

Comment le cycle de gestion des compétences (Competency Management Cycle – CMC) peut-il contribuer à l'amélioration des compétences manquantes ?

En raison de la mondialisation, des innovations technologiques et des changements sur le marché du travail, le développement des compétences est devenu un sujet pressant à l'ordre du jour des organisations à l'échelle mondiale. Un déficit de compétences freine la croissance économique dans tous les pays du monde. Le développement des compétences peut donc être considéré comme une condition de la prospérité et de la croissance économique, en particulier dans les pays émergents. Comme le développement des compétences est une question universelle, DECP a mis sur pied un projet pour soutenir les organisations dans ce domaine. Une équipe d'experts en apprentissage et en développement de l'Université de Maastricht a récemment relevé le défi de lutter contre ce problème. Ils ont développé la boîte à outils CMC (Competency Management Cycle), qui est une première étape possible vers combler le manque de compétences.



L'importance du développement des compétences

"La prospérité de toute nation dépend de son capital humain " (Malik & Venkatraman, 2017). La qualité de ce capital exact est définie comme les connaissances, les aptitudes et les capacités d'une personne (Boselie, 2014 ; Clardy, 2007). Compte tenu de ce qui précède, le niveau global des aptitudes et des compétences sur le marché du travail permet de prédire le développement économique d'un pays. En particulier dans les pays émergents, si les compétences sur le marché du travail ne sont pas alignées sur les besoins en compétences des organisations, cela peut avoir des conséquences d'une grande portée, telles qu'une croissance économique inhibée et

une pauvreté accrue (Malik & Venkatraman, 2017 ; Dobbs & Madgavkar, 2014). Les petites et moyennes entreprises (PME), en particulier, identifient le déficit de compétences comme la cause principale des problèmes actuels de développement des compétences. Un déficit de compétences est défini comme un déficit du niveau global de compétences des employés sur le marché du travail (Dobbs & Madgavkar, 2014). Tant les employés actuels que les jeunes diplômés ne possèdent pas les aptitudes et les compétences nécessaires pour bien s'acquitter d'un certain travail.

Identifier problèmes, causes et éventuelles solutions

Ateliers transversaux

En collaboration avec PUM, l'organisation néerlandaise de volontaires qui envoie des experts seniors dans les pays émergents, DECP a ajouté le développement des compétences à son programme. Récemment, DECP a donné trois ateliers (à Nairobi, Bangkok et Abidjan) au cours desquels les organisations d'employeurs de

8 à 10 pays partenaires ont identifié des problèmes spécifiques, des causes et des solutions possibles pour une myriade de problèmes de développement des compétences. Chaque organisation patronale avait envoyé une délégation de trois membres du personnel qui s'occupent de la question du développement des compétences. Certains d'entre eux avaient invité un représentant du secteur qui fait partie de l'équipe de direction d'une entreprise et qui s'occupe également des questions de compétences. L'atelier de 3 jours s'est concentré sur l'identification du problème réel du point de vue de la continuité et de la croissance de l'entreprise, du déploiement des causes et de la conception de solutions. Les participants ont élaboré les grandes lignes de plans d'action concrets qu'ils pourraient lancer eux-mêmes, avec la participation des entreprises membres. La rétroaction mutuelle a été très appréciée. Il en est résulté le besoin d'outils concrets avec lesquels travailler pour prendre les mesures nécessaires.

Quatrième révolution industrielle

Le besoin de développement des compétences n'est pas un phénomène nouveau. Cependant, son impact s'est accru en raison des changements techniques et numériques sur le marché du travail (Forum économique mondial, 2016). L'Afrique et l'Asie ne peuvent pas non plus échapper à la quatrième révolution industrielle. Alors que ces changements imminents, d'une part, promettent la prospérité et la création d'emplois à l'avenir, d'autre part, ils posent des défis majeurs aux organisations pour faire face au changement des compétences requises. En effet, les secteurs à fort potentiel de croissance sont entravés par une disponibilité insuffisante d'employés possédant les qualifications et les compétences nécessaires. Cela concerne

aussi bien les nouveaux entrants que les employés actuels.

Il faut trois pour danser le tango

Afin d'aider les organisations à analyser ce défi, les organisations d'employeurs peuvent jouer un rôle actif. Les organisations d'employeurs tentent d'influencer les gouvernements et les décideurs politiques par le lobbying et le plaidoyer. Leur travail protège les intérêts des industries et cultive la compréhension mutuelle entre le gouvernement, les industries et les organisations. Cependant, avant que l'on puisse s'attendre à des résultats, une route longue et complexe doit être achevée. Après tout, il en faut au moins trois pour danser le tango : le gouvernement, les établissements d'enseignement et les organisations. En outre, les organisations d'employeurs peuvent mettre en place des programmes parallèlement à leur programme d'action - avec les organisations de leurs mandants - pour compenser les omissions les plus importantes. Lorsqu'ils réussissent, le dialogue avec les établissements d'enseignement (professionnel) peut être amélioré dans une phase ultérieure.



Université de Maastricht

Afin de mieux comprendre la question du développement des compétences et de développer divers outils concrets pour les organisations d'employeurs et les PME, DECP et PUM ont décidé de coopérer avec l'Université de Maastricht. Une coopération a pris place avec une équipe de projet du programme Master Management of Learning - qui défie la réflexion sur l'apprentissage et le

développement dans un environnement commercial international et la recherche de solutions efficaces, durables et potentiellement ambitieuses. L'équipe du projet était désireuse d'aider les organisations à apprendre et à se développer davantage afin de faire face aux nombreux défis d'aujourd'hui.

Les organisations d'employeurs peuvent mettre en place des programmes pour compenser les omissions les plus importantes

Approche sectorielle

Les résultats de la recherche et les enseignements tirés de la pratique ont été combinés afin d'élaborer des outils concrets. La question du déficit de compétences est prépondérante dans de nombreuses régions, mais DECP s'est récemment concentré, entre autres, sur l'Afrique subsaharienne, car il s'agit d'une région en développement émergente avec un grand potentiel qui peut bénéficier substantiellement d'une croissance économique stable.

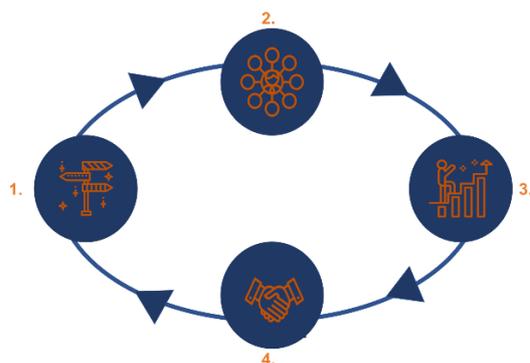


Figure 1 : Cycle de gestion des compétences

1. Définir les compétences requises
2. Identifier les compétences manquantes
3. Amélioration des compétences requises
4. Suivi des progrès

Trois secteurs importants dans cette région sont les technologies de l'information (IT), les services et l'agriculture. Afin de fournir des recommandations adéquates pour la mise en œuvre d'outils concrets, il a été

décidé de se concentrer sur un secteur, à savoir le secteur de l'hôtellerie. Le secteur de l'hôtellerie est d'une importance économique clé pour l'Afrique subsaharienne en raison de sa croissance impressionnante au cours des dernières années (Anderson, 2015). En outre, en particulier dans le secteur des services, les employés ont besoin d'un large éventail de compétences qui peuvent être développées relativement facilement avec les bons outils.



Atelier transversal de développement des compétences organisé par DECP à Abidjan, Côte d'Ivoire, Mars 2018

Un premier effort

Le cycle de gestion des compétences (CMC) est un premier effort pour développer une boîte à outils universelle qui peut être utilisée dans les PME de n'importe quel type de secteur d'activité afin d'évaluer les lacunes potentielles en matière de compétences de chaque employé ou de soutenir leur processus de développement des compétences. La boîte à outils est conçue de manière pratique afin d'accroître la convivialité et l'accessibilité pour les utilisateurs. DECP développera un programme de formation pour faciliter ce processus. De plus, pour assurer une grande efficacité aux utilisateurs finaux, il est créé sur la base de la recherche scientifique, au moyen d'experts dans le domaine de l'apprentissage et du développement et avec l'aide d'experts de

l'industrie, fournissant des aperçus contextuels.

CMC est un premier effort pour développer une boîte à outils universelle

En regardant de plus près dans la boîte à outils, on trouvera des outils spécifiques pour chaque phase du processus de gestion des compétences. Ce processus s'articule autour de quatre étapes qui permettent aux PME de stimuler la croissance des compétences de leurs employés. Premièrement, ils découvriront quelles compétences sont nécessaires dans leur organisation; deuxièmement, ils évalueront quelles compétences leurs employés possèdent déjà; troisièmement, ils élaboreront un plan sur la façon d'améliorer les compétences nécessaires au développement de l'entreprise; et enfin, ils feront du développement continu des compétences un pilier principal de leur organisation. L'un des grands avantages des outils du CMC est qu'ils peuvent être facilement adaptés aux besoins particuliers de sa propre organisation. Et il servira donc à évaluer les compétences qui sont précisément pertinentes pour la réussite personnelle en affaires.

DECP développera les outils du CMC de manière à ce qu'ils puissent être mis en pratique lors d'ateliers et de sessions de formation

DECP développera les outils du CMC au cours de la période à venir de manière à ce qu'ils puissent être mis en pratique lors d'ateliers et de sessions de formation. Si les outils ont atteint le niveau de maturité, DECP fournira le CMC à toutes les organisations intéressées et aux organisations d'employeurs dans un avenir proche. Ils présenteront et expliqueront la

boîte à outils pour soutenir leurs partenaires d'affaires dans les pays émergents en matière de développement des compétences. Concrètement, en Mongolie, le premier essai de CMC sera mis en œuvre à court terme pour mettre en pratique la boîte à outils. DECP guide les pays et a déjà planifié d'autres ateliers en Afrique de l'Ouest et en Asie. En collaborant et en fusionnant différentes perspectives, ils laisseront une empreinte dans le domaine du développement des compétences.



Écrit par Robbin Bosh, Janique Jacobs, Hannah Bettenhausen, Camille Puissant Baeyens, Khiva Furst et Niels van der Baan qui ont formé l'équipe de projet de DECP

Êtes-vous intéressé à en savoir plus sur la boîte à outils et à obtenir plus d'information de base sur les lacunes en matière de compétences et de développement des compétences ? N'hésitez pas à rentrer en contact avec nous en envoyant un mail à l'adresse suivante : Jos van Erp (erp@decp.nl)



Références

Anderson, W. (2015). *Human resource needs and skill gaps in the tourism and hospitality sector in Tanzania*. Consultancy Report submitted to The Ministry of Education and Vocational Training, Tanzania.

Boselie, P., (2014). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. Maidenhead (UK) McGraw-Hill, (2nd. ed.).

Clardy, A. (2007). *Strategy, core competencies and human resource development*. Human Resource Development International , 10(3), 339 - 349.

Dobbs, R., & Madgavkar, A. (2014). *The world at work: Matching skills and jobs in Asia*. *Prospects*, 44(2), 197-210.

Malik, G., & Venkatraman, A. (2017). "The great divide": skill gap between the employer's expectations and skills possessed by employees. *Industrial and Commercial Training*, 49(4), 175-182.

World Economic Forum. (2016). *The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*. World Economic Forum, Geneva, Switzerland.