

## Chapitre 5 : Stratégie et gestion des ressources humaines.

### I) La dimension stratégique des ressources humaines.

#### A. Le rôle de la GRH (gestion des ressources humaines).

La GRH est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et durable entre les salariés et les emplois en termes d'effectif, de qualifications et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise. La prévision est indispensable pour mieux réagir aux changements (avoir le bon salarié au bon poste au bon moment).

Son rôle est défini par deux volets :

Un côté **administratif** du personnel.

- Recrutement / Licenciement.
- Salaires / Promotions / Congés.
- Statuts / Droits / Obligations.
- Carrière / Elections.

Un côté **stratégique** (qualitatif) du personnel.

- Formation / Motivation / Intégration.
- Compétences / Besoins / Postes.
- Anticipation.

#### B. Gestion de la DRH.

En situation de pénurie (Ressources par catégories ou par service inférieures aux besoins).

Régulation interne : Promotion / Heures supplémentaires.

Régulation externe : Embauches / Intérim / CDD / Sous-traitance.

En situation de trop plein (Ressources supérieures aux besoins).

Régulation interne : Mutations / Temps partiels.

Régulation externe : Départ / Essaimage.

En situation de déséquilibre culturel (Pyramide des âges).

Régulation globale : Recrutements / Départs / Gestion des carrières.

En situation d'incompétence (Exigence du métier).

Régulation globale : Evaluation / Formation / Recrutement / Départs.

En situation de démotivation (Exigence du poste supérieures au potentiel / ambitions du titulaire).

Régulation globale : Formation / Système de rémunération / Politique d'intéressement / Reengineering.

### C. Double dimension de la GRH.

Si cette fonction ne donne pas des salariés compétents ou si ces derniers sont débauchés par les concurrents cela affecte les performances économiques de l'entreprise.

Il faut surveiller les actions des concurrents et une allocation optimale des ressources humaines pour assurer la compétitivité et les performances de l'entreprise.

La GRH a aussi une dimension juridique et sociale. Le DRH doit se projeter dans la vie de l'entreprise et ses responsabilités (par exemple 6% de personnes handicapés). C'est un côté sociétal de l'entreprise. Une mobilisation et valorisation des ressources humaines pour concilier le côté social.

### II) L'adaptation des emplois et des compétences aux choix stratégiques.

#### A. La notion de compétence.

La compétence est une capacité à agir dans une situation professionnelle donnée et avec un niveau d'exigence donné. La compétence suppose l'adaptation à la situation comme sa modification.

Cette adaptation repose sur deux volets.

#### Des ressources individuelles.

- Savoir théorique (compréhension).
- Savoir procédural (action).
- Savoir pratique (expérience).
- Savoir faire (résolution).

#### Des ressources collectives.

- Contenu du travail.
- Organisation du travail.
- Conditions de travail.
- Moyens matériel du travail.

Dans l'entreprise on va travailler sur la combinaison des ressources individuelles et collectives d'un salarié pour arriver à l'adéquation de ce qu'on demande.

#### B. L'environnement, stratégies et compétences.

L'environnement de l'entreprise est en mutation perpétuelle, elle doit donc modifier sa stratégie et renouveler les compétences actuelles ainsi que de prévoir les compétences futures.

Pour approfondir voir schéma page 81.

#### C. Conditions et modalités d'une démarche compétence.

La démarche compétence a pour finalité de valoriser les compétences des salariés en s'appuyant sur leur capacité d'initiative et leur prise de responsabilité.

Cette démarche compétence se divise en trois étapes précises.

- Prévoir les besoins quantitatif et qualitatif en emploi pour anticiper les compétences nécessaires et expliquer aux salariés les possibles évolutions de leur métier.
- Prévoir les situations futures du travail pour pouvoir former les salariés sur ces futures postes et responsabilités.
- Prévoir l'usure professionnelle en proposant aux salariés la polyvalence et la mobilité.

Le succès de cette démarche participative dépend aussi de la volonté des salariés à vouloir faire part des difficultés qu'ils rencontrent.

### III) Modalités et outils de gestion des ressources humaines.

#### A. La gestion prévisionnelle des emplois (GPE).

Cette gestion met en œuvre des outils d'analyse quantitative et qualitative des ressources humaines actuelles et futures de l'entreprise. Ces outils sont divers : « Pyramide des âges, entretien annuel d'évaluation, bilan social ou fiche de poste ». Cette GPE est limitée parce qu'elle ne prend pas en compte les attentes, intérêts et les réactions des salariés face à l'évolution anticipée des emplois.

#### B. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Cette gestion confronte les besoins disponibles et les ressources nécessaires pour le futur.

##### 1. Dans le cas de poste à supprimer :

- Licenciement.
- Retraite.
- Plan social (licenciement accompagné).

##### 2. Dans le cas de poste à pouvoir (interne ou externe) :

Ressources à faire évaluer :

- Mutations.
- Promotions.
- Plan de formation.

Ressources à recruter :

- Ponctuels (Intérim ou CDD).
- Stable (CDI).
- Processus de recrutement.

Cette GPEC, pour être mise en place, doit avoir analysé les tendances lourdes de l'environnement actuel (c'est le cas de la biologie, les TIC ou le développement durable) au niveau technologique, économique et social.

L'entreprise doit donc préciser ses activités et leurs évolutions en confrontant ensuite les capacités internes (forces et faiblesses) et les opportunités et menaces de l'environnement. Cette analyse mettra en évidence des décalages qu'un programme d'actions permettra de réduire grâce à un meilleur aménagement du travail (mobilité, recrutement ...).