'action de l'humain**, il ne peut pas être d'une grande utilité.

Ces propos ont pour objectif d'attirer l'attention sur la primauté de l'humain dans les organisations et sur le rôle du gestionnaire dans le développement et l'épanouissement de ses collaborateurs et par conséquent de l'organisation.

* RECHERCHE en PROGRES est destiné à nos clients afin de les informer sur les études, recherches et travaux en cours dans notre maison. Par cette publication, nous désirons offrir au lecteur des informations spécifiques et opérationnelles sur des sujets d'actualité qu'il pourra investir à brève échéance dans son milieu organisationnel. Le matériel apparaissant dans ce bulletin pourra être reproduit sans l'obtention de permission spéciale, cependant nous apprécierions que la source soit indiquée. Nous sommes très intéressés d'avoir vos commentaires sur les propos présentés ainsi que sur les expérimentations que vous serez tentés de mettre en marche.

Depuis la période du management scientifique, on a prouvé que ce n'est pas non plus l'argent qui motive l'humain à réaliser son objectif, son rêve. Au contraire, combien de fois a-t-on entendu parler de réalisations de grande valeur sans que les auteurs aient eu à leur disposition des quantités illimitées de ressources financières, matérielles et/ou techniques.

L'HUMAIN EST L'ÉLÉMENT ACTIF DE TOUTES LES RESSOURCES ORGANISATIONNELLES.

Sans la réaction provoquée par l'activité de la ressource humaine, aucune organisation ne réussira à atteindre un objectif.

De nos jours on voit de plus en plus d'amertume chez l'humain dans le contexte organisationnel.

Aujourd'hui on se permet de dire ouvertement ce qu'on pense depuis longtemps..., même, disent certains, depuis la Révolution Industrielle.

Trop souvent on entend :

"...on me prend pour une machine..."

"...je n'ai pas à penser, la machine me dira quoi faire..."

"...avec les nouvelles technologies, je n'ai presque plus de contacts personnels avec mes compagnons de travail..."

"...ce n'est plus humain..."

etc.

Plusieurs se rendent "malade" psychologiquement d'abord et physiquement par la suite; ceci entraîne des congés-maladies, des vacances à être comblées, des retards dans la réalisation des projets, etc. **En conséquence, les ressources financières, matérielles, technologiques et "informationnelles" ne sont pas utilisées à leur plein potentiel.**

L'HUMAIN PEUT AUSSI CONSERVER OU DÉTRUIRE LES AUTRES RESSOURCES.

Combien de fois a-t-on vu des gens, consciemment ou inconsciemment, endommager des équipements parce qu'ils n'étaient pas capables d'accepter ce qu'on leur demandait?

Combien d'énergies certains ne déploient-ils pas pour prouver qu'un projet ne marchera pas et réussissent à gaspiller des sommes d'argent énormes, parce qu'ils ne croient pas à ce projet?

Combien de fois rencontre-t-on des systèmes et des technologies "supposément" à l'abri de toutes failles faire mentir leurs concepteurs parce que ceux qui les utilisent ne sont pas d'accord ou se sentent lésés dans leur dignité?

TOUT REPOSE SUR L'HUMAIN

Suite aux réflexions précédentes, il va sans dire que **la ressource humaine constitue l'actif le plus précieux** que le gestionnaire a à sa disposition pour réaliser les mandats qui lui ont été confiés. La preuve en est maintenant faite.

GÉRER LES COMPÉTENCES

Gérer les compétences, c'est satisfaire "l'ingrédient" actif de l'organisation afin d'être en mesure de réaliser les objectifs fixés.

Pour ce faire, on aura avantage à rechercher la **satisfaction des besoins de l'humain**, plus spécifiquement, les besoins :

- d'être respecté dans son identité,
- d'être impliqué dans ce dans quoi il met des énergies,
- d'être fier de lui-même,
- de pouvoir grandir et devenir meilleur à ses propres yeux.

Cette satisfaction des besoins humains entraîne, pour l'organisation, les exigences suivantes :

1. **Posséder un système de valeurs compatible** avec celui des gens en place.
2. **Dialoguer** avec ses partenaires afin de les aider à "voir", "croire" et "vouloir" ce qu'elle recherche et s'attend d'eux.
3. **Responsabiliser** ceux qui exécutent le travail.
4. **Fournir** des opportunités de dépassement.

DOUZE REGLES DU JEU

Pour être en mesure de "gérer les compétences", de "développer les potentiels" de ceux-là mêmes dont il a besoin de l'aide, **ses collaborateurs**, le gestionnaire aura tout avantage à se déterminer des valeurs, des attitudes, des comportements et des gestes conformes aux règles suivantes.

REGLE No 1

Connaître exactement ce qu'il veut, être capable de le mesurer et pouvoir déterminer avec le maximum de précision sa position actuelle.

Car il se souviendra qu'il est difficile de se rendre à destination lorsqu'au point de départ on ne sait pas vers où se diriger exactement.

REGLE No 2**Limiter les objectifs mesurables et fixer des priorités entre chacun.**

Car il se souviendra du proverbe: "Qui trop embrasse, mal étreint". Aussi, il aura reconnu que dans tout ce qu'on fait, il y a de l'essentiel et de l'accessoire. Alors si tout est prioritaire, il y a peut-être une lacune au niveau de la détermination des priorités.

REGLE No 3**Fournir des directives opérationnelles.**

Car il se souviendra que des informations "à-peu-près" conduisent à des résultats décevants et aussi que la plus grande cause de mécontentement demeure un manque de barres sur les "t" et de points sur les "i".

REGLE No 4**Simplifier ce qu'on a à faire.**

Car il se souviendra, comme se plaisait à le dire Boileau: "Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement, et les mots pour le dire viennent aisément".

Trop souvent on rencontre des gens qui, pour accroître leur prestige "à leurs propres yeux", vont s'entourer d'un langage passablement hermétique.

Dans le même ordre d'idées, que penser de la culture des "euphémismes" pratiquée par certains pour maquiller une réalité qui "risque d'être perçue" comme nuisible et préjudiciable pour ceux qui y sont impliqués.

REGLE No 5**Fournir du feedback.**

Car il se souviendra que l'expression: "pas de nouvelles, bonnes nouvelles" est un des plus grands facteurs d'une faible image de soi, car, à chaque fois qu'on entendra parler de ce qu'on fait, c'est parce que "ce n'est pas correct".

REGLE No 6**Réduire les délais du feedback.**

Car il se souviendra de la théorie des "renforcements" en apprentissage: "plus les délais sont longs entre le comportement et le feedback, plus grandes sont les possibilités que le comportement soit renforcé et répété dans sa première forme".

C'est dans un tel contexte qu'on peut comprendre la remarque de certains collaborateurs: "Si tu l'avais dit avant... Ça aurait été plus facile de..."

REGLE No 7**Faire des remarques et des critiques de façon verbale d'abord.**

Car il se souviendra que lorsqu'on envoie un message écrit, on peut difficilement décoder la réceptivité et l'interprétation première qu'en fera le récepteur. Ceci est particulièrement important en ce qui concerne la présentation de quelque chose qui est susceptible d'endommager "l'image de soi" que possède le récepteur.

L'expression: "les paroles s'envolent et les écrits restent" est très présente dans notre culture. Ainsi, des remarques à caractère préjudiciables pour celui ou celle qui les reçoit auront tendance à placer cette personne sur la défensive et même à la porter à attaquer; ne dit-on pas aussi dans notre culture: "la vengeance est douce au cœur..."

REGLE No 8**Vérifier la perception du message et de ses conséquences.**

Car il se souviendra que la "perception" est personnelle, nul ne peut empêcher quelqu'un de penser ce qu'il désire penser. C'est dans cet ordre d'idée qu'on entend parfois: "Tu as beau dire ce que tu veux, tu ne peux pas m'empêcher de penser ce que je veux".

Certains appréhendent les résistances potentielles que leurs propos pourraient engendrer chez leur interlocuteur et ils leur font ainsi une mise en garde: "Quand tu entends cela, ne vas surtout pas penser ..."

Une telle appréhension de l'émetteur est sans doute justifiée, car si lui le pense, alors il aurait tout avantage à repenser et/ou à reformuler son intervention s'il ne veut pas obtenir des effets contraires à ceux qu'il recherche.

Celui qui veut impliquer ses collaborateurs sera aussi attentif aux incohérences des conséquences parfois rencontrées dans le contexte organisationnel. C'est ainsi qu'on "récompensera" celui ou celle qui travaille bien en lui donnant plus d'ouvrage, plus de dossiers, plus de responsabilités tandis qu'on "punira" celui ou celle qui travaille moins bien en lui donnant moins d'ouvrage ou de responsabilités.

Si la personne qui travaille bien se plaint du traitement qu'on lui fait en disant à son supérieur: "Regarde ce collègue, il n'a presque rien à faire en comparaison de ce que tu me donnes comme travail à réaliser..."; on entendra le supérieur répondre: "Tu sais que je peux toujours me fier sur toi... mais, je ne peux pas en dire autant de tous les autres..."

Qu'advient-il à long terme d'un collaborateur ainsi traité? et aussi des autres?

REGLE No 9**Prendre du temps pour faire accepter.**

Car il se souviendra que face à une nouveauté, à un changement, de quelque nature que ce soit, l'humain résiste pour conserver son équilibre intérieur et remodeler son "expérientiel" afin d'intégrer la nouveauté, le changement.

C'est pourquoi "ça prend du temps", c'est long; car chacun doit y découvrir "du plus" avant d'accepter d'intégrer la nouveauté, le changement.

D'autre part, plus on avance en âge, plus notre expérientiel est vaste; alors, le "remodelage" sera plus important et demandera plus d'énergie et vraisemblablement aussi plus de temps.

REGLE No 10**Rencontrer régulièrement ses collaborateurs.**

Car il se souviendra que l'humain a besoin de "contacts humains". Il se souviendra aussi qu'une seule rencontre individuelle par année, dans un contexte formel, n'est pas suffisante pour établir une relation satisfaisante avec un collaborateur.

Le gestionnaire devra s'ingénier pour créer des occasions de contact.

REGLE No 11**Mettre sur pied un système d'identification des "bons coups".**

Car il se souviendra que rien ne peut être bâti sur du négatif. Un humain satisfait est fier de l'image qu'il a de lui-même; cette image est la conséquence des "bons coups" qu'il a accomplis.

Si à chaque fois que mon supérieur me parle c'est pour me souligner quelque chose qui "n'est pas correct", alors je pourrai être porté à croire que je suis "bon à rien, ... juste bon pour faire des erreurs!"

Une des pratiques de gestion qui offre le plus de promesses pour les collaborateurs autant que pour le gestionnaire s'énonce ainsi: "**Avant d'ouvrir la bouche pour faire une remarque, une critique ou une réprimande, le gestionnaire aura identifié un "bon coup" réalisé par le collaborateur à qui il s'adresse.**"

Car on pourrait être porté à croire que le gestionnaire qui **ne parle que des erreurs ne voit que des erreurs** dans les réalisations de ses collaborateurs; Il n'est pas à la hauteur de sa tâche. Il n'a pas su choisir des collaborateurs capables et les rendre compétents, autonomes et impliqués dans ce qu'ils font.

REGLE No 12**Ne souligner, lors des évaluations que des éléments observables et se concentrer sur quelques points susceptibles d'être améliorés.**

Car il se souviendra que plus il y aura de place à l'interprétation, à la perception individuelle et à l'arbitraire, plus grandes seront les chances de mésententes et de dysfonctionnements.

Si on veut permettre à chacun de développer ses potentiels et de s'actualiser, il faut à tout prix réduire les occasions de réactions comme: "c'est ton opinion... ce n'est pas fondé..!"

On aura tout avantage à s'assurer de la réceptivité, de l'assentiment et de la volonté du collaborateur à s'impliquer pour "faire quelque chose" sur le sujet concerné; sans quoi il sera impossible d'atteindre les objectifs fixés et à la première occasion, on devra intervenir pour "redresser la situation".

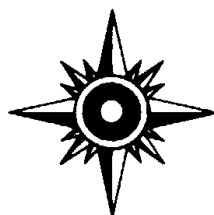
Ceci se produira lorsque le gestionnaire "voudra plus" que ne "l'acceptera" le collaborateur.

TOUT REPOSE SUR L'HUMAIN

Dans cette perspective, une constante se dégage, on retrouve un même élément partout: **L'HUMAIN.**

- * L'HUMAIN UTILISE LES AUTRES RESSOURCES.
- * L'HUMAIN MET EN PLACE LES PROCESSUS DE TRANSFORMATION DES RESSOURCES.
- * L'HUMAIN SATISFAIT SES INTÉRÊTS, SES ASPIRATIONS ET SES PRÉOCCUPATIONS PAR SON INTERVENTION SUR LES AUTRES RESSOURCES ET SUR LES PROCESSUS DE TRANSFORMATION.

L'humain est l'ingrédient actif, c'est lui qui utilise les bâtisses, les équipements et les technologies selon les procédures et les méthodes ainsi que les contextes **qu'il a lui-même** mis en place pour réaliser les objectifs **qu'il a lui-même** fixés en fonction de ses propres attentes et de sa perception originelle du rôle **qu'il s'est lui-même donné.**



Burefor Inc.

BUREAU DE RECHERCHE ET DE FORMATION EN GESTION
11, Rue Nobel, Lauzon (Québec) G6V 7C6 (418) 833-0761