

La gestion des compétences

Souper-conférence de André Durivage, Ph.D.

Le 6 février 2008, Monsieur André Durivage, professeur à l'Université du Québec en Outaouais et président de la firme EPSI a présenté les pratiques possibles en matière de gestion des compétences dans les organisations québécoises. Possédant une grande expérience dans ce domaine, Monsieur Durivage a su faire la démonstration de l'importance à accorder à cette approche, dans toutes les fonctions de la GRH.

Contexte

Dans le monde du travail actuel, la gestion des compétences devient un outil essentiel au développement des organisations contemporaines. Les organisations qui ne gèrent pas les compétences voient leur pérennité diminuée, puisqu'elles ne permettent pas aux employés d'utiliser leur plein potentiel et de le mettre au profit de l'entreprise. De façon générale, la gestion des compétences est basée sur une démarche claire : d'abord cibler les principales dimensions de la fonction occupée par les employés, ensuite identifier les compétences nécessaires pour exercer adéquatement ladite fonction (profil de compétences) et enfin, évaluer les compétences de l'employé occupant cette fonction (bilan de compétences).

Il existe deux principaux types de compétences en milieu de travail.. D'abord, les *compétences essentielles*, pour lesquelles les employés doivent posséder un seuil minimal mais dont le dépassement ne représente pas une valeur ajoutée. Les *compétences discriminantes* font en sorte que plus une personne possède de cette compétence, plus performante elle est en emploi. Par exemple, l'honnêteté est une compétence essentielle chez les vendeurs d'automobiles; avoir plus d'honnêteté qu'un certain seuil minimal n'améliorera pas les performances de ceux-ci. Par contre, la capacité de négocier est une compétence discriminante chez les vendeurs d'automobiles; plus ils négocient habilement, meilleures seront leurs ventes.

La gestion des compétences et ses conditions de succès

Quels sont les éléments qui permettront le bon fonctionnement du système de gestion des compétences? Premièrement, la gestion des compétences doit être alignée sur la stratégie organisationnelle en identifiant les postes requis pour l'atteinte des objectifs stratégiques. Parmi ces postes, on cherchera à faire des regroupements par fonctions (p.ex. : gestion, service à la clientèle). Il est important de maintenir un petit nombre de fonctions pour assurer le bon déroulement du processus. Par la suite, on identifiera les responsabilités associées à chacune des fonctions, puis on y liera les compétences discriminantes et essentielles requises.

Pour assurer le succès du système de gestion des compétences, il est crucial de se doter d'outils GRH pour le faire vivre avant même son déploiement. Ainsi, il faut s'assurer que les outils de recrutement, de sélection et de formation soient adaptés au nouveau modèle en vigueur.

Créer ou acquérir un système de gestion des compétences?

Afin d'instaurer un système de gestion des compétences, deux voies sont possibles. D'abord, on peut opter pour la *création d'un système personnalisé* pour l'organisation. Pour assurer le succès de cette démarche, Monsieur Durivage recommande un fonctionnement par gestion

de projet, qui permettra de cibler les objectifs organisationnels, les groupes d'emplois prioritaires et de nommer une équipe de projet dédiée et mobilisatrice. Ensuite, l'équipe de projet pourra clarifier les attentes, établir le plan d'action et développer le modèle de compétences. Cette démarche est toutefois très énergivore et bien souvent, peu d'énergie est disponible pour ensuite faire vivre le modèle de compétences dans l'entreprise.

Il est également possible de faire l'acquisition de profils déjà existants sur le marché. Monsieur Durivage a présenté les avantages et inconvénients de modèles tel que l'architecte de carrière, TRIMA, le modèle de la firme McBer et finalement le modèle Compmetrica. Le choix d'un profil existant repose sur différentes caractéristiques : nombre de compétences contenues dans chacun des profils, présence d'indicateurs comportementaux ou de définitions des compétences, niveaux de rendement, niveau de difficulté d'apprentissage et pistes de formation fournies.

Les outils RH : Comment utiliser le système de gestion des compétences

La mise en place d'un profil de compétences dans une organisation présente plusieurs avantages au sein des différentes fonctions RH. En *recrutement*, notons qu'un tel système dote tous les acteurs d'un langage commun et de profils de recrutement pré-établis, ce qui permet d'identifier précisément le talent recherché. En *dotation*, puisqu'il est possible d'associer des compétences données avec une batterie d'outils valides, le processus peut être planifié plus aisément et la rétroaction aux candidats en est facilitée. En *formation*, un tel système favorise la continuité avec le processus de dotation et permet de miser sur les compétences critiques à développer. En *gestion du rendement et de la carrière*, il est possible d'aligner la gestion des compétences aux objectifs organisationnels. Dans de rares cas, la rémunération peut être liée au modèle de compétence mis en place dans l'organisation. Toutefois, l'expérience du conférencier l'amène à dire que les possibilités d'échec sont grandes lorsqu'il est question d'orienter la rémunération au mérite en fonction de la maîtrise des compétences identifiées dans le profil.

Quelques recommandations finales

En conclusion, André Durivage a démontré la valeur ajoutée de l'implantation d'un système de gestion des compétences en entreprise, à condition de mettre en place des pratiques gagnantes afin d'optimiser le processus. Il est important de planifier que le développement d'un système de gestion des compétences demande un investissement important en termes de temps et de ressources dédiées au projet, et il peut parfois être aidant de prévoir le soutien d'une ressource externe. Il faut également s'assurer d'identifier et de créer les outils RH qui s'arrimeront au modèle, particulièrement pour les compétences critiques. Enfin, il est nécessaire qu'un grand nombre de gestionnaires et d'employés connaissent et s'approprient le profil de compétence qui aura préalablement été aligné sur les préoccupations stratégiques de l'organisation.