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

Positionnement du chapitre dans le programme

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Thème** | **Notions** | **Contexte et finalité de l’étude** |
| **5. Le management stratégique : les choix en matière d’animation et de mobilisation des hommes (36 %)**  Ce thème aborde la diversité des acteurs dans les organisations et les interrelations complexes qu’ils entretiennent. Une fonction majeure du management porte sur l’animation et la mobilisation de l’ensemble de ces acteurs. Sur le plan stratégique, les compétences qui vont définir le savoir-faire de l’organisation sont source d’un avantage concurrentiel. En conséquence, il faut acquérir ces compétences et les préserver tout en s’efforçant de conserver la flexibilité et de limiter les coûts. La politique de rémunération et les autres moyens de motivation du personnel constituent autant de variables stratégiques.  La responsabilité sociale de toute organisation est au cœur de ces débats.  L’élève doit être capable de :  – identifier les différents acteurs dans les organisations, leurs rôles et leurs intérêts ;  – identifier les différents types et styles de direction ;  – déterminer les objectifs d’une politique de l'emploi et identifier ses contraintes ;  – déterminer les moyens d’une politique de management des compétences et d’adaptation aux besoins de l’organisation ;  – définir les objectifs et les contraintes d’une politique de rémunération ;  – identifier les facteurs de motivation ;  – relier responsabilité sociale et performance d'une organisation. | | |
| 5.2 Comment orienter le management des emplois et des compétences selon les besoins de l’organisation ? | – Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences  – Marché interne, marché externe  – Statut de l’emploi  – Flexibilité des ressources humaines  – Politique de formation | Les organisations doivent commencer par prévoir les qualifications et les compétences individuelles dont elles auront besoin pour mettre en œuvre la stratégie définie.  La gestion stratégique de l'emploi et des compétences consiste à adapter les ressources humaines aux besoins immédiats et futurs de l’organisation tant au niveau quantitatif que qualitatif.  Ces compétences pourront être recherchées en interne (recrutement interne et formation continue) ou en externe (recrutement externe).  Afin de répondre rapidement aux évolutions de l’environnement, les organisations peuvent recourir à différentes formes juridiques de la relation de travail afin d’accroître la flexibilité.  De ce point de vue, la formation constitue une forme d’investissement mais également un axe privilégié pour développer la polyvalence des ressources humaines. |

Objectifs pédagogiques du chapitre

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Comment identifier les besoins en emplois et en compétences des organisations ? | 1. Comprendre l’origine des besoins en RH.  2. Distinguer les besoins en RH.  3. Analyser la démarche et les ressources permettant d’identifier les besoins en RH. |
|  |  |
| 2. Comment satisfaire les besoins en emplois et en compétences des organisations ? | 1. Comprendre les enjeux liés à la flexibilité des organisations.  2. Identifier les leviers RH de cette flexibilité.  3. Comparer les outils RH de flexibilité. |
|  |  |
| 3. Quels critères de performance pour la politique de gestion des ressources humaines ? | 1. Identifier les critères de performance de la politique de GRH.  2. Comprendre la contribution de la politique RH à la performance globale des organisations. |

Cours

1. Comment identifier les besoins en emplois et en compétences des organisations ?

Les besoins en ressources humaines de l’organisation et leur évolution dépendent de sa stratégie et de son environnement. Ces besoins sont de deux types : quantitatifs lorsqu’ils sont liés aux emplois et à leur structure, qualitatifs lorsqu’ils touchent aux compétences et aux qualifications.

Pour adapter les ressources humaines à la stratégie, l’organisation doit mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Pour ce faire, elle doit tout d’abord réaliser une projection des besoins en RH puis des ressources disponibles à terme. Cette prévision permet de mettre en valeur un écart qui sera comblé par des solutions internes (mobilité) et/ou externe (recrutement).

Le diagnostic des ressources humaines est basé sur des informations internes tels : le plan stratégique, le bilan social, le référentiel des métiers et des compétences, les informations extraites du SI des RH.

2. Comment satisfaire les besoins en emplois et en compétences des organisations ?

Les organisations ont des besoins en emplois et en compétences en perpétuelle évolution à cause de leurs changements stratégiques et des mutations de leur environnement. Pour préserver leur avantage concurrentiel, elles doivent être flexibles c'est-à-dire capables de s’adapter aux évolutions tant quantitatives que qualitatives.

Afin d’atteindre cet objectif, les organisations ont recours à des solutions internes et externes. Les premières reposent essentiellement sur la politique de mobilité interne, la formation et l’évolution de l’organisation du temps de travail. Les secondes consistent en des recrutements extérieurs.

Le recours au marché interne présente l’avantage d’offrir des perspectives d’évolution motivantes aux collaborateurs et de limiter les risques de conflits culturels. Par contre, elles peuvent être source de conflits et de frustration au sein du personnel. Le recours au marché externe procure à l’entreprise de nouvelles ressources qui peuvent impulser un changement difficile jusque là ; par contre, ce procédé peut être long et coûteux.

Enfin, la formation et la mutualisation des expériences des collaborateurs dans le cadre d’un processus de gestion des connaissances sont à la fois un levier de flexibilité des organisations mais aussi d’employabilité de ses collaborateurs plus polyvalents et polycompétents.

3. Quels critères de performance pour la politique de gestion des ressources humaines ?

Une politique RH pertinente est un levier de performance des organisations. Elle doit contribuer efficacement à la définition et surtout à la mise en œuvre de la stratégie de l’organisation en lui permettant de saisir les opportunités ou de faire face aux menaces provenant de l’environnement.

Pour ce faire, la politique RH met à la disposition de l’organisation les compétences dont elle a besoin pour maîtriser les facteurs clés de succès et renforcer son avantage concurrentiel.

Cette contribution durable à la performance de l’entreprise n’est possible que si la politique RH préserve la qualité du climat et du dialogue social en restant à l’écoute des besoins des personnels mais aussi en intégrant les exigences de la responsabilité sociale tout au long de la relation de travail.