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

I. Adapter les emplois et les compÉtences aux choix stratÉgiques des organisations

A. Quels sont les enjeux de la gestion stratégique des emplois et des compétences ?

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines en fonction des contraintes de l’environnement et des choix stratégiques d’une organisation.

Le dispositif de la GPEC comporte trois éléments clés : anticiper, analyser et ajuster.

* **Anticiper :** l’organisation doit détecter ses besoins futurs en compétences, emplois et effectifs, en fonction de ses choix stratégiques et de son environnement.
* **Analyser :** l’organisation doit établir une photographie des ressources humaines actuelles en compétences, emplois et effectifs.
* **Ajuster :** l’organisation doit ajuster son besoin en personnel en fonction de ses ressources humaines d’aujourd’hui et de ses besoins de demain.

Pour une organisation, la GPEC permet d’anticiper les besoins futurs en faisant un état des lieux de ses ressources humaines disponibles. En comparant les besoins de demain et les ressources humaines d’aujourd’hui, elle ajuste les écarts en mettant en place des actions correctrices (formation, surtout lorsqu’il s’agit de remplacer les profils pointus).

Elle pourra être plus réactive dans un environnement en perpétuelle évolution.

B. Comment la mettre en œuvre ?

Pour satisfaire ses futurs besoins en ressources humaines déterminés dans le cadre d’une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, une organisation procède à des choix d’actions : formation et développement des compétences, mobilité, recrutements en interne ou en externe, reclassements, licenciements.

Pour le salarié, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences présente une opportunité car elle lui permet de maintenir son employabilité par le développement de ses compétences. Ainsi, l’acquisition de nouvelles compétences lui permettra de faire face aux évolutions de l’environnement et à celles de son métier.

Pour élaborer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, il faut disposer de données fiables sur l’environnement économique, social et commercial d’une organisation dans un horizon temporel plus ou moins lointain. Or l’instabilité et l’incertitude de l’environnement en raison de la crise économique actuelle et de son évolution montrent la difficulté de se procurer de telles données. S’il est relativement facile pour une organisation d’anticiper en période stable, en s’appuyant sur des tendances lourdes, c’est beaucoup plus difficile en période de fortes turbulences.

II. GÉrer la flexibilitÉ pour rÉpondre aux Évolutions de son environnement

A. Qu’est-ce que la flexibilité ?

La flexibilité se définit comme l’aptitude d’une organisation à s’adapter par anticipation aux changements de son environnement. Cette capacité concerne tout particulièrement l’adaptation aux fluctuations de la demande dans le temps, en volume et en qualité. La flexibilité touche principalement la fonction de production, et ses répercussions les plus difficiles à gérer concernent la gestion du personnel.

Le développement de la flexibilité de l’emploi a donné aux entreprises la souplesse indispensable pour affronter un environnement instable et répondre aux demandes de clients de plus en plus exigeants.

La flexibilité se caractérise d’abord par une nette préférence pour les mécanismes de flexibilité externe (recours aux CDD, à l’intérim, à la sous-traitance, à l’exclusion des licenciements des permanents) sur les dispositifs de flexibilité interne (polyvalence, annualisation du temps de travail, chômage partiel). Les organisations préfèrent se séparer de leurs salariés intérimaires puis de ceux titulaires d’un CDD (contrat à durée déterminée) Ainsi, elles préservent les emplois de leurs salariés en CDI (contrat à durée indéterminée).

B. U ne flexibilité qualitative

Il existe une flexibilité qualitative interne et une flexibilité qualitative externe.

La flexibilité qualitative interne se traduit par la polyvalence du personnel. Lorsque l’organisation a recours à la sous-traitance, il s’agit de la flexibilité qualitative externe.

Selon une étude récente, la flexibilité au travail a des conséquences positives.

Pour une organisation, c’est l’augmentation de la productivité et du chiffre d’affaires, c’est aussi la fidélisation des salariés.

Les employés bénéficiant de modes de travail flexibles avouent se sentir en meilleure santé, plus stimulés et plus motivés, ce qui, par conséquent, signifie qu’ils sont plus satisfaits dans leur travail, plus fidèles et moins susceptibles de démissionner.

C. U ne flexibilité quantitative

Il existe une flexibilité quantitative interne et une flexibilité quantitative externe.

La flexibilité quantitative interne des ressources humaines se traduit par l’annualisation du temps de travail, le chômage partiel, de la mobilité, une équipe flexible…

La flexibilité quantitative externe des ressources humaines se traduit par le recours aux contrats à durée déterminée (CDD), aux contrats de travail temporaire (intérim)…

III. Prendre en compte la responsabilitÉ sociale de l’organisation

A. Quels sont les enjeux de la responsabilité sociale ?

La responsabilité sociale se définit comme la responsabilité des organisations vis-à-vis des effets qu’elles exercent sur la société. Elle repose sur trois piliers : économique, environnemental et social. C’est un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l’homme et des consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base [menée] en collaboration étroite avec leurs parties prenantes [tout en] respectant la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux.

La responsabilité sociale permet à une organisation d’améliorer sa performance globale et de développer son avantage concurrentiel en étant plus productive et plus compétitive.

Pour les salariés, travailler dans une organisation socialement responsable est le gage d’un bon climat social, de bonnes relations avec la direction, de l’amélioration des conditions de travail, du respect du droit à la formation, du principe de l’égalité hommes-femmes et de la présence des minorités. Une telle organisation se différencie des autres, elle attire et fidélise les meilleurs profils.

B. Comment mettre en œuvre la responsabilité sociale ?

La mise en œuvre de la responsabilité sociale suppose un changement culturel dans l’organisation. Toutes les parties prenantes internes (dirigeant, managers, salariés) doivent être fortement mobilisées sur le long terme pour le succès de ce dispositif.

La réussite de la responsabilité sociale peut être évaluée par des labels comme Lucie, qui permet ’évaluer et de reconnaître les actions menées dans le cadre de la responsabilité sociale. À ce jour, seulement 25 entreprises bénéficient de ce label.

D’autres labels concernent l’égalité, la diversité au sein de l’organisation. Les certifications ISO 26000 et 14001 reconnaissent notamment les actions en faveur du bien-être des salariés.

Le label ou la certification témoignent d’un réel engagement dans la RSE. L’organisation pourra les utiliser dans sa communication interne et externe.