

Développer le savoir-être Plans de développement de compétences dites « soft »



Qu'est-ce qu'une
compétence?

La notion de compétence renvoi à des **comportements qui relèvent soit :**

**des ressources
externes**

(comme une utilisation de divers types de réseaux).

**des ressources
internes**





qui composent les savoirs (savoir-faire et savoir-être, les connaissances, les aptitudes, les habiletés et les attitudes).

La manifestation d'un comportement « compétent » serait le **résultat d'une combinaison réussie de ces ressources et d'une expression adaptée aux exigences de la situation permettant une prise en charge responsable.**

FOUCHER, R. (2010). *Gérer les talents et les compétences : Principes, pratiques, instruments*. Montréal, Québec : Éditions Nouvelles.

La base des stratégies
de développement des compétences

Les points d'ancrage de la réflexion sur le développement des compétences

-  Besoins et valeurs de l'organisation
-  Priorités de l'équipe
-  Rôle et responsabilités de la fonction
-  Changements et évolution des besoins

Constituent la base de l'élaboration des profils de compétences, des descriptions de postes et conséquemment, des stratégies de développement des compétences.

Plan
de développement des compétences



Au cours d'une année, chaque employé est invité à faire un bilan de ses compétences et à élaborer, conjointement avec son supérieur immédiat, un plan de développement individuel en lien avec ce qu'il désire et ce qu'il doit développer. Afin de soutenir ce plan de développement, des activités lui sont proposées.

Il est également possible que le supérieur immédiat (ou un département), mette sur pied un plan de développement collectif.

Comment élaborer

un plan de développement individuel?

01

Déterminer comment la compétence doit s'exprimer

dans le savoir-faire et le savoir-être lors de la prestation de travail.

02

Évaluer tous les types de savoirs à développer

chez l'employé concerné pour bien accomplir son travail ou pour cheminer vers des responsabilités accrues.

03

Traduire les attentes de développement en objectifs précis.

04

S'entendre sur des moyens d'atteindre ces objectifs.



Les défis

liés au développement du savoir-être

Défis

Plus difficile à quantifier : associé à du qualitatif et à de l'intangible.

Sentiment du gestionnaire de s'ingérer dans la personnalité et l'intimité.

Prend souvent racine dans le tempérament et la personnalité.

Peut interpeller les valeurs et les conceptions bien ancrées de la personne.

Leviers

Prendre appui sur ce qui s'observe dans les comportements (ex. : ton de voix, cordialité, formules de politesse, diplomatie, prise en compte du besoin de l'autre, écoute, etc.).

Demeurer centré sur les exigences du poste et les comportements associées (ex. : approche client suppose de l'écoute, de l'empathie, aborder les problèmes en mode solution, etc.).

Ne pas travailler à changer le tempérament et la personnalité mais aider la personne à se donner des moyens de compenser et de réfréner ses réactions spontanées.

Susciter l'engagement face à l'objectif poursuivi et impliquer dans le choix de moyens de se développer qui prennent du sens pour la personne.

Exemple 1

Compétence à développer : gestion du stress et de la pression

Objectif

Développer des moyens de réagir plus posément lors de demandes pressantes de la clientèle interne et des collègues.

Activités de développement	Degré de réalisation (à faire, amorcé, complété, va bien, en difficulté)	Indicateurs de réussite	Rôles du supérieur immédiat
<ul style="list-style-type: none"> Réaliser un inventaire des demandes ou des situations-typiques qui provoquent du stress et un sentiment de pression. Pour chacune d'elles, identifier sa façon habituelle de réagir. 	Réalisé	Liste des modèles (<i>patterns</i>) de comportements complétée.	Faire le point périodiquement sur les apprentissages réalisés.
<p>Élaborer un scénario-type pour réagir différemment face à la pression :</p> <ul style="list-style-type: none"> prendre le temps de reformuler la demande pour se donner le temps de réfléchir; questionner pour comprendre les implications concrètes. valider la possibilité de revenir un peu plus tard avec une proposition pour y répondre; alerter face aux contraintes et aux enjeux; explorer les possibilités d'obtenir de l'aide; explorer les manières alternatives de répondre à la demande; convenir d'une entente avec le client. 	Amorcé	<ul style="list-style-type: none"> Caractère réaliste du scénario élaboré. Enthousiasme de l'apprenant face au scénario et engagement à le mettre en œuvre. 	Fournir de la rétroaction sur l'exercice réalisé.
Relever les risques associés à ce scénario et les moyens de les mitiger.	Amorcé	Inventaire des risques et des moyens de les gérer.	Fournir de la rétroaction sur l'exercice réalisé.
<ul style="list-style-type: none"> Pratiquer la visualisation pour se préparer à mettre en œuvre le scénario élaboré. Mettre à l'essai le scénario élaboré. Faire le point sur les résultats obtenus. 	À faire	<ul style="list-style-type: none"> Capacité à prendre du recul et à évaluer la demande avant de répondre. Réduction des réactions de stress et de panique. 	Valider l'efficacité des moyens mis en place et encourager/reconnaître les efforts.



Outil de référence (lecture, consultations, etc.)

LUPIEN, Sonia (2020), *Par amour du stress*, 2^e éd., Éditions va savoir.

Exemple 2

Compétence à développer : gestion des émotions en situation difficile

Objectif

Développer des stratégies pour gérer ses émotions afin de demeurer calme lors d'interactions avec des clients difficiles.

Activités de développement	Degré de réalisation (à faire, amorcé, complété, va bien, en difficulté)	Indicateurs de réussite	Rôles du supérieur immédiat
<p>Consigner, dans un journal de bord, vos réponses à l'exercice suivant.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les situations qui agissent comme des déclencheurs lors d'interactions difficiles avec la clientèle. • Identifier les émotions que provoquent ces situations. • Relever les comportements adoptés dans ces circonstances (ex. : blocage, défensive, hésitations). 	Complété	Journal de bord réalisé : identification des déclencheurs et des émotions.	<ul style="list-style-type: none"> • Faire le point périodiquement sur les apprentissages réalisés et sur la mise au point des outils. • Guider vers les approches utiles.
<p>Travailler à des moyens d'atténuer la charge émotionnelle.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lire sur la question des croyances irrationnelles. • Réfléchir, avec l'aide d'un coach, aux croyances qui interviennent en présence de ces déclencheurs et qui amplifient ses réactions émotionnelles. • Identifier, avec l'aide d'un coach, des croyances de remplacement pour atténuer la réponse émotionnelle. 	Va bien	Croyances de remplacement identifiées.	<ul style="list-style-type: none"> • Faire le point périodiquement sur les apprentissages réalisés et sur la mise au point des outils. • Guider vers les approches utiles.
<ul style="list-style-type: none"> • Faire un inventaire des stratégies pour gérer les clients en colère ou les clients difficiles : interroger des collègues expérimentés sur la question et réaliser des lectures sur le sujet. • Mettre à l'essai certaines de ces stratégies. 	Amorcé	Capacité à demeurer calme (moins de défensive, d'hésitations et ton de voix plus posé) lors d'interactions difficiles.	<ul style="list-style-type: none"> • Faire le point périodiquement sur les apprentissages réalisés et sur la mise au point des outils. • Guider vers les approches utiles.



Outils de référence (lecture, consultations, etc.)

ELLIS, A. (1999), *Dominez votre anxiété avant qu'elle ne vous domine*, Montréal, Les Éditions de l'Homme.

Blog : <https://pige.quebec/blog/10-astuces-mieux-gerer-clients-difficiles/>