

## Chapitre 2 : Comment orienter le management des emplois et des compétences selon les besoins de l'organisation ?

### I. Pourquoi la gestion des ressources humaines est-elle stratégique ?

#### A. Les compétences à l'origine du savoir-faire de l'organisation

La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans une situation professionnelle. Les compétences individuelles des membres d'une organisation sont à l'origine de son savoir-faire qui peut être source d'un avantage sur la concurrence.

#### B. Le lien entre la gestion des compétences et la stratégie de l'organisation

Le rôle de la gestion des ressources humaines (GRH) a longtemps été limité à la gestion administrative du personnel. Aujourd'hui, la GRH a pour vocation d'assurer l'adéquation entre les besoins actuels et futurs en ressources humaines de l'organisation et ses ressources humaines disponibles.

La GRH a une valeur stratégique car elle est source de valeur ajoutée pour l'organisation. Grâce à un agencement spécifique des compétences, la GRH coordonne les ressources humaines pour les transformer en ressource stratégique pour l'organisation.

### II. Quels outils de gestion faut-il mobiliser pour une politique de management des compétences ?

#### A. Les modalités d'une Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La spécificité de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences tient à la prise en compte des incidences de la stratégie sur l'évolution des métiers et des compétences.

Une démarche de GPEC débute toujours par **l'étape d'élaboration de la stratégie** qui résulte d'une analyse de l'évolution de l'environnement (en termes d'opportunités et de menaces) et d'une analyse des capacités internes de l'organisation (en termes de forces et de faiblesses).

**La deuxième étape** consiste à évaluer les conséquences de la stratégie sur l'évolution quantitative et qualitative des emplois et sur le besoin en compétences qui en découle.

**La troisième étape** consiste à établir un état des emplois et des compétences actuellement disponibles et à anticiper leur évolution prévisible à l'horizon stratégique compte tenu des recrutements et des départs prévus.

**La quatrième étape** consiste à étudier les simulations effectuées précédemment qui aboutissent presque systématiquement au constat d'un écart entre les besoins en compétences résultant du choix stratégique de l'organisation (étape 2) et l'évolution naturelle des compétences actuelles (étape 3).

**La dernière étape** consiste alors à mettre en œuvre une politique de ressources humaines visant à corriger l'écart constaté : organisation du travail, recrutement, mobilité, formation, etc.

**Le recrutement sur le marché interne** consiste à vérifier si les compétences recherchées ne sont pas déjà présentes dans l'organisation. L'avantage de cette option est que le collaborateur connaît déjà la structure, ses métiers ou missions et sa culture.

**Le recrutement sur le marché externe** consiste à rechercher les candidats sur le marché du travail selon des différentes modalités : annonces, concours, recours à un cabinet de recrutement, Pôle emploi, etc.

#### B. Des outils juridiques pour une flexibilité des ressources humaines

La flexibilité quantitative externe a pour finalité d'ajuster les effectifs aux besoins de personnel de l'organisation, le plus souvent par le recours au marché externe. Ce type de flexibilité se traduit par l'embauche de personnel temporaire (CDD ou intérimaires) ou par le recours à des travailleurs indépendants ou des sous-traitants.

La flexibilité quantitative interne consiste à rendre le temps de travail plus flexible par le recours à la modulation des heures de travail, l'annualisation du temps de travail, l'aménagement du temps de travail, les horaires de travail variables, etc.

La flexibilité qualitative a pour finalité d'ajuster les ressources humaines disponibles dans l'organisation à ses besoins en compétence. La flexibilité qualitative s'applique donc aux membres permanents d'une organisation.

### **C. Le rôle de la formation dans la valorisation des compétences**

Une politique de formation professionnelle regroupe les actions d'adaptation et de développement des compétences destinées à favoriser l'adaptation des salariés à l'évolution des emplois. Elle comprend également des actions de promotion qui ont pour objet de permettre aux membres d'une organisation d'acquérir une qualification plus élevée. La formation constitue donc une forme d'investissement (immatériel) mais également un axe privilégié pour développer les compétences et la polyvalence des ressources humaines.

## **III. Comment évaluer la performance de la gestion des ressources humaines ?**

### **A. La responsabilité sociale de l'organisation**

La responsabilité sociale d'une organisation suppose que celle-ci soit attentive aux attentes de ses membres et se préoccupe de leur cadre et de leurs conditions de travail. Les actions de responsabilité sociale peuvent prendre différentes formes : amélioration des conditions de travail, mixité, égalité des chances, lutte contre les discriminations, reconnaissance des compétences, etc.

### **B. Les conditions de travail et le bien-être au travail**

La performance de la GRH peut se mesurer à partir de critères quantitatifs : productivité, flexibilité, absentéisme, ergonomie, turn-over, etc. mais également à partir de critères qualitatifs : qualité de vie au travail (QVT), bien-être au travail, motivation et implication, satisfaction au travail, sentiment de bien-être, etc.