



LE TAGÈTE

Hors série n° 25, 2014

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

LES COMPÉTENCES DE BASE

Le vice-président des ressources humaines de Duke Energy, Chris Rolfe, et son équipe ont identifié quatre groupes de compétences de base dans l'organisation: 1) les compétences fonctionnelles; 2) le savoir-faire en affaires; 3) les habiletés en management; 4) les dispositions personnelles au leadership¹.

Les compétences fonctionnelles renvoient aux capacités du dirigeant en embauche, formation, évaluation et promotion du personnel². Le savoir-faire en affaires à la connaissance du secteur, la maîtrise du modèle d'affaires, la compréhension du marché et l'analyse stratégique des situations de l'organisation. Le management implique la planification de l'activité, l'affectation des ressources et l'attribution des tâches, comme la motivation et le feedback du personnel, sans parler de l'évaluation du rendement au travail. Finalement, le leadership suppose la capacité d'animer le groupe dont on a charge, par ses idées, son sens de l'équité et sa facilité à exécuter sa tâche et surtout à atteindre ses objectifs de mandat.

Personne ne s'attend à ce que le dirigeant moyen présente une fiche parfaite sur tous les volets de compétences susdits. Mais puisqu'il s'agit ici de compétences de base, encore faut-il que l'appréciateur du profil du candidat au poste de direction à combler ait l'impression nette que chacun des quatre aspects soit présent, et en quantité suffisante pour pouvoir dire qu'il y a équilibre entre les groupes de compétence. Et l'équilibre n'impose en rien une égale quantité de compétences partout, mais un rapport de proportion entre elles qui fasse que la personne concernée ne soit pas carencée sur l'une quelconque de ces dimensions pour remettre en cause sa capacité de remplir de manière hautement efficiente la fonction qu'on lui a attribuée.

Force est de constater que, trop souvent, tant à l'embauche qu'à la rétention des dirigeants, peu d'organisations procèdent à une évaluation serrée des compétences des personnes en poste ou à promouvoir. Bien sûr, les compétences fonctionnelles sont celles qui sont toujours mesurées, puisqu'elles sont directement liées au champ de responsabilités des dirigeants et que le résultat à la tâche est apprécié en fonction des objectifs de réalisation fixés en début d'exercice nouveau. Mais le savoir-faire en affaires, lui, est rarement jugé pour ce qu'il commande, soit une propension forte du dirigeant à s'inscrire dans la logique de marché de l'organisation, dans l'accomplissement quotidien de sa tâche. Les habiletés de management sont, par contre, souvent mieux évaluées, à raison d'indicateurs de quantité plus que de qualité, alors que les dispositions au leadership sont peu mesurées, parce que souvent mal comprises et surtout mal comparées entre les dirigeants aux commandes de l'organisation. En somme, on n'a de base que la désignation des compétences requises, non leur confirmation.

¹ Execution: The Discipline of Getting Things Done by Larry Bossidy and Ram Charan (Jun 4 2002), p. 173.

² Bien sûr, il est ici question du personnel affecté aux RH. Dès lors qu'il s'agira d'un autre département, les critères changeront, puisque la tâche sera tout autre. Et les compétences suivent l'ordre des tâches à accomplir.