

L'impact de la stratégie sur les ressources humaines

QUESTIONNEMENT : quelles sont nos priorités et en quoi la stratégie influencera-t-elle nos organisations ? Dans le cadre d'une réflexion GPEC, les contextes et orientations voulues ou subies d'une entreprise influenceront les décisions de l'entreprise qui ouvriront un effet en chaîne sur les différentes composantes des ressources humaines.

Dès lors, la stratégie de l'entreprise impactera celle des RH qui produira les mêmes conséquences sur les métiers et emplois de l'entreprise, mais également sur les effectifs, carrières et compétences.

Cette approche fondamentale de la GPEC permettra de réaliser le diagnostic des évolutions des métiers et ressources de l'entreprise.

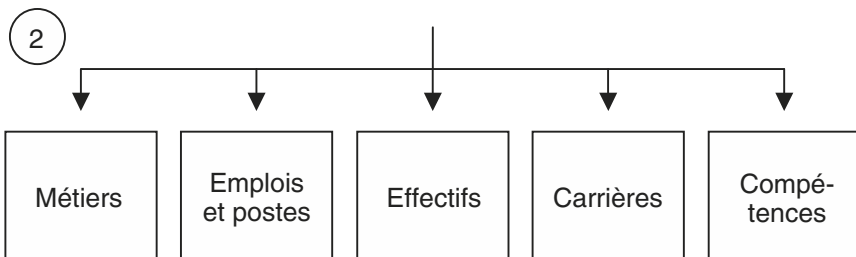


Figure 3.1

Dans cette phase 2 de la réflexion, l'entreprise repositionne chacun des éléments des RH en fonction de la stratégie. L'approche repose sur la forte relation existant entre les différents éléments s'influençant les uns les autres.

Exemple 1

Contexte et stratégie : l'entreprise souhaite fidéliser une partie de son personnel. Pour cela, elle veut donner à chacun d'eux la possibilité d'évoluer dans l'entreprise. 5 % de cette population devra de ce fait pouvoir devenir manager.

Constat d'impacts et de co-relation entre les éléments de la RH à prendre en considération : 5 % (l'effectif) pourront devenir managers (changement d'emploi et de métier – dans cet exemple) ce qui influence leurs carrières puisqu'ils bénéficieront d'une évolution promotionnelle (carrière). Toutefois, il conviendra pour cela de prendre en considération les écarts de compétences entre leurs postes actuels et leurs nouvelles fonctions (compétences).

Exemple 2

Contexte et stratégie : les départs à la retraite ne feront plus l'objet de remplacement. Pour autant le travail reste à exécuter.

Constat d'impacts et de co-relation entre les éléments de la RH à prendre en considération : l'effectif est en réduction du fait des non-remplacements de départ à la retraite (effectif). Le travail doit néanmoins être exécuté. Les collaborateurs ont alors à intégrer dans leurs champs d'activité les fonctions qu'occupaient les personnes parties à la retraite (emplois et métiers). Pour autant, il conviendra de vérifier que cela n'entraîne pas de difficultés sur les compétences à maîtriser (compétences) et si la carrière du collaborateur se trouve impactée par cette récupération (carrière, point qui reste le plus délicat).

Questionnement : quels sont (seront) nos métiers et de quelles compétences avons-nous (et aurons-nous) besoin ?

Comment cela influencera le devenir de nos collaborateurs ou encore, avec qui travaillerons-nous à terme ? Avec quel effectif ?

Les métiers, emplois et postes

La stratégie de l'entreprise engage en matière de métiers et d'emplois, des conséquences multiples. Cette approche fondamentale de la GPEC permettra de déterminer la cartographie des métiers, emplois et postes.

Il sera alors intéressant d'analyser l'évolution des emplois au regard des métiers, les ressources liées à la pyramide des âges, les parcours et logiques d'employabilité.

Le décalage repéré entre le réel et le souhaité en lien direct avec l'évolution des métiers et la notion de carrière renverra naturellement vers les besoins en compétences.

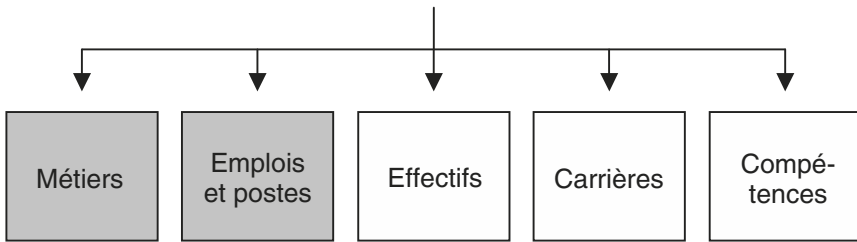


Figure 3.2

Définitions

► Le métier

Le métier est un ensemble cohérent d'activités réalisées par un individu. On considérera que des salariés, occupant deux emplois différents, sont dans un même métier lorsque, à niveau de compétences égales, ils peuvent passer d'un emploi à l'autre, et dans les deux sens, dans un délai de plus ou moins un an. Exemple : le métier de secrétaire comprend les emplois de secrétaire de direction, de secrétaire commerciale, secrétaire juridique...

Prenons l'exemple du « responsable formation ». Le « métier » de responsable formation recouvre tout ce qu'il doit être capable de faire dans le cadre de la formation. En l'occurrence, il interviendra de la définition de la politique formation jusqu'à la réalisation des bilans formation. Sa démarche de la formation revêt une approche exhaustive comme le décrit ce double schéma¹.

1. Cf. Philippe Bernier, *Fonction responsable formation*, éditions Dunod, 2007, p. XIII.

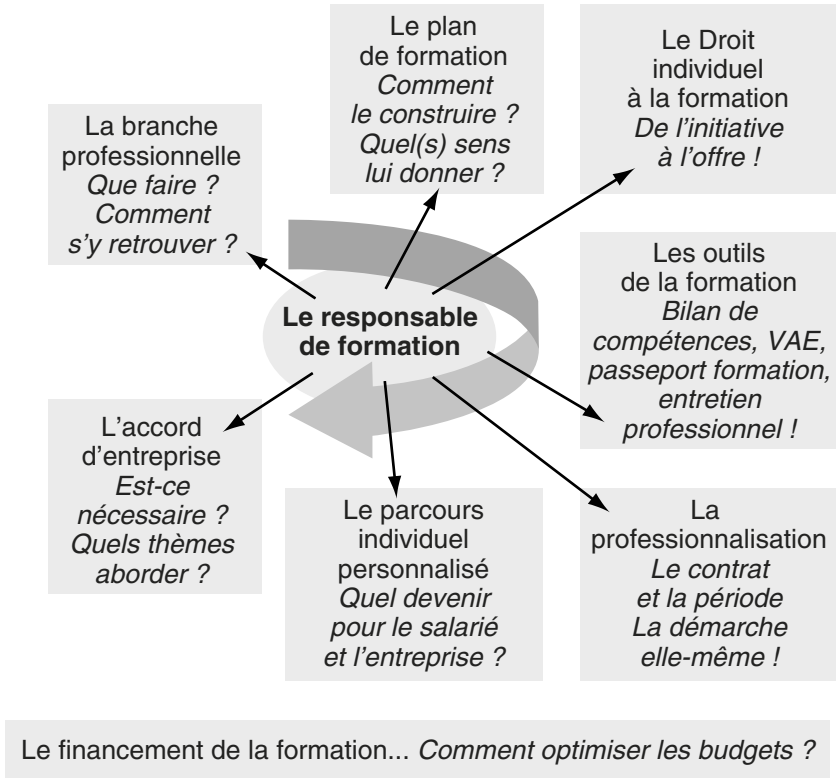


Figure 3.3 – Le métier et l'emploi de responsable de formation, approche pratique

Mais, la plupart du temps, « l'emploi » de responsable formation ne couvrira pas tous ces domaines. Il sera circonscrit à une partie de cet ensemble et ce pour des raisons diverses et multiples.

► L'emploi

L'emploi regroupe des activités et des compétences, dont le niveau est défini par une organisation de travail et dépend du profil de la personne qui l'occupe, ainsi que de la performance attendue par l'entreprise : niveau plus fin d'observation et plus contextualisé que le métier.

L'explication trouve différentes origines.