

La gestion des compétences

La gestion des compétences

Nos sociétés se transforment, notamment grâce aux actions qui résultent du savoir-faire de l'humain. Au gré des siècles, l'homme a fait des découvertes importantes qui ont influencé nos modes de vie. Pensons à l'utilisation du feu pour transformer les aliments, à l'introduction des métaux pour fabriquer des objets usuels, à l'industrialisation de la production, aux avancées de la médecine et aux nombreux changements qu'ont amenés les technologies de l'information (TI).

Cette évolution a été possible en grande partie parce que des organisations ont permis l'expression combinée des savoir-faire et des savoir-être des personnes dans leurs activités de recherche, d'observation, d'essais, de production ou d'échanges. En d'autres mots, ces organisations ont appris à gérer les compétences afin d'en faciliter la mise en action.

La gestion des compétences a depuis connu sa propre évolution. Les organisations qui connaissent le succès sont, et ont toujours été, celles qui appliquent une gestion des compétences adaptée à la réalité du moment ainsi qu'aux conditions édictées par l'écosystème des affaires.

Le contexte socio-économique a passablement changé, comme le souligne la littérature sur le sujet¹. Si la demande en emploi était autrefois supérieure à l'offre, on assiste aujourd'hui à un revirement de situation. Le développement d'une entreprise repose maintenant sur les compétences de son personnel, compétences qui constituent un véritable avantage concurrentiel, et ce, à l'échelle mondiale. En effet, la compétition pour attirer et conserver les talents se joue de plus en plus sur la scène internationale et devient un élément clé dans la stratégie de

développement des entreprises en provenance des marchés émergents².

Gérer l'humain

Afin de s'adapter à ce nouveau contexte, les organisations doivent entreprendre une transformation de la gestion de leurs ressources humaines. La voie la plus prometteuse est certes le passage d'une gestion des ressources humaines à une gestion de l'humain. Pour ce faire, et surtout pour accroître les chances de succès, il faut adopter une approche ordonnée, stratégique, qui repose sur une transformation de la manière dont l'employé est considéré. En effet, l'employé ne doit plus être vu comme un élément d'un processus d'affaires mais plutôt comme un talent qui requiert des conditions pour se mettre en action et produire des résultats à grande valeur ajoutée. Cette reconnaissance du talent doit être partagée par tous les membres de la direction et du personnel d'encadrement. Elle doit devenir une valeur fondamentale de l'organisation.

Conserver les talents

Cela étant, il faut attirer et conserver ces talents essentiels à la réussite de l'organisation. La personne de talent sera intéressée à s'intégrer dans une entreprise notamment pour les possibilités d'avancement, la qualité de l'organisation, la rémunération. Mais ce sont d'autres raisons qui retiendront l'employé au sein de l'entreprise³, comme la richesse du réseau interne, l'accès à l'information et sa libre circulation, l'encadrement, la formation et le développement.

Il faut donc revisiter l'offre aux employés pour s'assurer de leur procurer un milieu de travail d'excellente qualité qui leur offre les conditions qu'ils recherchent. Chaque organisation doit concevoir sa propre stratégie puisque les conditions qui prévalent varient d'un milieu à l'autre. Dans la majorité des cas, les TI peuvent faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques de gestion de l'humain.

Cependant, au-delà des particularités de chaque milieu, les gens de talent ont généralement besoin, pour performer et exprimer pleinement leurs capacités, d'avoir accès rapidement à l'information, d'échanger avec leurs collègues et de socialiser. Et c'est justement ce que permet le recours aux technologies de collaboration du type Web 2.0. Ces technologies fournissent aux employés les outils nécessaires pour chercher de l'information plus facilement, autant dans les différentes bases de connaissances et bibliothèques de documents de l'organisation que dans le cyberspace à l'aide d'outils de recherche de plus en plus sophistiqués. Cette recherche peut s'étendre auprès des collègues, mais aussi parmi les personnes qui constituent le réseau social de l'employé grâce aux outils de clavardage, aux blogues ou aux sites Wiki.

Il faut aussi revoir l'offre de formation aux employés et l'orienter davantage vers le développement professionnel. Ici encore, les TI peuvent être utilisées afin de faciliter les événements d'apprentissage, notamment les technologies de rencontre virtuelle, de *webcast* ou encore de *e-learning*. Les TI soutiennent également le réseautage, lequel facilite le partage et l'approfondissement des connaissances et se concrétise généralement par la mise sur pied de communautés de pratiques. Pour être efficaces, les activités de réseautage doivent cependant être organisées et non pas laissées à l'initiative individuelle.

Tirer pleinement profit des TI

La gestion des compétences, ou gestion des pratiques professionnelles, a donc connu une transformation majeure au cours des dernières années. Les organisations doivent désormais déployer des efforts importants et avoir recours à une démarche rigoureuse.

Les technologies de l'information mentionnées plus haut sont facilement accessibles et elles ont été rapidement adoptées par diverses organisations dans le cadre de leurs activités de gestion des compétences. Et pour qu'elles contribuent à attirer et à conserver les gens de talent au sein d'une organisation, il faut les mettre en œuvre selon une démarche rigoureuse qui s'appuie sur une stratégie de gestion de l'humain. Les entreprises de services conseils n'échappent pas à cette obligation. Cela est même vital dans ce secteur particulier, car la réussite passe avant tout par la qualité des conseillers et conseillères à l'emploi de l'entreprise.

La dimension la plus importante de cette stratégie est certainement la mise sur pied de structures souples mais efficaces qui permettent de regrouper les individus par métier afin qu'ils puissent suivre des parcours de formation adaptés à leurs besoins, faire partie de communautés de pratiques, échanger avec leurs pairs ou encore expérimenter de nouvelles façons de faire.

¹ Denis Morin, CRHA, *Pour mieux définir la notion*

² Douglas A. Ready, Linda A. Hill et Jay A. Conger, "Winning the Race for Talent in Emerging Markets", *Havard Business Review*, novembre 2008

³ HR Executive Forum, "Improving Talent Management Outcomes", 2007

Gérer les compétences : un enjeu majeur pour DMR

Chez DMR, la gestion des compétences, ou gestion des pratiques professionnelles, est sous la responsabilité d'un premier vice-président, ce qui témoigne de l'importance que la direction lui accorde. Ce gestionnaire est entouré d'une équipe de conseillers spécialisés dans le développement des talents et qui ont comme mandat de mettre en œuvre tous les moyens, mécanismes et outils requis pour assurer le développement professionnel des employés. En d'autres mots, ils sont responsables de la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des talents au sein de DMR.

Les objectifs ambitieux que s'est fixé DMR exigent une vigilance de tous les instants, car un moment de relâchement peut facilement engendrer des départs parmi les employés. Voilà pourquoi DMR prend en compte la gestion des compétences dans sa stratégie d'affaires.

Pour obtenir plus d'information sur la gestion des compétences, veuillez communiquer avec nous au 514 877-3301.