

Matrice de polyvalence

Objectifs

Cartographier les compétences de l'équipe et les besoins en compétence

Aperçu

L'outil consiste en une grille d'analyse des niveaux de compétence de chacun·e sur certaines compétences clefs

Durée

1h

Public

Encadrement de l'équipe

Utilisation

Le principe de la matrice de polyvalence est de construire un tableau sur deux axes : sur un axe se trouveront les compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe ; sur l'autre se trouveront les membres de l'équipe.

Compétences considérées

La première étape, essentielle et souvent sous-estimée, est de faire une liste des compétences utiles au bon fonctionnement de l'équipe. Elles peuvent, le cas échéant, être découpées en catégories (p.ex. techniques, relationnelles, budgétaires, managériales, ...). Celle liste doit intégrer les compétences nécessaires pour le travail opérationnel de l'équipe ou du service, mais peut aussi intégrer des compétences utiles au fonctionnement et à la dynamique de l'équipe.

Évaluation des compétences

Plusieurs méthodes existent pour mesurer le niveau de compétences des différentes personnes de l'équipe. Nous recommandons de classer chaque personne, pour chaque compétence, sur une échelle à 4 niveaux : E : Expert ; O : Opérationnel·le ; F : Formable ; N : Ne saurait pas faire. Certaines cases peuvent être laissées vides si l'organisation de l'équipe et/ou la fiche de poste ne permettent pas d'envisager qu'une compétence soit demandée à une personne.

| | Céline | Nasser | Bruno | Michèle | Total E + O |
|------------------------|--------|--------|-------|---------|-------------|
| Préparation de la paie | E | E | O | F | 3 |
| Liquidation de la paie | O | O | F | F | 2 |
| Processus formation | F | F | O | E | 2 |
| Action sociale | N | F | F | E | 1 |
| Carrières | F | F | O | N | 1 |

Identification des besoins

En regardant, par compétence, le nombre de personnes opérationnelles ou expertes, il est possible d'identifier des « goulets d'étranglement » sur lesquels il est important de former des collaborateur·es. L'exemple ci-dessus montre par exemple un calcul du nombre de E et de O pour chaque compétence considérée.

Points de vigilance

La vision dont dispose un·e manager des compétences des membres de son équipe peut être biaisée par les situations qu'il ou elle n'a pas perçues et par des éventuels différends personnels. Un retour en équipe ou avec les personnes concernées peut utilement compléter votre vision.

Identifier une personne comme formable ne doit pas présupposer de la volonté de la personne à se former et à assumer la fonction.

Suivi

La matrice peut être mise à jour annuellement, par exemple à l'issue des entretiens individuels annuels. Elle doit être mise à jour lors de l'identification de nouvelles compétences nécessaires pour l'équipe.