

Thème 01 : Les organisations et l'activité de production de biens et de services

QDMSGNG N° 02 : Quelles ressources pour produire ?

## Chapitre 03

# QUELLES RESSOURCES HUMAINES POUR PRODUIRE ?

---

### I. Comment adapter les emplois et les compétences aux besoins de l'activité de production ?

#### A. Qu'est-ce que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ?

*Les outils numériques transforment les référentiels métiers en profondeur : certains sont détruits tandis que de nouveaux sont créés. D'ici 2030, 50 % des métiers vont disparaître. Ceux qui restent seront modifiés par les conséquences des mutations des environnements économique, technologique, social et juridique.*

#### **Anticiper les compétences de demain, une question de survie pour les RH ?**

Anticiper et s'adapter devient alors une question de survie pour les entreprises. Gros morceau... Heureusement, il y a une méthode. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC, prononcez « gépec ») permet d'adapter – à court et à moyen terme – les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences de la stratégie des entreprises, pensées d'après les transformations en cours et à venir. [...] Démarche de gestion prévisionnelle, disons même prospective des ressources humaines, la GPEC est un outil d'accompagnement du changement.

[www.abilways.com/fr/](http://www.abilways.com/fr/)

#### **La GPEC est-elle obligatoire ?**

La loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 impose à toutes les entreprises d'au moins 300 salariés de procéder à une négociation triennale sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Bien que cette obligation de négociation ne concerne que les entreprises de plus de 300 salariés, la mise en place d'une GPEC reste possible pour toutes les entreprises. [...] Toutefois, la loi impose uniquement la négociation de la GPEC mais n'exige pas qu'un accord de GPEC soit conclu.

[www.journaldunet.fr](http://www.journaldunet.fr)

- 1) Définissez la GPEC.
- 2) Citez au moins deux raisons pour lesquelles les entreprises doivent mettre en œuvre une GPEC.
- 3) Toutes les organisations sont-elles soumises à une obligation de négocier sur la GPEC ?

#### **B. La démarche de la GPEC**

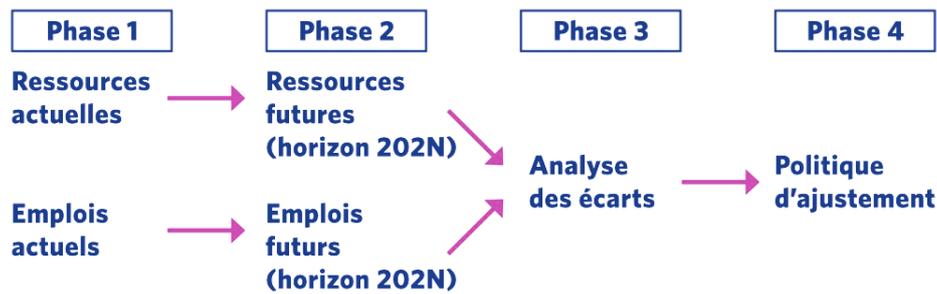
*Selon une étude de l'institut Sapiens, un think tank cofondé par l'auteur et chef d'entreprise Laurent Alexandre, 2,1 millions d'emplois en France sont menacés par la digitalisation et la robotisation de l'économie.*

Selon le rapport de l'institut Sapiens, les emplois de manutentionnaire, de secrétaire de bureautique et de direction, d'employé de banque, d'assurance ou de caissier, sont les plus menacés. [...] Pour la plupart, le développement des nouvelles technologies, dans le domaine du digital principalement, est à l'origine de leur disparition progressive. Les employés de banque, par exemple, étaient 356000 en 1986, ils ne sont plus que 221000 trente ans plus tard. [...] C'est aussi le cas des emplois de caissiers, dont le nombre a chuté de 15% depuis l'apparition des caisses automatiques au milieu des années 2000.

LE FIGARO

## La démarche de la GPEC

Mise en évidence des écarts entre l'évolution prévisible de la main-d'œuvre (ressources) et son affectation aux emplois existants (besoins)



- 4) Identifiez les impacts de la digitalisation de l'économie et de la robotisation sur l'emploi.
- 5) En vous appuyant sur la démarche en quatre phases de la GPEC, proposez des solutions argumentées pour prévoir l'impact des nouvelles technologies sur les emplois et les compétences des caissiers, menacés par la montée en puissance des caisses automatiques.

## II. Quels sont les enjeux de la GPEC ?

### A. Les enjeux de performance économique

Puisque la création de la valeur s'opère principalement à partir des hommes en place, il appartient à la GRH de fournir des leviers :

- au niveau individuel, à chaque employé pour qu'il mobilise ses compétences;
- au niveau organisationnel, pour permettre la création d'une intelligence collective.

### Le témoignage d'Amandine R. chez McDonald's

La performance économique de McDonald's en France est étroitement liée à la qualité de notre politique de ressources humaines. Chez McDonald's, notre politique RH repose sur le développement permanent des compétences.

Expériences : Je suis arrivée en juillet 2011 chez McDonald's en tant qu'équipière polyvalente. J'ai évolué au poste d'hôtesse en octobre 2012, puis de coordinatrice de formation en mars 2017.

Poste actuel : Je suis la référente des salariés nouvellement embauchés et plus largement des salariés formés ou en cours de formation. J'accompagne les employés du restaurant dans l'acquisition de nouvelles compétences en leur délivrant des formations de qualité. [...]

Conseils : Travailler chez McDonald's, c'est aller à l'école de la vie. On y apprend à commencer au bas de l'échelle, et on y évolue en fonction de sa qualité de travail.

Motivations : Voir les employés grandir et évoluer grâce aux formations est pour moi une réelle motivation.

<http://www.mcdonalds-recrute.fr>

**Capital humain** : Selon Gary Becker, Prix Nobel d'économie en 1992, le capital humain désigne les aptitudes et les talents qui rendent les individus productifs. Le savoir en est la composante essentielle, mais d'autres facteurs comptent aussi, du sens de la ponctualité jusqu'à l'état de santé.

- 6) Quelles actions relevant de la GPEC sont mises en œuvre au sein de McDonald's pour développer le capital humain ?
- 7) À l'aide du témoignage d'Amandine R., montrez que les actions mises en œuvre chez McDonald's dans le cadre de la GPEC ont pour but d'influer sur l'efficacité des hommes.

## B. Les enjeux sociaux

Améliorer significativement l'efficacité de Pôle emploi et la qualité des services rendus aux demandeurs d'emploi et aux employeurs passe aussi par une nouvelle organisation du travail. Objectifs : simplifier le travail quotidien et créer les conditions permettant de consacrer davantage de temps à l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

Pour accompagner l'évolution des activités des agents, dans le réseau comme dans les fonctions support, des dispositifs de formation et des parcours professionnels adaptés seront proposés sur la base de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

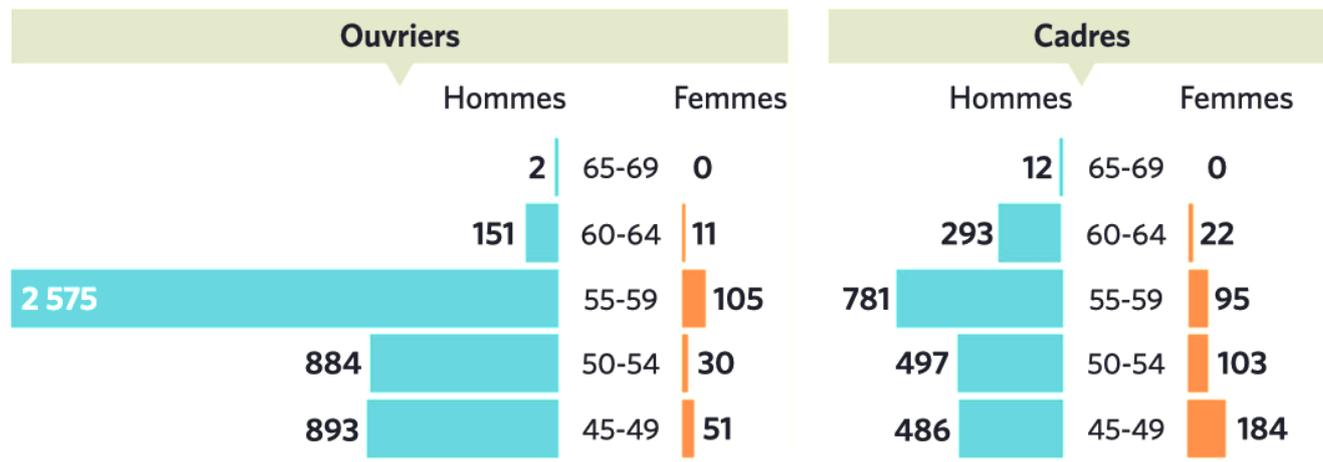
[...] Des trajectoires professionnelles seront prioritairement construites pour les agents dont les métiers évoluent le plus fortement. Un programme pluriannuel de formation ambitieux sera mis en place [...]. Il mobilisera des dispositifs innovants et diversifiés (*serious games*, formations à distance...). Chaque agent bénéficiera en moyenne d'au moins cinq jours de formation par an pour accompagner la mise en œuvre du projet stratégique.

Extrait du Projet stratégique 2020 de Pôle emploi, [www.pole-emploi.org](http://www.pole-emploi.org)

- 8) Montrez que les choix stratégiques de Pôle Emploi ont des conséquences sur ses besoins en ressources humaines.
- 9) En quoi la GPEC contribue-t-elle à l'amélioration des conditions de travail des salariés de Pôle Emploi ?

Le groupe français fait face au départ en retraite de 1 000 salariés par an. Il est sur le point de conclure un accord GPEC sur le sujet avec les syndicats.

**MICHELIN**



Source : Les Echos, 14 septembre 2016

- 10) Quelles difficultés pose le vieillissement des salariés dans une organisation ?
- 11) En quoi la GPEC peut-elle aider Michelin à remédier au déséquilibre de la structure de ses effectifs ?
- 12) Relevez les trois enjeux de la GPEC.
- 13) Montrez que la GPEC bénéficie aussi bien à l'organisation qui la met en place qu'à ses salariés.

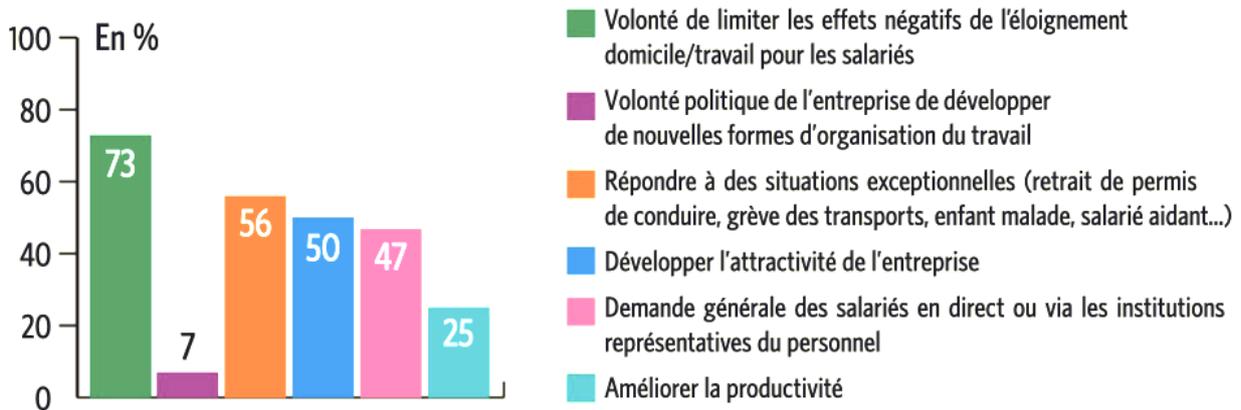
### III. Comment les nouvelles exigences productives transforment-elles les relations de travail ?

#### A. Le télétravail

**Télétravail** : désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication (art. L. 1222-9 du code du Travail).

Depuis les ordonnances dites Macron, publiées au JO en septembre 2017, le télétravail peut être pratiqué à titre occasionnel et la conclusion d'un accord collectif encadrant son recours n'est notamment pas obligatoire.

#### Les raisons qui ont motivé la mise en place du télétravail



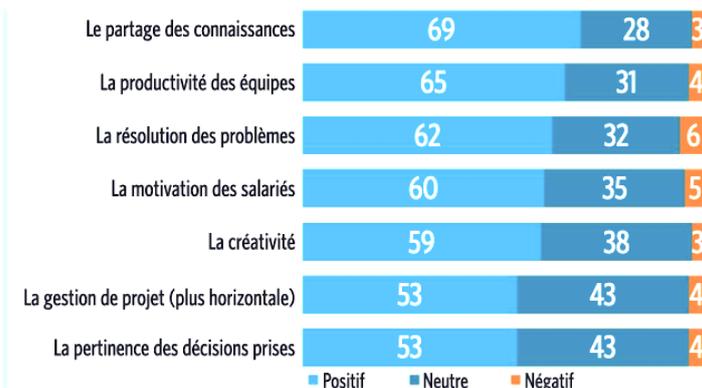
Source : Synthèse du benchmark télétravail réalisé par l'Association nationale des DRH entre le 11 avril au 7 mai 2019 auprès de 295 répondants.

- 14) Listez les avantages du télétravail pour les salariés.
- 15) Pourquoi le télétravail est-il en progression dans les organisations ?

#### B. Le travail collaboratif

**Coworking** : mise en commun d'espace, de services et d'équipements permettant à ses utilisateurs de travailler dans les meilleures conditions possibles.

Travail d'équipe, innovation, coopération, partage de compétences... Comment définir le collaboratif en entreprise ? Pour 51 % des salariés interrogés, le collaboratif est avant tout un état d'esprit et des valeurs. Pour un salarié sur quatre, c'est aussi une façon innovante de traiter des sujets (26 %) et un mode de coopération avec les parties prenantes externes (23 %). [...] Qu'il s'agisse de modes de fonctionnement,



d'interactions, ou de partage, la culture de la collaboration est en tout cas en progression. 58 % des salariés jugent la culture de la collaboration en progrès dans leur entreprise, un chiffre qui atteint 73 % chez les cadres et 69 % chez les moins de 35 ans.

Étude Ipsos, www.bnpparibas.fr, 2018.

- 16) En quoi consiste le travail collaboratif ?
- 17) Quels bénéfices les organisations peuvent-elles retirer du travail collaboratif ?

### C. Le portage salarial

Si l'intérim et le portage salarial sont souvent confondus, c'est surtout parce que le principe présente des similarités. Tous les deux mettent en effet en place une relation tripartite. Toutefois, la ressemblance s'arrête là. L'intérim est une forme de travail qui permet à une entreprise de faire appel à un professionnel pour remplacer temporairement l'un de ses collaborateurs ou pour faire face à un accroissement temporaire de son activité. L'intérimaire est relié à l'agence d'intérim par un contrat de mission. Il est souvent appelé pour exécuter des missions qui nécessitent des compétences techniques et manuelles.

Le portage salarial, lui, est un dispositif assez récent, uniquement réservé aux professionnels qui justifient d'une autonomie dans la gestion de leur activité, d'un niveau de qualification bien déterminé et d'un seuil de rémunération suffisant. Le salarié porté est lié par la société de portage par un contrat de travail en CDD ou en CDI. Il conserve le statut de salarié, mais possède pourtant l'opportunité d'exercer son métier avec la liberté d'entreprise d'un travailleur indépendant. La société de portage s'occupe de toutes les obligations administratives et comptables du salarié porté et lui verse chaque mois un salaire équivalent à une partie de sa facturation hors taxe.

[www.leportagesalarial.fr](http://www.leportagesalarial.fr)

18) Relevez les principales différences entre l'intérim et le portage salarial.

19) Le portage salarial peut-il simplifier la gestion des emplois et des compétences dans les organisations ?

20) Montrez que l'émergence de ces nouvelles formes de relation de travail est une réponse au besoin de flexibilité des organisations et aux transformations numériques de la société.