

Appliquer l'approche par compétences dans la gestion des ressources humaines: enjeux et défis

Fadoie Mardam-Bey Mansour

Économiste et consultante en management

Pour réussir l'approche par compétences, il faut y croire...et s'y engager

- Une préparation du terrain

Le top management doit savoir ce que cela exige: Mission, Vision et Stratégie.

- Des politiques RH bien définies: plus de favoritisme, plus de « discrimination ». Mais, clarté et transparence et recherche d'une plus grande productivité
- Une direction des RH compétente et engagée
- La GRH devient un système intégré
- Des directeurs et des employés responsabilisés

- Un engagement

- Cela demande un travail considérable et ...
- A chaque changement dans la stratégie , dans le métier, il faut y apporter les changements nécessaires ...

- Une remise en question continue...

- Tout changement dans le métier exige un changement dans le guide des compétences.

Cas du secteur bancaire libanais

- L'application ne se fait pas d'une façon automatique
- Comme tout changement, l'adaptation du nouveau système rencontre des résistances. De la part de qui?
- Certaines banques ont fait appel à des experts extérieurs: Est-ce bon? Ou ils auraient pu faire mieux?
- Plusieurs années après l'avoir adopté dans la CC, un grand nombre de banques a confronté un grand nombre de problèmes. Quel genre de problèmes?

Vous le devinerez au cours de ma présentation. Sinon, je vous en dirai certains lors des discussions

Adopter un management basé sur les compétences est une révolution managériale

Pour pouvoir appliquer un management basé sur les compétences:

- Il faut avoir une vision futuriste de l'entreprise et des ressources humaines dans cette entreprise
- Il faut définir une stratégie de ressources humaines
- La fonction des ressources humaines prend une nouvelle dimension:
Elle devient un partenaire stratégique, en plus de sa fonction administrative.
- Chaque manager devient le DRH de son équipe

L'adoption de l'approche par compétences élimine le favoritisme et responsabilise les employés (1/2)

.Elle exige l'utilisation de critères objectifs et mesurables dans le recrutement.(Il faut les définir)

- Elle aide à une meilleure transparence dans l'évaluation de la performance. (Il faut choisir les indicateurs de performances par emploi et les compétences requises)

En cas d'application réussie

- L'APC devient une source d'incitation à augmenter la productivité

- L'APC devient alors la base d'une gestion intégrée au sein de l'entreprise

L'adoption de l'approche par compétences élimine le favoritisme et responsabilise les employés 2/2

Au cas où l'entreprise applique l'APC sans réserve, d'une façon transparente

- Elle responsabilise les employés
- Les employés deviennent des partenaires dans la gestion de leurs carrières
- La clarté dans la détection des besoins en formation et dans l'appréciation de l'impact de la formation.
- Le système des grades reflète le contenu de l'emploi.

L'adoption de l'approche par compétence appelle au changement du système d'enseignement

- L'enseignement a adopté de nos jours l'approche par compétences
- Cela rapproche les secteurs des affaires et de l'enseignement
- Exemple de la mise au point d'un curriculum spécialisé dans les banques