

Le Management des Compétences

« Préserver et acquérir
les savoirs-faire pour
mieux accompagner les
changements en cours
et à venir ... »

Autant d'évolutions que de nécessité à savoir anticiper les changements. Les leaders auront su s'adapter et intégrer dans leur mode de fonctionnement " souplesse, réactivité et réduction des délais de mise à disposition "...

. Une démarche prospective,

. La réconciliation entre besoins RH et besoins opérationnels,

. La mobilisation de tous les acteurs,

. Peu de contrainte et peu de résistance au changement.

... Le secteur de la banque fait face à de nouveaux défis : concentration du marché, évolutions réglementaires structurantes, dont notamment la maîtrise des risques tant opérationnels que financiers, la multiplication des canaux de distribution et de gestion, l'intégration des métiers de la banque et de l'assurance, l'élargissement des produits.

Les banques doivent aligner leurs organisations et renforcer leur réactivité en matière d'évolution de leurs systèmes d'informations.

Les projets d'optimisation des processus métiers et supports, la reconfiguration des organisations, le rééquilibrage des moyens, le renforcement des systèmes de pilotage et de maîtrise des risques, le développement de nouveaux produits et de nouveaux canaux ne sont porteurs de résultats attendus que si le vecteur humain est lui-même porteur de changements.

C'est en cela que la démarche de management des compétences est non seulement un pré requis mais un facteur clés de succès.

Force est de constater qu'en anticipant les mutations, les banques savent alors transformer les contraintes en opportunités. Les départs en retraite de la génération du baby boom encouragent la recherche de performance, alors que l'évolution et l'enrichissement des services et produits renforcent l'intérêt des postes offerts aux collaborateurs.

Or, à trop se focaliser sur le problème,

certes réel, des départs à la retraite, les banques perdent parfois de vue la nécessaire refonte de leurs processus organisationnels.

Comment mettre en place des transmissions de savoir-faire entre générations, faire évoluer les profils techniques vers des compétences de management, comment concevoir au plus juste une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences aux vues des évolutions des métiers de la banque de détail et donc des mutations technologiques qui en découlent.

C'est là un des chantiers dans l'univers bancaire pour les années à venir.

Mikaël Paulin, Chef de Projet Banque & Assurance chez **PMGI** : *"La gestion des ressources humaines est d'autant plus efficace qu'elle répond à un projet d'organisation, construit et promu auprès des intéressés. A partir de là, les difficultés commencent, par exemple, l'articulation entre les équipes back et front office est souvent compliquée à mettre en place ; les « populations back office » ayant souvent le sentiment d'être insuffisamment associées aux projets organisationnels de l'entreprise."*

La gestion des compétences mobilise tous les collaborateurs, elle est créatrice de valeur tant pour les clients et les entreprises que pour les individus eux-mêmes, elle est engageante sur le moyen terme. C'est une démarche prospective qui oriente les organisations et les individus sur « le reste à faire pour devenir ... ».

“ Une démarche factuelle qui allie aspirations individuelles et dynamique de progrès des organisations ...”

C'est l'essence même d'une dynamique de progrès qui associe objectifs moyen et long terme et outils de pilotage terrain.

Concrètement, comment cela marche-t-il :

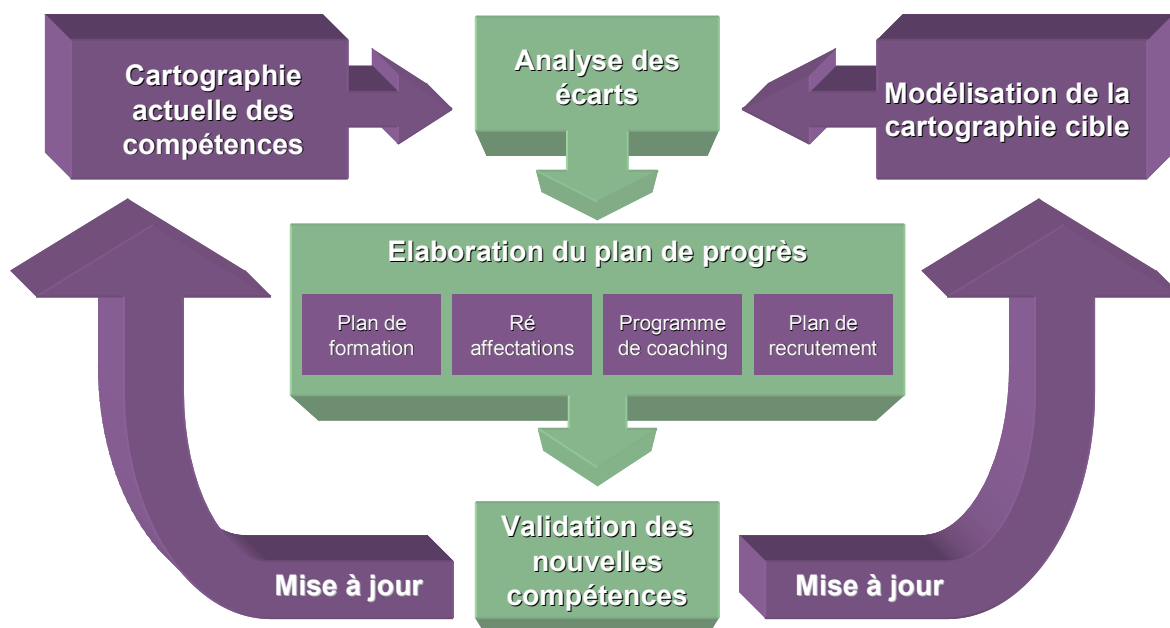
Mikaël Paulin : « Il s'agit tout d'abord de mesurer et formaliser le niveau de compétence installé via des outils adaptés à chaque maille d'analyse, de déterminer avec exactitude le niveau de compétence idéal pour assurer le service attendu ; nous pouvons alors mener l'analyse des écarts et en déduire un plan de progrès.

Dans un souci de flexibilité et de vitesse de déploiement, les outils sont adaptés et développés sur des applications bureautiques légères. Ces outils,

une fois automatisés, deviennent de véritables outils de pilotage opérationnel pour les RH».

En synthèse, notons les avantages majeurs de la démarche :

- Une mobilisation de tous les collaborateurs,
- Peu de contrainte de mise en place,
- Pas de résistance au changement,
- La réconciliation entre besoins RH et besoins opérationnels,
- Une méthodologie factuelle qui dédramatise et étaye les décisions,
- Une minimisation des risques de pertes de compétences «papy boom» sans faire voler en éclats le budget formation pour privilégier le transfert de savoir faire local.



Comment :

1. Cartographier les connaissances et compétences actuelles.
2. Identifier les pôles excédentaires et déficitaires en compétences.
3. Définir les besoins en formation et en acquisition de compétence.
4. Concilier optimisation de la gestion des compétences avec les aspirations individuelles.



34, boulevard de Sébastopol
75004 Paris
tél. +33(0)1 42 77 66 47
www.pmgi.fr