

# Matrice des compétences

La matrice des compétences est un outil utilisé pour faire un portrait collectif des compétences déjà disponibles dans un groupe et celles qui sont à développer, ou encore à aller chercher à l'extérieur du groupe. C'est un exercice à réaliser collectivement après qu'un groupe de personnes ait complété son plan d'action collectif et soit engagé à le mettre en œuvre. On peut également l'utiliser pour relever un défi concret ou réaliser une action spécifique. Dans le contexte d'un cycle de développement, cet exercice s'inscrit dans l'étape de planification opérationnelle d'un projet commun.

Pour un plan d'action complet, il est nécessaire que le nombre d'actions contenu soit « gérable » pour les participantes et participants. Pour être efficace, il faut éviter de faire une matrice des compétences à partir d'orientations générales, parce que les compétences qui en découlent ont tendance à être trop génériques pour être utilisables pour l'action (ex. : les compétences pour développer une communauté). Pour être mobilisant, cet exercice doit être complété par les personnes qui réaliseront le travail et non par des supérieurs ou des consultants externes.

La matrice des compétences est généralement utilisée dans le cadre d'un atelier de design participatif (*Participative Design Workshop* <http://www.thelightonthehill.com/solutions/pdw/>) et a été développée par Fred et Merrelyn Emery. L'atelier de design participatif vise à créer ou à adapter la forme d'une organisation en fonction de sa vision et du plan d'action dont elle s'est dotée, selon des principes de démocratie participative.

## Étape 1

Pour réaliser la matrice, il faut d'abord faire, avec les personnes présentes, la liste de toutes les compétences requises pour réaliser les actions qu'elles ont prévues. Une question telle que « De quelles compétences aurons-nous besoin pour faire (telle chose)? » peut être un bon déclencheur pour amorcer la liste. Il est utile d'utiliser du papier affiche pour cet exercice et d'écrire assez gros pour que toutes et tous puissent voir le contenu au fur et à mesure du déroulement de l'activité.

## Étape 2

Compétences / Noms	Julie	Marc	Anne
Négocier avec les bailleurs de fonds			
Vulgariser les contenus pour un site Internet			
Faire la comptabilité			
Coordonner une équipe de travail			
Organiser des sessions d'information pour les citoyens			

Une fois que toutes les compétences requises sont recensées, il faut concevoir un tableau à deux axes (ou ajouter des feuilles de papier affiche à côté de celles déjà produites à l'étape 1) :

1. Chaque compétence identifiée
2. Un espace pour écrire le nom de chaque personne présente

*S'il y a 20 personnes et 35 compétences identifiées, il faut prévoir au tableau de 20 colonnes et 35 lignes.*

## Étape 3

Une fois le tableau élaboré, les participantes et participants inscrivent un « X » vis-à-vis leur propre nom lorsqu'ils possèdent la compétence identifiée (c'est-à-dire qu'ils ont déjà mis en œuvre cette compétence et sont en mesure de le faire à nouveau). Lorsqu'une personne a atteint un niveau de compétence lui permettant de montrer à une autre personne comment l'acquérir, elle inscrit « XX ». Pour éviter de sous-estimer ou de surestimer leurs compétences, les participantes et participants peuvent faire un retour sur leur travail et faire les ajustements.

Compétences / Noms	Julie	Marc	Anne
Négocier avec les bailleurs de fonds	x		
Vulgariser les contenus pour un site Internet		xx	
Faire la comptabilité			xx
Coordonner une équipe de travail	x		
Organiser des sessions d'information pour les citoyens		x	

Cette partie de l'activité peut se faire collectivement, de façon très naturelle, pour permettre les échanges entre les participantes et participants qui en arriveront à se questionner mutuellement : « Crois-tu que je devrais mettre un X ici? » et à reconnaître les compétences des uns et des autres : « Tu es capable de faire ceci ou cela, tu devrais mettre un X ».

#### Étape 4

Une fois le tableau complété, le groupe est en position de l'analyser et d'identifier les compétences présentes et qui pourront être mises à contribution

dans l'action, mais aussi d'identifier celles qui manquent. Il se peut que certaines compétences doivent être possédées par plusieurs personnes dans un groupe pour un bon fonctionnement, alors que d'autres ne nécessitent qu'un ou deux individus les possèdent.

L'acquisition de nouvelles compétences (par de la formation, du mentorat, etc.) ou la recherche de ressources humaines les possédant pourront être ajoutées au plan d'action au besoin.

#### **Sources**

Emery, Merrelyn (1999). *Searching, The theory and practice of making cultural change*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins.

Emery, Merrelyn & de Guerre, Don (2002). *Introduction to Open Systems: Learning & Doing What Works* Course-pak.

Emery, Merrelyn & Devane, Tom (2009). *Participative Design Workshop* dans *The Change Handbook: The Definitive Resource on Today's Best Methods for Engaging Whole Systems* Holman, Peggy, Devane, Tom, et Cady, Steven. Berrett-Koehler Publishers. Chapitre 43, pp.419-435.

*Alain Meunier,  
Coopérative de consultation en développement La Clé  
10 juin 2010*