

**ENCADREMENT RELATIF AUX
COMPÉTENCES –
ATELIER POUR LES DIRIGEANTS**

GUIDE DE L'ANIMATEUR

NOVEMBRE 2010

TABLE DES MATIÈRES

Utilisation du Guide.....	2
Matériel.....	3
Équipement et installations.....	4
Ordre du jour.....	5
Accueil, objectifs et ordre du jour.....	6
Évaluation des compétences d'un subordonné direct.....	9
Encadrement relatif aux compétences.....	16
Activité: Défis de la discussion sur les compétences.....	26
Planification du perfectionnement.....	27
Préparation d'une discussion d'encadrement relatif aux compétences.....	31
Sommaire, récapitulation et fin de la séance.....	33

UTILISATION DU GUIDE

Vous serez l'animateur de l'atelier *Encadrement relatif aux compétences* destiné à tous les dirigeants qui ont des subordonnés directs, une séance d'une demi-journée (environ 3,5 heures). Le présent Guide de l'animateur vous aidera à préparer et à présenter cet atelier.

Le Guide compte plusieurs sections, couvrant des segments différents de la séance de formation. L'en-tête de chaque section indique le thème traité, et le nombre approximatif de minutes pour présenter ce thème est indiqué à droite sous l'en-tête.

La diapositive visée par la discussion est illustrée en haut de page, suivie des renseignements et des instructions à donner aux participants. Vous trouverez aussi parfois des questions à poser pour engager les participants dans une discussion.

NOTA: Il faut respecter le contenu indiqué, mais tentez dans toute la mesure du possible de communiquer les messages dans vos propres mots, ce qui rendra la séance plus agréable et significative pour les participants.

Note sur le genre grammatical: Veuillez noter que l'utilisation du masculin englobe aussi le féminin dans le seul but de ne pas alourdir le texte.

MATÉRIEL

Voici la liste du matériel à utiliser pour cet atelier.

Matériel de l'animateur

- Guide de l'animateur (le présent document)
- Diapos sur disque pour projection
- Cartes-tentes
- Marqueurs
- Ruban-cache

Matériel et documents du participant

Remettez aux participants le matériel suivant, qui peut être réuni dans un cartable ou une pochette.

- Copies des diapos** – Peuvent être imprimées une diapo par page en format diapo avec notes pour donner aux participants de l'espace pour prendre des notes, ou deux diapos par page.
- Questionnaire d'évaluation des compétences (QEC)** (Nota: Il existe un QEC distinct pour chaque poste ou fonction; assurez-vous d'avoir les versions correspondant à chaque fonction.)
- Document Planificateur de discussion sur les compétences
 - Version du gestionnaire
 - Version de l'employé
- Formulaire d'évaluation de l'atelier

Tableaux de papier (à préparer avant la séance)

- Objectifs** (Transcrivez les objectifs de la diapo 2 sur une feuille de tableau de papier pour les afficher et les garder à l'esprit tout au long de la séance.)
- Attentes de l'atelier** (Inscrivez ce titre en haut d'une feuille de tableau de papier.)
- File d'attente** (Inscrivez ce titre en haut d'une feuille de tableau de papier qui servira, à vous-même ou aux participants, à inscrire les questions ou enjeux à aborder plus tard dans la séance.)

ÉQUIPEMENT ET INSTALLATIONS

Voici la liste de l'équipement et des installations qu'il vous faudra pour présenter le programme de formation.

- Projecteur ACL
- Écran
- Supports et papier de tableaux de papier (au moins deux, idéalement un par groupe de quatre ou cinq participants)

Quelques recommandations sur les installations et la préparation

Il vous faudra une grande salle de réunion.

- Préparez la salle de réunion pour accueillir le nombre prévu de participants, de préférence pas plus de 16 à 20 par séance.
- Transcrivez les objectifs de l'atelier sur un tableau de papier, avant la séance, afin de pouvoir afficher les objectifs pendant que vous en discutez. Le tableau des objectifs devrait être visible pendant toute la durée de la formation.
- Installez les tableaux de papier le long des murs.
- Assurez-vous de réserver un espace pour les notes de l'animateur (si possible à côté du projecteur). Installez une table à l'écart pour les fournitures. À l'avant de la pièce, installez l'écran et si possible deux tableaux de papier.
- Prévoyez également au moins un tableau de papier par groupe de quatre ou cinq participants, ou des feuilles de papier s'il n'y a pas de tableau disponible.

ORDRE DU JOUR

TEMPS	SUJET
0:00	Accueil, objectifs et ordre du jour
0:15	Évaluation des compétences d'un subordonné direct
1:25	Encadrement relatif aux compétences
1:45	PAUSE
2:00	Défis de l'encadrement
2:30	Planification du perfectionnement
2:45	Activité: Préparation de la discussion d'encadrement relatif aux compétences
3:20	Sommaire et récapitulation
3:30	FIN DE LA SÉANCE

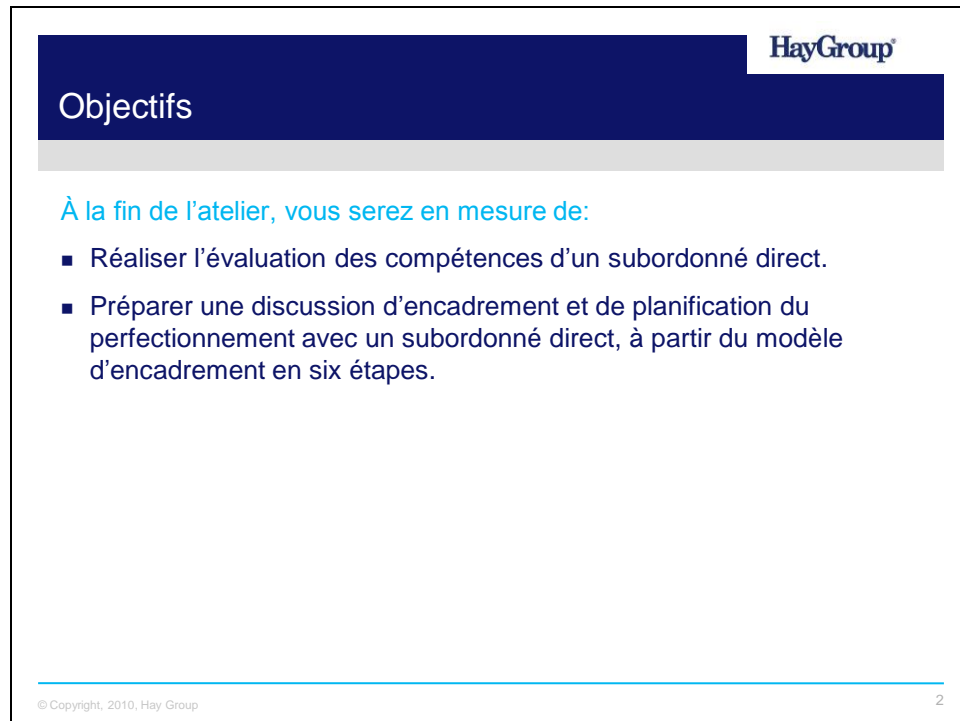


DIAPO 1 (Encadrement relatif aux compétences)

Souhaitez la bienvenue aux participants à l'atelier Encadrement relatif aux compétences, conçu pour tous les gestionnaires et dirigeants ayant des subordonnés directs.

Expliquez pourquoi cet atelier distinct est présenté aux gestionnaires et dirigeants.

- Pourquoi une séance distincte? À titre de dirigeant, vous avez un rôle clé à jouer pour faciliter le perfectionnement de vos subordonnés directs.
- Il vous faut notamment:
 - Évaluer avec exactitude vos subordonnés directs à l'égard des compétences clés.
 - Aider vos subordonnés directs à créer un plan de perfectionnement personnel qui correspond à la vision, à la mission et à l'orientation de l'organisme et du secteur.
 - Fournir de façon suivie une rétroaction et un encadrement.
- Cet atelier est conçu pour vous fournir les connaissances, l'expérience et les outils nécessaires afin de devenir de meilleurs guides et mentors pour vos employés, et pour vous aider à soutenir leur perfectionnement, en particulier en matière de compétences.
- L'atelier vous aidera aussi à parfaire votre compréhension des niveaux cibles de compétence dans l'organisation, pour ainsi évaluer avec exactitude la performance d'un subordonné direct à l'égard des compétences.



HayGroup

Objectifs

À la fin de l'atelier, vous serez en mesure de:

- Réaliser l'évaluation des compétences d'un subordonné direct.
- Préparer une discussion d'encadrement et de planification du perfectionnement avec un subordonné direct, à partir du modèle d'encadrement en six étapes.

© Copyright, 2010, Hay Group 2

DIAPO 2 (Objectifs)

Note à l'animateur: Si vous ne l'avez pas déjà fait, fixez au mur la feuille des objectifs de l'atelier que vous avez préparée à l'avance, pour que les participants puissent toujours s'y référer.

Passez en revue les objectifs et expliquez ce qui suit.

- À la fin de la journée, vous serez en mesure de:
 - Réaliser l'évaluation des compétences d'un subordonné direct.
 - Préparer une discussion d'encadrement relatif aux compétences et la planification du perfectionnement avec un subordonné direct, à partir du modèle d'encadrement en six étapes.

Demandez aux participants s'ils ont d'autres attentes ou objectifs d'apprentissage pour l'atelier.

Note à l'animateur: Pendant que les participants expriment leurs attentes vis-à-vis de l'atelier, inscrivez-les sur une feuille du tableau de papier et affichez la feuille sur le mur de la salle.



Ordre du jour

- Évaluation des compétences d'un subordonné direct
- Encadrement relatif aux compétences
- PAUSE
- Défis de l'encadrement
- Planification du perfectionnement
- Préparation d'une discussion d'encadrement relatif aux compétences
- FIN DE LA SÉANCE

© Copyright, 2010, Hay Group 3

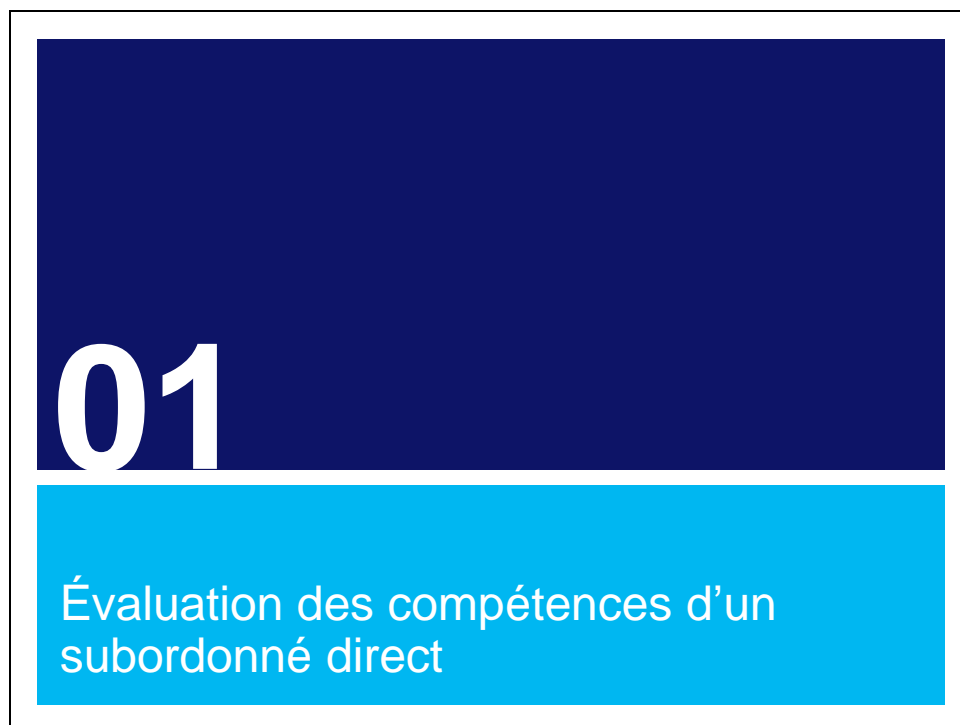
DIAPO 3 (Ordre du jour)

Passez en revue l'ordre du jour de l'atelier avec les participants.

- La première chose à l'ordre du jour est de vous faire remplir un questionnaire d'évaluation des compétences (QEC) pour un subordonné direct.
- Nous nous attacherons ensuite à votre rôle à titre de gestionnaire ou dirigeant pour l'encadrement relatif aux compétences et la planification du perfectionnement.

Notes à l'animateur:

1. Présentez aux participants le tableau de papier **File d'attente**, en expliquant qu'il servira à inscrire toutes les questions connexes ou sans réponse pour y revenir à un moment pertinent de la séance ou à la fin de l'atelier.
2. **Présentez** aux participants chaque élément de leur matériel. Soulignez qu'ils ont une copie des diapos, sur laquelle ils peuvent prendre des notes directement s'ils le désirent.




DIAPO 4 (Évaluation des compétences d'un subordonné direct)

Passez à la première composante de l'atelier, l'évaluation des compétences d'un subordonné direct.

Expliquez les objectifs de cette section:

- Passer en revue les principes et les étapes de l'évaluation des compétences.
- Réaliser une évaluation écrite d'un subordonné direct pour établir son niveau de rendement actuel relativement à chaque compétence et définir des possibilités de perfectionnement.

Principes de l'évaluation des compétences



- Utiliser le questionnaire d'évaluation des compétences (QEC) pour évaluer les subordonnés directs.
- L'évaluation se fonde sur des comportements concrets.
- Prendre en compte (demander) l'intention au moment du comportement.
- L'évaluation se fonde sur des comportements réguliers, et non sur des exemples ponctuels.
- Recueillir de l'information de sources variées.


© Copyright, 2010, Hay Group 5

DIAPO 5 (Principes de l'évaluation des compétences)

Passez en revue les principes de l'évaluation des compétences.

- Nous avons mentionné précédemment que vous devriez garder à l'esprit les principes suivants dans l'évaluation des compétences d'une autre personne.
 - L'évaluation du comportement doit se fonder sur des agissements concrets déjà survenus, et non sur la façon dont la personne pourrait agir éventuellement.
 - Vous devez prendre en compte l'intention de la personne au moment du comportement (vous devez demander à la personne d'indiquer quelle était son intention).
 - Pour identifier une habitude de comportement, vous devez avoir observé ce comportement de façon régulière (un exemple isolé ou ponctuel ne suffit pas).
 - Habituellement, la validité augmente lorsque les données proviennent de sources variées (l'information d'un gestionnaire ou d'un collègue, la compilation de données d'évaluation de subordonnés directs et l'auto-évaluation constituent les sources les plus valides).

Éléments à prendre en compte dans l'évaluation d'autres personnes



- Est-ce que la personne:
 - A régulièrement l'occasion de manifester ces comportements?
 - Manifeste régulièrement les comportements (la plupart du temps quand l'occasion se présente)?
 - Obtient de bons résultats quand elle manifeste ces comportements?
- Pouvez-vous donner plusieurs exemples de situations au cours desquelles la personne a manifesté ces comportements durant les 12 derniers mois?

© Copyright, 2010, Hay Group 6

DIAPO 6 (Éléments à prendre en compte dans l'évaluation d'autres personnes)

Passez en revue les questions suivantes avec les participants.

- Comme dans votre propre auto-évaluation, vous devez prendre en compte les éléments suivants dans l'évaluation d'une autre personne.
 - Est-ce que la personne:
 - A régulièrement l'occasion de manifester ces comportements?
 - Manifeste régulièrement les comportements (la plupart du temps quand l'occasion se présente)?
 - Obtient de bons résultats quand elle manifeste ces comportements?
 - Pouvez-vous donner plusieurs exemples de situations au cours desquelles la personne a manifesté ces comportements durant les 12 derniers mois?



HayGroup®

Pièges de l'évaluation

- Effet de halo
- Stéréotypes
- Tendance centrale
- Effet de récence
- Durée de service
- Première impression
- Manque de documentation

© Copyright, 2010, Hay Group 7

DIAPO 7 (Pièges de l'évaluation)

Passez en revue les erreurs et les pièges courants à éviter dans l'évaluation d'une autre personne.

- Pour évaluer autrui, il faut être le plus objectif possible. Bien que le processus d'évaluation établi aide à assurer l'objectivité, nous pouvons tous à un moment quelconque tomber dans l'un des pièges suivants de l'évaluation. Si nous comprenons la nature de ces pièges courants et que nous les gardons à l'esprit, nous serons mieux en mesure d'effectuer une évaluation exacte et objective.
 - **Effet de halo:** Laisser un événement unique (positif ou négatif) influencer sa perception globale du rendement.
 - **Stéréotypes:** Présomptions à l'égard d'une personne, sans motif ni preuve.
 - **Tendance centrale:** Regrouper tous les subordonnés directs dans une même catégorie pour éviter les conflits, ou chercher un niveau moyen dans le rendement d'un subordonné direct.
 - **Effet de récence:** L'impression du rendement d'une année complète peut être influencée par une grave erreur ou une grande réussite juste avant l'évaluation.
 - **Durée de service:** Présumer qu'une durée de service plus longue se traduit par un niveau supérieur de compétence ou de rendement.
 - **Première impression:** Première impression positive ou négative qui persiste.
 - **Manque de documentation:** Défaut de faire reposer l'examen sur des exemples précis pris tout au long de l'année.

HayGroup®

Utilisation du QEC pour évaluer d'autres personnes

Pour attribuer une cote, tenez compte des principes suivants:

- Cotez au niveau le plus élevé que la personne manifeste uniformément et régulièrement.
- Cotez le comportement habituel plutôt que l'exception à la règle.
- Le niveau le plus élevé pour une compétence n'est pas nécessairement celui attendu pour un bon rendement.
- Après avoir attribué les cotes, comparez les niveaux de rendement que vous avez choisis aux niveaux cibles définis pour la fonction.

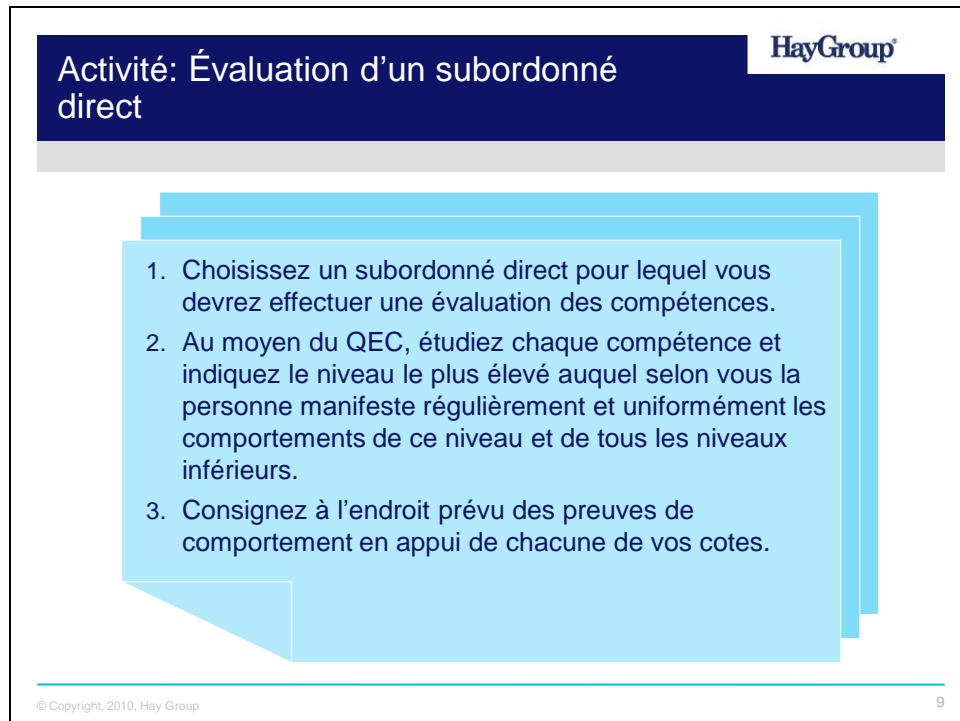
© Copyright, 2010, Hay Group 8

DIAPO 8 (Utilisation du QEC pour évaluer d'autres personnes)

Passez en revue les lignes directrices à respecter pour remplir le QEC d'un subordonné direct.

- Maintenant que vous connaissez certains des pièges de l'évaluation, discutons de la façon d'utiliser le QEC pour évaluer d'autres personnes.
- En remplissant le QEC pour indiquer vos cotes (soit le niveau de rendement), tenez compte des principes suivants:
 - Cotez au niveau le plus élevé que la personne manifeste uniformément et régulièrement.
 - Cotez le comportement habituel plutôt que l'exception à la règle.
 - Le niveau le plus élevé pour une compétence n'est pas nécessairement celui attendu pour un bon rendement; les niveaux cibles de compétence sont établis selon la nature du poste et de la fonction.
 - Après avoir établi des cotes initiales, revenez sur vos choix et comparez les niveaux de rendement que vous avez choisis aux niveaux cibles de comportement définis pour la fonction dans l'organisation.
 - Les commentaires devraient toujours être positifs.

Note à l'animateur: Rappelez aux participants que ce genre d'évaluation demande de la pratique; comme pour toute nouvelle habileté, il leur faudra du temps pour se sentir à l'aise avec ce nouvel outil d'évaluation d'autres personnes.



HayGroup

Activité: Évaluation d'un subordonné direct

1. Choisissez un subordonné direct pour lequel vous devrez effectuer une évaluation des compétences.
2. Au moyen du QEC, étudiez chaque compétence et indiquez le niveau le plus élevé auquel selon vous la personne manifeste régulièrement et uniformément les comportements de ce niveau et de tous les niveaux inférieurs.
3. Consignez à l'endroit prévu des preuves de comportement en appui de chacune de vos cotes.

© Copyright, 2010, Hay Group 9

DIAPO 9 (Activité: Évaluation d'un subordonné direct)

Passez en revue avec les participants les instructions pour cet exercice.

Note à l'animateur: Avant l'atelier, assurez-vous de connaître les diverses fonctions des subordonnés des participants, afin d'avoir les QEC appropriés.

Demandez aux participants:

1. De choisir un subordonné direct pour lequel ils voudraient effectuer une évaluation des compétences.
2. D'étudier, au moyen du QEC, chaque compétence et d'indiquer le niveau le plus élevé auquel selon eux la personne manifeste régulièrement et uniformément les comportements de ce niveau et de tous les niveaux inférieurs.
3. De consigner à l'endroit prévu des preuves de comportement en appui de chacune de leurs cotes.

Note à l'animateur: Suggérez aux participants la possibilité de choisir une personne plus difficile à évaluer, pour tirer le maximum de l'exercice.

HayGroup®

Détermination des points forts et des lacunes en matière de compétences

- Une cote correspondant au niveau cible ou à un niveau supérieur dénote un point fort en matière de compétences.
- Une cote inférieure au niveau cible dénote une lacune en matière de compétences.

© Copyright, 2010, Hay Group 10

DIAPO 10 (Détermination des points forts et des lacunes en matière de compétences)

Expliquez la façon suivante de déterminer les points forts et les lacunes en matière de compétences.

- Après avoir rempli le QEC, relevez les points forts et les lacunes en matière de compétences en comparant les résultats aux niveaux cibles.
 - Une cote *correspondant au niveau cible ou à un niveau supérieur* dénote un *point fort en matière de compétences*.
 - Une cote *inférieure au niveau cible* dénote une *lacune en matière de compétences*, un domaine sur lequel la personne devrait concentrer ses efforts de perfectionnement.
- Il faut se rappeler qu'un niveau cible est un niveau à viser, caractéristique d'un rendement supérieur, et il y aura donc probablement quelques lacunes.

Q Quelles sont certaines des difficultés pour remplir le QEC?

Sollicitez des réponses et inscrivez-les sur le tableau de papier.

Note à l'animateur: Exemples de réponses: manque d'information, aucune occasion de voir la personne manifester cette compétence, la fonction ne donne pas l'occasion de démontrer cette compétence, etc.

Q Comment pouvons-nous résoudre certaines de ces difficultés?

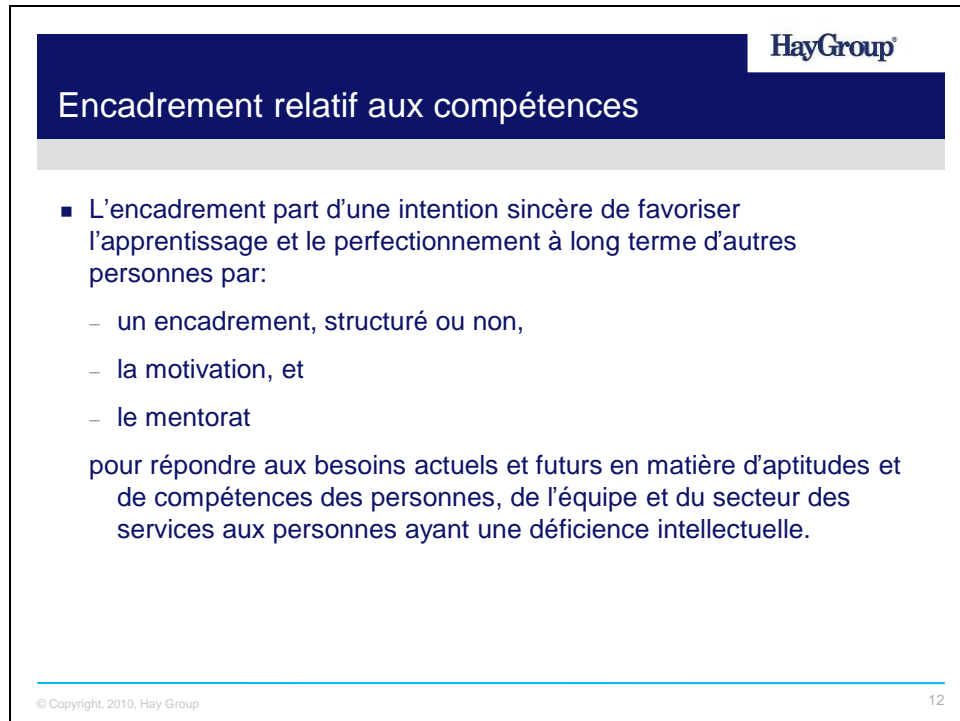
Sollicitez des réponses.

Note à l'animateur: Exemples de réponses: obtenir de l'information de sources variées, demander à la personne de donner des exemples de situations où elle a manifesté une compétence particulière, etc.



DIAPO 11 (Encadrement relatif aux compétences)

- Lorsque vous aurez évalué votre subordonné direct et que ce dernier aura effectué son auto-évaluation, l'étape suivante du processus consistera à rencontrer l'employé pour une discussion d'examen des compétences et d'encadrement connexe.
- Les données d'évaluation sont conçues pour vous donner, à vous et à l'employé, un point de départ et un cadre pour la discussion; il ne s'agit en rien d'une évaluation finale du rendement.
- Nous allons maintenant aborder la façon de tenir cette discussion d'encadrement relatif aux compétences, dans laquelle vous vous entendrez avec l'employé sur les niveaux de compétence que manifeste ce dernier.
- Dans cette section de l'atelier, nous allons:
 - Examiner les techniques et comportements efficaces d'encadrement relatif aux compétences.
 - Établir un cadre pour la tenue de la discussion sur le développement des compétences.
 - Vous donner les connaissances et les habiletés nécessaires pour soutenir efficacement vos subordonnés directs dans le développement de leurs compétences.
 - Échanger sur les difficultés d'encadrement que vous anticipez et en discuter.



Encadrement relatif aux compétences

HayGroup

- L'encadrement part d'une intention sincère de favoriser l'apprentissage et le perfectionnement à long terme d'autres personnes par:
 - un encadrement, structuré ou non,
 - la motivation, et
 - le mentoratpour répondre aux besoins actuels et futurs en matière d'aptitudes et de compétences des personnes, de l'équipe et du secteur des services aux personnes ayant une déficience intellectuelle.

© Copyright, 2010, Hay Group 12

DIAPO 12 (Encadrement relatif aux compétences)

Tenez une discussion sur la nature de l'encadrement.

Q En quoi consiste l'encadrement?

Sollicitez des réponses.

- L'encadrement part d'une intention sincère de favoriser l'apprentissage et le perfectionnement à long terme d'autres personnes par un encadrement, structuré ou non, la motivation et le mentorat des subordonnés directs. (Rappelez aux participants qu'il s'agit du point central de la compétence Développement des autres.)
- L'encadrement atteint son maximum d'efficacité lorsqu'il combine des éléments structurés et informels, et s'exerce à la fréquence convenant le mieux à la personne encadrée. L'encadrement structuré prend souvent la forme d'une rencontre et peut couvrir plusieurs domaines de rendement.
- L'encadrement informel survient habituellement pendant le travail, au moment présent. Il s'agit de choses simples, comme répondre aux questions, donner des conseils, des suggestions, une brève rétroaction ou un encouragement, ou corriger la façon dont la personne exécute une tâche.

HayGroup

Importance de l'encadrement

- Permet aux subordonnés directs d'offrir un meilleur rendement.
- Aide à guider le rendement futur.
- Crée des occasions d'exprimer et de partager des besoins, des préoccupations et des attentes.
- Réoriente les efforts sur les éléments importants.
- Améliore la motivation, l'engagement et, au bout du compte, la satisfaction professionnelle.

© Copyright, 2010, Hay Group 13

DIAPO 12 (Importance de l'encadrement)

Discutez de l'importance de l'encadrement.

Q Pourquoi offrons-nous un encadrement, pourquoi s'agit-il d'un élément important de votre fonction de gestionnaire ou dirigeant?

Sollicitez des réponses.

- L'importance de l'encadrement tient à plusieurs raisons, dont les suivantes:
 - Il établit un lien entre le rendement personnel et la stratégie opérationnelle, permettant aux employés d'agir conformément à leur fonction et aux besoins opérationnels.
 - Il aide à guider le rendement actuel et futur par la rétroaction, l'encouragement et le soutien.
 - Il crée pour les employés des occasions d'exprimer leurs besoins, leurs préoccupations et leurs attentes, que l'on pourra traiter et accommoder le cas échéant.
 - Il permet de réorienter les efforts en engageant l'employé dans un dialogue sur les activités et la façon de les exécuter.
 - Il améliore la motivation, l'engagement et la satisfaction professionnelle en impliquant l'employé directement dans l'évaluation de son rendement et dans son perfectionnement.
- L'encadrement relève d'une stratégie à long terme, il ne s'agit pas d'une solution à court terme.
- Examinons maintenant ce qui fait qu'un encadrement est efficace ou non.

Q Pensez à la personne qui vous a donné le meilleur encadrement dans votre vie professionnelle. Qu'est-ce qui a bien fonctionné? Quelles ont été les interventions efficaces de cette personne? Comment vous sentiez-vous?

Inscrivez les réponses sur le tableau de papier. Exemples:

- *Bonnes habiletés d'écoute.*
- *Apportait son soutien.*
- *Donnait une rétroaction précise, tant positive que négative.*
- *Donnait encouragement et soutien.*
- *Était patient, faisait preuve de respect.*

Q Pensez à la personne qui vous a donné le pire encadrement dans votre vie professionnelle, une situation où cette personne a failli à sa responsabilité d'encadrement. Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné, et pourquoi? Comment vous sentiez-vous?

Exemples de réponses:

- *Ne me laissait pas placer un mot, ne donnait aucun encadrement.*
- *Rétroaction négative, aucun élément constructif.*
- *Ne posait pas de questions ouvertes, ne me demandait pas ce que je pensais ou ressentais.*
- *Impatient.*
- *Portait des jugements catégoriques.*

- Nous venons de réunir les éléments d'un profil du comportement d'encadrement, notre propre définition de ce qu'il faut faire pour encadrer efficacement.
- Revenez maintenant sur votre scénario du meilleur encadrement.

Q Quelle influence cet encadrement a-t-il eu sur votre rendement et votre perfectionnement? Comment la personne a-t-elle influencé votre perception de votre fonction et de l'organisation?

Sollicitez des réponses et inscrivez-les sur le tableau de papier.

- Revenez maintenant sur votre scénario du pire encadrement.

Q Quelle influence cet encadrement a-t-il eu sur votre rendement et votre perfectionnement? Comment la personne a-t-elle influencé votre perception de votre fonction et de l'organisation?

Sollicitez des réponses et inscrivez-les sur le tableau de papier.

- Nous pouvons voir quel est l'impact d'un encadrement efficace, ou inefficace, sur le rendement, et la valeur de l'encadrement pour la personne et pour l'organisation. C'est ce qui fait de l'encadrement un aspect important de votre fonction de gestionnaire ou dirigeant.

HayGroup

Facteurs clés d'un encadrement efficace

- Positif et constructif, pour appuyer une amélioration et une croissance suivies.
- Participatif – les employés sont impliqués dans toutes les étapes de la prise de décisions.
- Autonome – les employés assument la responsabilité première de la gestion de leurs efforts d'amélioration et de perfectionnement.
- Tourné vers l'avenir, axé sur le rendement futur, et non sur les erreurs du passé.

© Copyright, 2010, Hay Group 14

DIAPO 14 (Facteurs clés d'un encadrement efficace)

Passez en revue les facteurs clés d'un encadrement efficace.

- L'encadrement devrait être positif et constructif, pour appuyer une amélioration et une croissance suivies.
- Il devrait également être participatif, impliquant les gestionnaires et leurs subordonnés directs dans toutes les étapes de la prise de décisions sur l'évaluation et le perfectionnement.
- L'employé doit voir de façon autonome à son perfectionnement et à son développement, assumer la responsabilité première de sa croissance, de son apprentissage et de son perfectionnement.
- L'encadrement doit aussi être tourné vers l'avenir, axé sur le rendement futur, et non sur les erreurs du passé.

HayGroup®

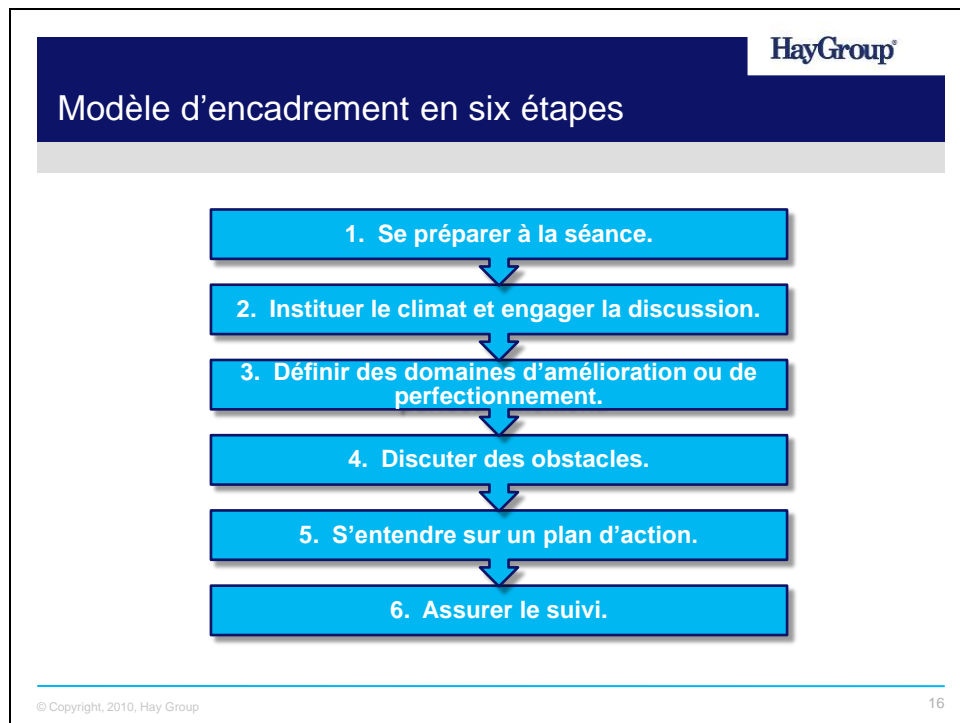
Objet de la discussion d'encadrement relatif aux compétences

- Définir clairement les points forts et les possibilités de perfectionnement de la personne; l'employé et le gestionnaire doivent s'entendre à ce sujet.
- Déterminer un maximum de deux ou trois compétences à perfectionner.
- Préparer un plan de perfectionnement pour l'employé, qui pourra compter sur votre appui.

© Copyright, 2010, Hay Group 15

DIAPO 15 (Objet de la discussion d'encadrement relatif aux compétences)

- Nous avons traité de l'importance de l'encadrement et des éléments clés d'un encadrement efficace. Passons maintenant à la discussion d'encadrement relatif aux compétences.
- Pour donner un encadrement efficace, vous devez pouvoir définir clairement les points forts de votre subordonné direct et ses possibilités de perfectionnement. Le QEC que vous remplissez sur votre subordonné direct, le QEC rempli par de dernier pour son auto-évaluation et la discussion pour en arriver à vous entendre sur certains points vous aideront à cerner cette information.
- Vous devez également réussir à établir un processus d'encadrement efficace et permanent, qui vous permettra de donner une rétroaction suivie et régulière à votre subordonné direct.



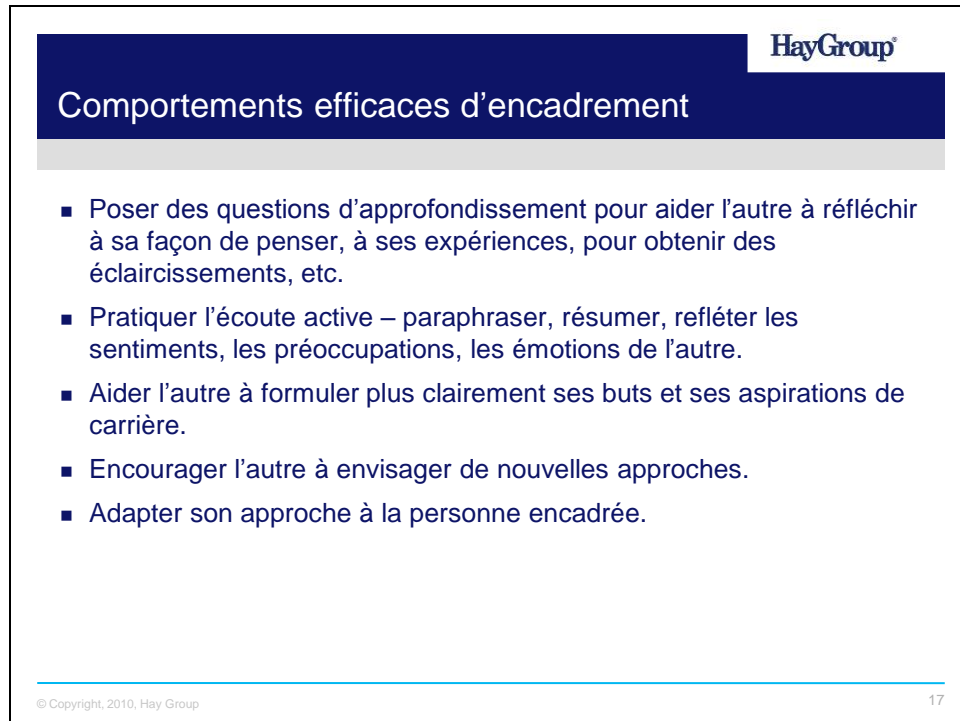
DIAPO 16 (Modèle d'encadrement en six étapes)

- L'encadrement a pour objet d'aider chacun à se perfectionner et à se développer pour atteindre son plein potentiel. Examinons un modèle d'encadrement que vous pourrez appliquer à vos discussions sur les compétences avec vos subordonnés directs.
- **Étape 1:** Pour vous préparer à la discussion, vous et votre subordonné direct devrez:
 - Évaluer séparément le rendement de l'employé et déterminer ses points forts et ses lacunes.
 - Examiner le rendement de l'employé et ses progrès relativement à son plan de perfectionnement (si l'employé n'a pas de plan de perfectionnement, c'est le moment de réfléchir à quels éléments il faudrait inclure dans un tel plan).
 - Recueillir et documenter des exemples de comportement en appui des progrès.
- **Étape 2:** La discussion d'encadrement est un processus partagé, un échange mutuel auquel l'employé doit participer activement, et même prendre l'initiative à l'occasion. À titre de gestionnaire ou dirigeant, votre rôle est le suivant:
 - Assurer le caractère privé et confidentiel de la discussion.
 - Veiller à ce qu'il n'y ait pas d'interruptions.
 - Maintenir un ton constructif.
 - Guider la discussion sans l'accaparer.
 - Discuter de l'évaluation des compétences, en se guidant sur l'évaluation du QEC.

- **Étape 3:** À cette étape de la discussion, avec l'employé, vous allez:
 - Définir conjointement les priorités de perfectionnement et de développement à partir de la discussion à l'étape 2 (les points forts de l'employé et ses possibilités de perfectionnement en général à l'égard des compétences clés).
- **Étape 4:** À cette étape, vous discutez avec l'employé des obstacles possibles à l'accomplissement d'activités de perfectionnement particulières.
- **Étape 5:** En partant des compétences pour lesquelles vous avez convenu de l'existence d'un besoin de perfectionnement, vous devez vous entendre avec l'employé pour formuler la version finale d'un plan de développement des compétences, englobant des activités, des échéanciers et le soutien requis (s'il y a lieu). Une fois le plan final établi, c'est à l'employé qu'il revient d'y donner suite.
- **Étape 6:** L'étape finale de la discussion d'encadrement est de planifier une rencontre de suivi avec l'employé pour examiner ses progrès relativement à son plan de perfectionnement.

En bref

- Tant la personne qui encadre que l'employé ont un rôle à jouer dans ce processus. Vous devez cependant garder à l'esprit que les employés ne sont pas tous disposés à assumer leur rôle dans le processus, et que certains auront besoin d'encouragement ou d'une orientation. Votre rôle consistera à instituer un climat dans lequel l'employé sera encouragé à prendre en charge son propre perfectionnement.



HayGroup®

Comportements efficaces d'encadrement

- Poser des questions d'approfondissement pour aider l'autre à réfléchir à sa façon de penser, à ses expériences, pour obtenir des éclaircissements, etc.
- Pratiquer l'écoute active – paraphraser, résumer, refléter les sentiments, les préoccupations, les émotions de l'autre.
- Aider l'autre à formuler plus clairement ses buts et ses aspirations de carrière.
- Encourager l'autre à envisager de nouvelles approches.
- Adapter son approche à la personne encadrée.


© Copyright, 2010, Hay Group 17

DIAPO 17 (Comportements efficaces d'encadrement)

Passez en revue les comportements efficaces d'encadrement.

- Lors de la discussion, gardez à l'esprit les principaux comportements efficaces d'encadrement suivants:
 - Poser des questions d'approfondissement pour aider l'autre à réfléchir à sa façon de penser, à ses expériences, pour obtenir des éclaircissements, etc.
 - Pratiquer l'écoute active - paraphraser, résumer, refléter les sentiments, les préoccupations, les émotions de l'autre.
 - Aider l'employé à formuler plus clairement ses buts et ses aspirations de carrière.
 - Encourager l'employé à envisager de nouvelles approches lorsqu'une démarche particulière ne fonctionne pas pour lui.
 - Adapter son approche à la personne encadrée, une approche générique ne fonctionnant pas. Vous devrez adapter votre approche de l'encadrement aux besoins individuels de chacun de vos subordonnés directs, et à la situation particulière.

Conseils pour les rencontres avec l'employé



- Ne vous attendez pas à ce que la première rencontre soit facile.
- Prévoyez des questions ou des désaccords à l'égard de certaines des évaluations; la plupart des discussions, cependant, ne tourneront pas à l'affrontement.
- Aidez l'employé à réaliser que la valeur à tirer de l'évaluation est d'arriver à mieux se connaître et à s'engager dans des activités de perfectionnement et de développement.
- Appuyez vos arguments sur des preuves.
- Préparez quelques suggestions de perfectionnement – proposez des options et laissez des choix (p. ex. activités de perfectionnement).

© Copyright, 2010, Hay Group 18

DIAPO 18 (Conseils pour les rencontres avec l'employé)

Passez en revue les conseils pour le déroulement de la discussion d'encadrement relatif aux compétences.

- Voici quelques conseils à garder à l'esprit lors d'une discussion d'encadrement relatif aux compétences, en particulier pour les premières rencontres.
 - Ne vous attendez pas à ce que la première rencontre soit facile, l'aisance vient avec le temps.
 - Prévoyez des questions ou des désaccords à l'égard de certaines des évaluations; la plupart des discussions, cependant, ne tourneront pas à l'affrontement.
 - Aidez l'employé à réaliser que la valeur à tirer de l'évaluation est d'arriver à mieux se connaître et à s'engager dans des activités de perfectionnement et de développement.
 - Appuyez vos arguments sur des preuves – notez vos exemples en appui de vos cotes de compétence pour en faire part à votre subordonné direct lorsque la discussion porte sur des domaines de désaccord.
 - Préparez quelques suggestions de perfectionnement – proposez des options et laissez des choix (p. ex. activités de perfectionnement).

PAUSE – (15 minutes: 1:45 – 2:00)

Activité: Défis de la discussion sur les compétences

HayGroup

1. Individuellement, dressez la liste des défis que vous prévoyez rencontrer dans les discussions avec vos employés à propos de leurs compétences.
2. Dans votre groupe réduit, exposez tour à tour vos défis d'encadrement, et utilisez le tableau de papier. Prenez en note les principaux thèmes ressortant de la discussion.
3. Discutez de conseils pour régler chaque difficulté.
4. Préparez-vous à faire part de vos défis et de vos idées de solution au groupe entier.

© Copyright, 2010, Hay Group 19

DIAPO 19 (Défis de la discussion sur les compétences)

Présentez une activité qui donnera aux participants l'occasion de discuter des défis qu'ils prévoient rencontrer dans les discussions d'encadrement relatif aux compétences avec leurs subordonnés directs.

- Nous avons exploré ce qu'implique l'encadrement relatif aux compétences et les éléments d'un encadrement efficace, et nous allons maintenant discuter de certains des défis que vous prévoyez rencontrer dans une discussion d'encadrement relatif aux compétences.

Demandez aux participants d'aller à la feuille de travail des défis de la discussion sur les compétences dans leur guide du participant.

Demandez aux participants de former des petits groupes pour réaliser les tâches suivantes:

1. Individuellement, dressez la liste des défis que vous prévoyez rencontrer dans les discussions avec vos employés à propos de leurs compétences.
2. Dans votre groupe réduit, exposez tour à tour vos défis d'encadrement, et utilisez le tableau de papier. Prenez en note les principaux thèmes ressortant de la discussion.
3. Discutez de conseils pour régler chaque difficulté.
4. Préparez-vous à faire part de vos défis et de vos idées de solution au groupe entier.

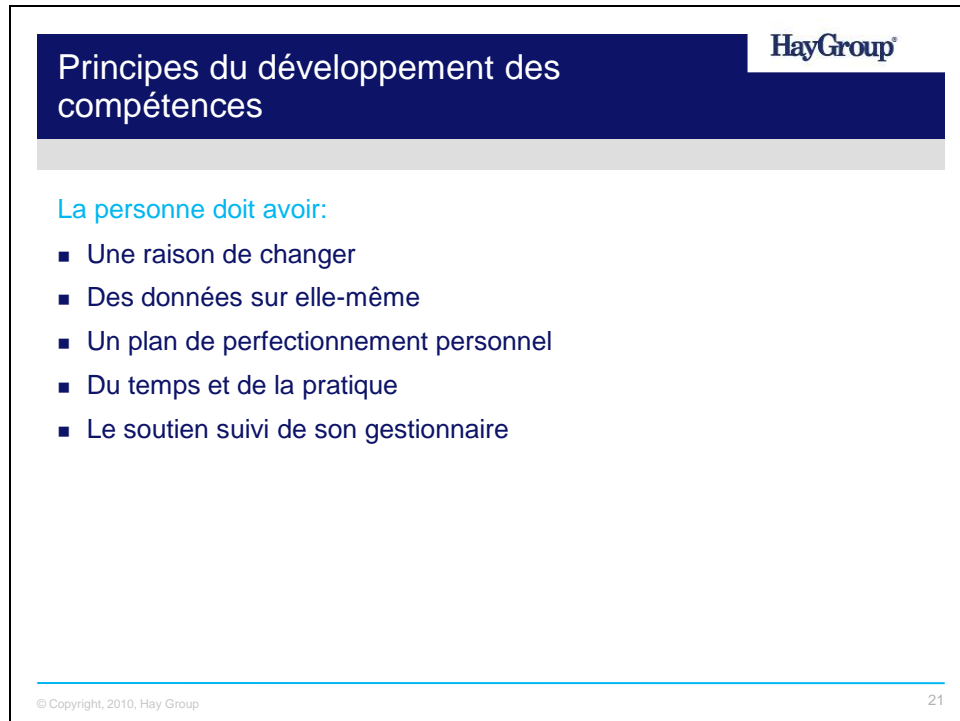
Récapitulation

Demandez à chaque groupe réduit de faire part de ses défis d'encadrement. Cernez les thèmes qui ressortent pour en discuter avec le groupe.



DIAPO 20 (Planification du perfectionnement)

Expliquez que cette section a pour objectif de passer en revue les principes et les étapes du développement des compétences, et d'aborder ce qui constitue un plan de perfectionnement efficace.



Principes du développement des compétences HayGroup

La personne doit avoir:

- Une raison de changer
- Des données sur elle-même
- Un plan de perfectionnement personnel
- Du temps et de la pratique
- Le soutien suivi de son gestionnaire

© Copyright, 2010, Hay Group 21

DIAPO 21 (Principes du développement des compétences)

Passez en revue les principes de l'évaluation des compétences.

- Certains facteurs font en sorte qu'une personne a le désir de se perfectionner personnellement et de mettre en œuvre son plan de perfectionnement. La personne doit avoir:
 - Une raison de changer
 - Des données sur elle-même
 - Un plan de perfectionnement personnel
 - Du temps et de la pratique
 - Le soutien suivi de son gestionnaire

Un bon plan de perfectionnement...

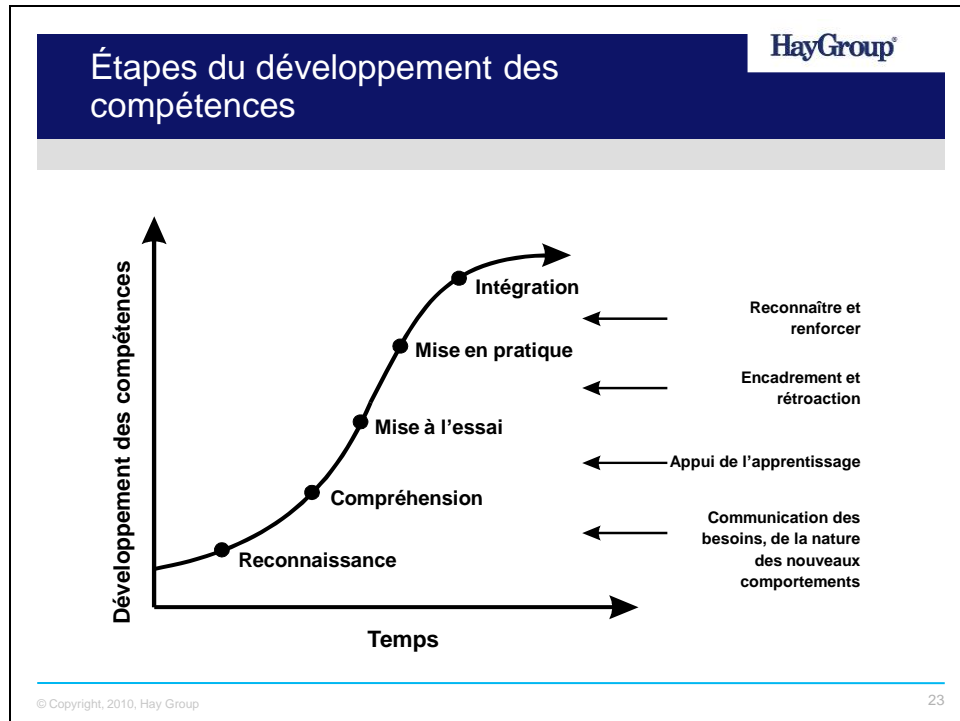
- Est élaboré conjointement par le gestionnaire et le subordonné direct.
- Comprend dans la mesure du possible des activités en milieu de travail produisant une expérience concrète, car il s'agit de la formule permettant habituellement la meilleure assimilation de l'apprentissage.
- Énonce précisément et en détail le soutien nécessaire, s'il y a lieu, et les dates d'achèvement visées.
- Se concentre sur un maximum de deux ou trois compétences à développer, avec entre une et trois activités de perfectionnement pour chaque compétence.
- Est mis en œuvre par l'employé, en prévoyant des discussions de suivi régulières avec le gestionnaire pour discuter des progrès réalisés.

© Copyright, 2010, Hay Group 22

DIAPO 22 (Un bon plan de perfectionnement...)

Donnez aux participants quelques conseils importants à garder à l'esprit lors de l'élaboration d'un plan de perfectionnement avec leurs subordonnés directs.

- Un plan de perfectionnement efficace est élaboré conjointement par vous-même et votre subordonné direct.
- Il devrait comprendre dans la mesure du possible des activités en milieu de travail produisant une expérience concrète, car il s'agit de la formule permettant habituellement la meilleure assimilation de l'apprentissage.
- Il devrait énoncer les éléments en détail, notamment le soutien nécessaire, s'il y a lieu, et les dates d'achèvement visées.
- Un plan de perfectionnement devrait être bien centré, avec entre une et trois activités de perfectionnement pour un maximum de deux ou trois compétences à développer.
- Il ne faut pas oublier d'assurer un suivi régulier auprès du subordonné direct, à propos du progrès de son perfectionnement.



DIAPO 23 (Étapes du développement des compétences)

Expliquez les étapes du développement des compétences.

- Cette diapositive présente les étapes du développement des compétences et les mesures que devrait prendre le gestionnaire pour appuyer ses subordonnés directs à chaque étape du développement des compétences.
- La première étape est celle de la reconnaissance, suivie de la compréhension. À titre de gestionnaire, vous devriez communiquer ce qui est nécessaire pour passer de la reconnaissance à la compréhension, notamment quels sont les nouveaux comportements à adopter.
- L'étape suivante est la mise à l'essai. Dans cette étape, votre rôle est de soutenir l'apprentissage de la personne sans recourir à la critique, les erreurs contribuant à l'apprentissage.
- L'employé passe ensuite à l'étape de la mise en pratique, pendant laquelle vous devriez l'encadrer et lui donner une rétroaction.
- À l'étape finale, l'intégration, votre rôle consiste à reconnaître et à renforcer la manifestation des comportements souhaités.
- L'atelier d'aujourd'hui vise surtout à vous aider à franchir la première étape, celle de la reconnaissance.

PRÉPARATION D'UNE DISCUSSION D'ENCADREMENT RELATIF AUX COMPÉTENCES

Durée: 35 minutes
2:45 – 3:20



DIAPO 24 (Préparation d'une discussion d'encadrement relatif aux compétences)

Expliquez que l'objectif de cette section est de préparer une discussion d'encadrement relatif aux compétences avec un subordonné direct, en remplissant le document Planificateur de discussion sur les compétences et en consultant le Guide des ressources de développement pour trouver des idées et activités possibles de perfectionnement et de développement.

PRÉPARATION D'UNE DISCUSSION D'ENCADREMENT RELATIF AUX COMPÉTENCES

Durée: 35 minutes
2:45 – 3:20

Activité: Préparation d'une discussion d'encadrement relatif aux compétences

HayGroup

1. Remplissez le document Planificateur de discussion sur les compétences avec le subordonné direct pour lequel vous avez rempli le QEC précédemment. (15 min)
2. Avec un partenaire, présentez votre plan et discutez des défis que vous avez relevés et des façons possibles de les surmonter. (15 min)

© Copyright, 2010, Hay Group 25

DIAPO 25 (Préparation d'une discussion d'encadrement relatif aux compétences)

Passez en revue avec les participants les instructions suivantes de préparation d'une discussion d'encadrement relatif aux compétences avec un subordonné direct.

Demandez aux participants de se référer au Planificateur de discussion sur les compétences, version du gestionnaire, qui se trouve dans leur cartable du participant. Signalez qu'il existe aussi une version de l'employé, que doit remplir leur subordonné direct en préparation de la discussion.

1. Remplissez le document Planificateur de discussion sur les compétences avec le subordonné direct pour lequel vous avez rempli le QEC précédemment. (15 min)
2. Avec un partenaire, présentez votre plan et discutez des défis que vous avez relevés et des façons possibles de les surmonter. (15 min)

Récapitulation

Q Avez-vous trouvé utile le document Planificateur de discussion sur les compétences?

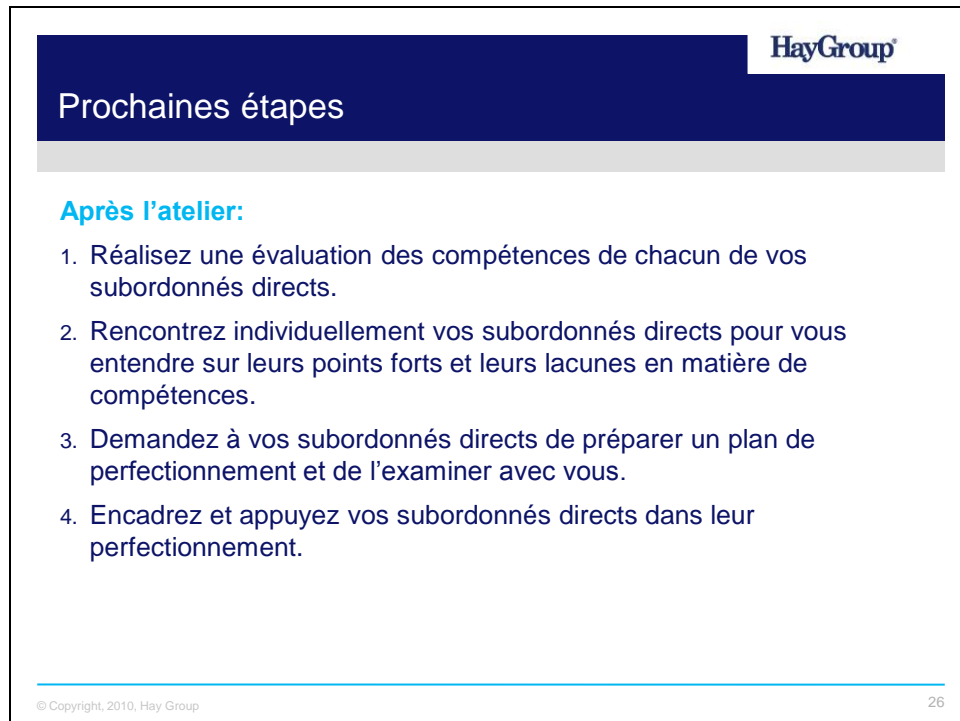
Sollicitez des réponses.

Q Qui voudrait nous faire part de ses plans ou situations d'encadrement?

Sollicitez des réponses.

Q Quelles sont certaines des difficultés possibles? Que feriez-vous pour les surmonter?

Sollicitez des réponses.



HayGroup

Prochaines étapes

Après l'atelier:


1. Réalisez une évaluation des compétences de chacun de vos subordonnés directs.
2. Rencontrez individuellement vos subordonnés directs pour vous entendre sur leurs points forts et leurs lacunes en matière de compétences.
3. Demandez à vos subordonnés directs de préparer un plan de perfectionnement et de l'examiner avec vous.
4. Encadrez et appuyez vos subordonnés directs dans leur perfectionnement.

© Copyright, 2010, Hay Group 26

DIAPO 26 (Prochaines étapes)

Passez en revue les prochaines étapes de l'implantation du modèle des compétences.

1. Après l'atelier, vous devrez réaliser une évaluation des compétences de chacun de vos subordonnés directs. Ces derniers devront de leur côté effectuer leur auto-évaluation (au moyen du QEC).
2. Fixez ensuite un moment pour rencontrer individuellement chacun de vos subordonnés directs afin de discuter des résultats de l'évaluation et de vous entendre sur ses points forts et ses lacunes en matière de compétences.
3. Votre subordonné direct devra ensuite préparer un plan de perfectionnement visant à développer ses compétences, se concentrant sur un maximum de deux ou trois compétences, et l'examiner avec vous.
4. Une fois le plan établi, votre rôle consistera à encadrer et à appuyer votre subordonné direct de façon suivie.



**Outils pour la discussion d'encadrement
relatif aux compétences et la planification du perfectionnement**

- **Planificateur de discussion sur les compétences**
 - Il y a deux versions de ce document, une pour l'employé et l'autre pour le gestionnaire; assurez-vous de donner la version de l'employé à l'employé, pour l'aider à se préparer à discuter de ses compétences avec vous.
 - La version de l'employé comprend un modèle pour préparer un plan de perfectionnement.
- **Guide des ressources de développement**
 - Répertoire d'activités de développement, de livres et de vidéos pour vous appuyer dans votre planification du perfectionnement et du développement, regroupés par compétence.

© Copyright, 2010, Hay Group27

DIAPO 27 (Outils pour la discussion d'encadrement relatif aux compétences et la planification du perfectionnement)

- Deux outils ont été élaborés afin de vous aider, vous-même et vos employés, dans la préparation de la discussion sur les compétences et d'un plan de perfectionnement.
 - Vous connaissez déjà le premier outil, le document **Planificateur de discussion sur les compétences**. Comme nous l'avons mentionné, remettez la version de l'employé de ce document à vos subordonnés directs pour les aider à se préparer à discuter des compétences avec vous. La version de l'employé comprend aussi un modèle de plan de perfectionnement, pour aider l'employé à rédiger son plan.
 - Le deuxième outil, le **Guide des ressources de développement (GRD)**, est un recueil de conseils pour le perfectionnement et le développement, qui répertorie pour chacune des compétences clés:
 - des activités et des conseils de perfectionnement en cours d'emploi;
 - des livres et des lectures; et
 - des DVD et des films.
- Le GRD est une précieuse ressource pour vous aider à planifier le perfectionnement de vos employés de concert avec ces derniers. Vous-même ou vos subordonnés directs pouvez cependant penser à d'autres activités de perfectionnement, sans avoir à vous limiter à ce que propose le GRD.

En bref

À titre de dirigeant, votre rôle est le suivant:

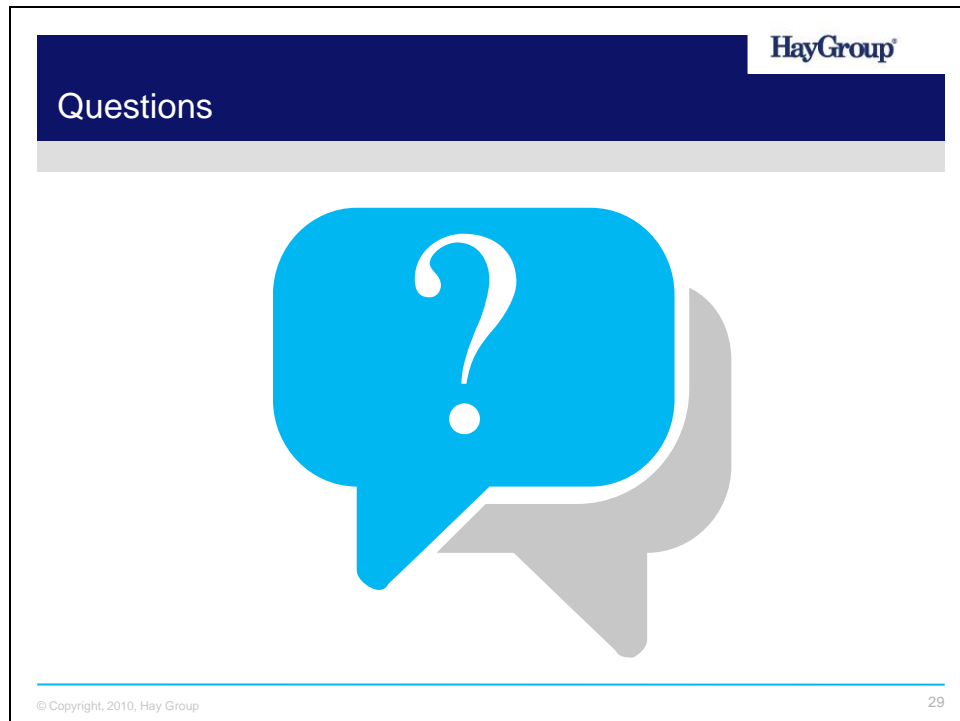
- Vous familiariser avec le processus du QEC, les outils et les niveaux cibles des compétences clés pour vos subordonnés directs.
- Aider vos subordonnés directs à planifier leur perfectionnement.
- Offrir des possibilités d'encadrement et de mentorat.
- Tenter de trouver des activités en milieu de travail auxquelles vos subordonnés directs peuvent s'exercer pour parfaire les compétences qu'ils doivent développer.
- Recueillir des exemples de comportement de chaque subordonné direct pour mieux sensibiliser chacun aux niveaux de compétence qu'il manifeste pour le moment.

© Copyright, 2010, Hay Group 28

DIAPO 28 (En bref)

Mettez fin à l'atelier en résumant et en soulignant les rôles et les responsabilités du gestionnaire ou dirigeant dans l'encadrement relatif aux compétences.

- Se familiariser avec le nouveau processus du QEC et les outils.
- Aider ses subordonnés directs à planifier leur perfectionnement.
- Offrir des possibilités d'encadrement et de mentorat à ses subordonnés directs.
- Faire correspondre les comportements d'encadrement à des activités concrètes en milieu de travail.
- Recueillir des exemples de comportement de chaque subordonné direct pour mieux sensibiliser chacun aux niveaux de compétence qu'il manifeste pour le moment.



DIAPO 29 (?)

Q Des questions?

Répondez aux questions des participants.

Remerciez le groupe de sa participation et de son implication.

Distribuez un formulaire d'évaluation de l'atelier et demandez aux participants de le remplir avant de partir.