

Notions générales

Introduction

La Gestion des Ressources Humaines vise entre autres l'adaptation des moyens humains aux besoins des organisations. Un ensemble de termes techniques permettent de mesurer et de mettre en œuvre cette adéquation. Rappel sur les termes employés.

I. Précisions terminologiques

a. Des termes qui s'intéressent à des composantes des ressources humaines

Tout un ensemble de termes renvoient à la qualification du travail effectué par les travailleurs :

Poste de travail / métier / emploi / qualification / compétence. Champs d'intervention différents mais existence de zones communes.

Attention à la polyvalence des termes : plusieurs significations en fonction du contexte.

b. Les différents concepts utilisés

- **Poste** : Unité élémentaire de la division du travail. Poste = situation individuelle de travail.

Somme de tâches (organisations tayloriennes), d'activités effectuées par un individu au sein d'une structure donnée. Le poste de travail désigne une activité donnée dans une entité donnée et sur un lieu déterminé.

Il y a autant de postes que de salariés dans une organisation.

- **Emploi** : ensemble d'activités faisant appel aux mêmes types de compétences (dépasse la notion de poste de travail). Ensemble de postes qui peuvent être occupés dans le cadre d'une même qualification professionnelle. Activités reposant sur des savoirs analogues. Dans la fonction publique l'emploi renvoie au support de financement (emploi budgétaire) et l'emploi se rapproche parfois de la notion de métier. L'emploi s'appuie sur la notion de métier ou de qualification.

=> Un emploi regroupe plusieurs salariés, un effectif => Ex : gestionnaire de paye, technicien de maintenance des ascenseurs, huissier...

- **Métier** : polysémie. Profession (quand correspond à l'identité professionnelle, exemple médecin) ou filière de métier (permet de se placer sur une grille hiérarchique). Proche emploi mais théoriquement plus large. Ensemble d'emplois-types (ex : conseiller en RH, ingénieur technicien) liés entre eux par une même technicité, avec un noyau dur d'activités communes et nécessitant des compétences proches ou similaires. Contrairement à emploi, métier n'est pas directement lié à l'organisation interne et la structure de l'entreprise ou administration. Utile pour mise en place des formations, parcours d'évolution professionnels, etc...

Métier : budgétaire, technique, etc...

- **Qualification** : ensemble des connaissances, aptitudes et expériences pour exercer un emploi déterminé.

2 approches

→ fondée sur l'emploi : s'acquiert par la formation (diplôme, certificat, titre) / le poste de travail (reconnaissance d'un certain niveau de qualification)

→ fondée sur la personne : capacités individuelles

Pour faire simple, la qualification correspond aux qualités reposant sur la formation et l'expérience.

La qualification ne prend pas en compte le statut de la personne (contractuel, fonctionnaire...)

- **Compétences** : Va plus loin que notion de qualification. Intègre nouvelles exigences du travail : individualisation, polyvalence, culture du résultat, flexibilité, capacité d'adaptation et d'apprentissage. Combinaison de différents éléments (savoir – savoir-faire – savoir-être). Ensemble des qualités qui permettent à un salarié d'occuper une situation de travail.

3 types de savoirs :

→ Connaissances théoriques (formation) et socioprofessionnelles (expérience professionnelle)

→ Savoir-faire technique (technicité, contextuelles)

→ Savoir-faire relationnel ou comportemental (personnalité de l'individu, réactivité, sens critique, sens de l'initiative)

ATTENTION SUR CES DEFINITIONS : sont un peu galvaudées. Sauf dans article spécialisé de grh où seront employées selon leurs définitions, dans article de presse ou de vulgarisation, pourront être employées indifféremment. Sauf peut être compétence et encore, celle-ci a plusieurs définitions, même en GRH. Ai donné la plus simple et la plus communément employée.

II. La compétence, une notion devenue centrale

Notion complexe et multi-facette.

Recouvre 2 sous notions :

⇒ Compétence collective : notion utile en management. Compétence que possède une équipe. Intelligence collective développée à partir des compétences individuelles de chacun. Articulation et mise au service des objectifs du service.

⇒ La compétence individuelle : ensemble des savoirs, savoirs faire et savoir être définis dans l'exercice d'un emploi ou d'un métier. Compétence d'un salarié recouvre sa capacité à mettre en œuvre, en situation de travail, un ensemble de connaissances, de savoir-faire techniques et relationnels **pour arriver au résultat attendu**. Développement dans les années 70 et vrai boom depuis années 2000 (comme vu par la suite). Concept central pour GRH.

D'où cela vient-il ?

a. Une description des emplois de plus en plus fouillée

Après-guerre, secteur privé : Description des emplois par les activités à effectuer et un peu les capacités professionnelles nécessitées (mention essentiellement de la formation et de l'expérience).

Depuis une quinzaine d'années : description de plus en plus détaillée. Au-delà de l'approche purement technique (savoir-faire) : relations à établir en interne et en externe, les responsabilités assumées, les obligations liées à ces responsabilités (disponibilité, efficacité, gestion de l'urgence, réactivité, prise d'initiative...)

Cet ensemble d'éléments forme les compétences. Dans fiche de postes, on a désormais quasiment systématiquement des rubriques sur « les savoir-faire techniques et manageriaux et les dimensions personnelles nécessaires à la conduite des activités ».

Traduit aussi des évolutions des exigences vis-à-vis des salariés avec la prise en compte de la compétence : le travail ne se définit plus que par rapport à un poste de travail mais aussi par rapport à la mobilisation de diverses aptitudes.

Evolution liée à de nouvelles formes d'organisation du travail : polyvalence, mobilité, complémentarité. L'objectif est de mieux prendre en compte les attentes du client ou de l'utilisateur donc de savoir s'adapter et innover (vs standardisation des tâches).

Évolution qui est également liée au contexte économique :

- ⇒ Croissance faible, GRH serrée. Les ressources doivent être considérées comme forcément restreintes. Du coup, Ressources Humaines doivent être plus adaptables pour permettre des ajustements.
- ⇒ Internationalisation : accroissement de l'intensité concurrentielle qui impose une chasse aux coûts, un accroissement de la productivité, l'utilisation optimale des équipements, la recherche de flexibilité.
- ⇒ De manière moins directe, impact du poids des partenaires sociaux qui mettent l'accent sur l'individualisation des solutions.

Du coup, particulièrement nécessaire de disposer de ressources humaines avec haut niveau de compétences. Globalement, ce qui est à l'œuvre c'est un changement de paradigme : la logique de poste cède la place à la logique de compétence car les

salariés cessent d'occuper un poste, mais sont de plus en plus considérés comme porteurs de compétences.

b. Le classement des emplois dans les accords collectifs récents

Globalement, dans une organisation (avec des variations individuelles) il existe une hiérarchie des salaires. S'appuie sur hiérarchie des emplois.

La hiérarchie des emplois prend de plus en plus en compte ces nouveaux critères de description des emplois.

Classement des emplois par catégories selon : degré de complexité des actions à mener, marge de manœuvre dans le choix des modes opératoires, degré de contrôle et d'autonomie, adaptabilité, responsabilités, taux d'encadrement...

A partir de ces différents critères les emplois sont classés puis indexés sur une grille de rémunération.

L'approche sur les compétences ne fait pas l'impasse sur les qualifications, elle en modère juste le poids. Le lien entre diplôme / ancienneté et rémunération s'affaiblit.

Du coup, du point de vue de la GRH, nécessite un outillage spécifique. Développement des outils de description détaillés des emplois.

c. Les outils de description détaillés des emplois

Les **référentiels de compétences** : identification de l'ensemble des compétences nécessaires pour exercer un métier. Les compétences nécessaires pour exercer un métier sont détaillées par domaine : juridique, technique, communication, management... Les savoir-faire nécessaires pour résoudre les difficultés sont aussi mentionnés. Objectif : formation ou précision des critères de recrutement. Permet aussi de démontrer existence d'une culture commune nécessaire à la réalisation d'objectifs collectifs.

Ex : référentiel de compétences des métiers du professorat et de l'éducation de l'Éducation Nationale

Les répertoires des métiers : dans un secteur d'activité déterminé / objectif d'information et d'orientation. Description des compétences mais aussi des conditions d'accès et d'exercice du métier, et des facteurs de son évolution. Privé et public, exemple : le RIME, répertoire interministériel des métiers de l'Etat → emplois de « référence » dans la FPE, existait antérieurement dans la FPT.

Ex : Ville de Paris a un répertoire des métiers qui regroupe 323 métiers, 49 familles professionnelles, 16 domaines d'intervention

Par exemple : Domaine de la culture, 3 familles professionnelles (Action culturelle, lecture publique, patrimoine culturel) et 17 métiers (musicien ingénieur du son, assistant de bibliothèque, archéologue, etc.).

d. Conséquences du recours à la notion de compétence

Compétence : A pris de l'ampleur en GRH à partir des années 90, quand employeurs ont commencé à accorder plus d'importance au contenu des emplois et des postes qu'à leur quantité.

Impact le dialogue social, la rémunération et la GRH.

Dans le secteur privé.

Nouvelles classifications ont été réalisées dans le cadre d'un travail d'expertise émanant de l'entreprise (travail nécessairement au plus proche des besoins effectifs de l'organisation). Remplace les grilles qui existaient précédemment et qui étaient définies dans le cadre des conventions de branche (uniformisation / accords globaux).

Garanties pour les salariés concernant leurs emplois sont définies localement, donc plus fragiles, plus variables.

En matière de dialogue social : les organisations syndicales restent attachées aux critères « objectifs » de la qualification. Du coup, volonté de leur part de mieux être associées à la définition d'emplois repères qui prennent en compte la compétence.

Nouvelles méthodes de classifications ne sont pas indiscutables. Elles reposent sur des représentations sociales. La communication est souvent sur valorisée (image de

l'entreprise). Idem pour les métiers financiers. Les syndicats insistent sur l'ancienneté et la formation. → Modèles mixtes plus sécurisants pour le personnel.

Conséquences sur la rémunération : La rémunération est de plus en plus individualisée. Mesure de l'écart entre les compétences demandées et les compétences réelles. Intégration des compétences personnelles du salarié, contrairement à l'approche par la qualification qui valorise l'ancienneté et la formation. → Individualisation de la GRH.

Modèle pas exempt de critiques non plus (cf. cours sur rémunération).

Dans les faits, rémunération est jamais assise sur seule compétence. Systèmes mixtes.

Dans la fonction publique

Pas de classification des emplois à proprement parler. Le titre / l'obtention d'un concours ouvre un droit d'entrée dans des corps hiérarchisés qui donnent accès à des emplois. Logique repose sur la qualification.

Pourtant introduction de la notion de compétence : dès le recrutement (interne : avec épreuve portant sur les « acquis de l'expérience professionnelle »). Avancements et promotions sont examinés à l'aune de la compétence. Processus de cotation des emplois est engagé avec impact sur rémunération. Individualisation de la rémunération : primes, notation...

Conclusion /

Intérêts et limites de l'approche par les compétences.

Compétence : notion utile pour faire le lien entre l'emploi et son contexte. Reconnaissance de l'apport des salariés. Précise les attentes des employeurs. « Il ne suffit pas d'être qualifié pour bien occuper un emploi » → permet de mesurer la bonne adéquation d'un salarié avec son poste de travail.

Limites : notion peut être floue voire arbitraire (sociabilité, esprit d'équipe...), peut être jugée intrusive (qualités jugées pas uniquement pro mais aussi perso + question du temps et de la disponibilité).

L'approche par les compétences reste un outil de gestion individuelle / la notion de compétences collectives est très peu développée.