



## Chapitre 3 : Quelles ressources humaines pour produire ?

L'évolution de l'environnement et les choix stratégiques de l'organisation nécessitent d'adapter par anticipation les ressources humaines qui contribuent, par leur nombre et leurs compétences, à la création de valeur.

### 1. 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) ?

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (ou « Gépec ») est une démarche prospective qui vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences des salariés aux besoins immédiats et futurs de l'organisation.

C'est un outil d'accompagnement du changement qui implique de nombreux acteurs de l'organisation. Depuis 2005, le code du Travail impose une obligation de négocier la GPEC avec les partenaires sociaux tous les 3 ans (négociation triennale) :

- aux entreprises qui emploient au moins 300 salariés ;
- aux entreprises de dimension communautaire employant au moins 150 salariés en France.

La GPEC peut être négociée à trois niveaux :

- au niveau de l'entreprise ;
- au niveau d'une branche professionnelle ;
- au niveau d'un territoire.

#### b. Les objectifs de la GPEC

Au niveau de l'entreprise, la GPEC permet d'anticiper l'impact des évolutions environnementales (aux niveaux légal, réglementaire, technologique, socio-politique, économique, écologique) et des décisions stratégiques sur les ressources humaines nécessaires à l'activité de production.

En ce sens, la GPEC vise à pérenniser l'organisation en mettant à sa disposition les effectifs et les compétences dont elle aura besoin pour maintenir un haut niveau de performance économique sur le court terme et moyen terme.

Dans le même temps, la GPEC concourt à l'amélioration des conditions de travail, à la santé des salariés et à la transmission des savoirs. Les actions engagées sont nécessaires aux besoins des salariés et répondent ainsi à leur développement professionnel.

## c. La démarche de la GPEC

Pour mener à bien une démarche de GPEC, il est primordial que l'organisation suive un processus en 4 étapes successives :

- 1. Dresser un état des lieux des emplois et des qualifications disponibles dans l'organisation** : cette première étape consiste à prendre une photographie de l'organisation. Une cartographie complète des métiers et des compétences ainsi que des outils utilisés dans le cadre de la gestion des ressources humaines (GRH) est construite.
- 2. Anticiper les besoins, en matière d'emplois et de compétences**, de l'organisation dans le futur compte tenu de l'évolution de son environnement et de sa stratégie.
- 3. Mesurer les écarts entre l'existant et le futur** : cette projection permettra de mettre en évidence des écarts tant sur le plan quantitatif (effectif salarié) que sur le plan qualitatif (évolution des compétences induite par l'évolution des métiers).
- 4. Mettre en œuvre les outils GRH** (mobilités internes, formations, recrutements, licenciements, entretiens annuels, etc.) pour réduire les écarts existants.

L'implication de tous les acteurs de l'organisation est déterminante dans la réussite de ce processus. Il est donc important de communiquer envers les salariés, les managers et les partenaires sociaux afin que chacun en comprenne les objectifs, y adhère et y participe.

Enfin, la démarche de la GPEC n'est pas un projet à court terme car elle s'étale sur une période de 3 à 5 ans. Il est donc important d'évaluer les actions mises en œuvre afin de les réajuster si nécessaire aux nouveaux besoins détectés.

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

### a. Les enjeux de performance économique

La performance économique d'une organisation est étroitement liée à la manière dont elle gère ses effectifs mais aussi son capital humain, c'est-à-dire l'ensemble des aptitudes et des talents qui rendent les salariés plus productifs.

Face aux évolutions de leurs environnements (politique, économique, sociologique, technologique, écologique et légal), les organisations doivent anticiper leurs besoins en matière d'emplois, d'effectifs et de compétences pour maintenir, voire développer leur niveau de performance, de compétitivité et accompagner les changements auxquels leurs salariés sont confrontés.

Le capital humain est un facteur clé qui contribue fortement au développement et à la pérennité des organisations sur leur marché. À ce titre, il convient d'optimiser les dispositifs de formation pour développer la qualification des salariés et accompagner au mieux les changements dans l'organisation du travail induits par les changements de la production.

Enfin, toujours dans un souci de performance économique, il est indispensable de réduire les risques et les coûts liés aux éventuels déséquilibres constatés (situation de sureffectif ou de sous-effectif, par exemple).

### b. Les enjeux sociaux

Anticiper les évolutions d'activité et de métier, c'est aussi se poser la question du vieillissement des salariés et du transfert de leurs compétences au moment de leur départ à la retraite pour éviter une perte de savoir-faire préjudiciable à l'organisation. Le maintien dans l'emploi des seniors tout comme la préservation de la santé des salariés et l'amélioration continue de leurs conditions de travail font aussi partie des enjeux sociaux de la GPEC.

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

#### a. Le télétravail

Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire et en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

Dans toute entreprise ou établissement public, il peut être décidé de mettre en place le télétravail, soit en négociant un accord collectif, soit, à défaut, dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social et économique. En l'absence de ces textes, le salarié et l'employeur peuvent également s'entendre dans une forme de gré à gré, « par tous moyens » : un écrit, un e-mail, voire un échange oral peuvent suffire.

Le télétravailleur a les mêmes droits et avantages professionnels que ceux dont bénéficie le salarié travaillant dans les locaux de l'entreprise (droit à la formation, accès aux informations syndicales et aux élections professionnelles, etc.).

#### b. Le travail collaboratif

Le travail collaboratif est le travail réalisé en commun par plusieurs personnes qui mutualisent leurs connaissances et leurs compétences, s'organisent et coordonnent leurs actions pour obtenir un résultat dont ils sont collectivement responsables.

Ce nouveau mode de travail repose sur :

- Les technologies de l'information et de la communication qui en sont l'outil indispensable ;
- Une organisation du travail horizontale, où tous les membres du groupe interagissent d'égal à égal, contrairement aux méthodes de travail plus traditionnelles dans lesquelles la hiérarchie est au centre ;
- Des espaces de travail repensés, avec des bureaux ouverts, des espaces partagés et une mise en commun de services et d'équipements pour que les salariés se rencontrent de manière interactive et puissent travailler dans les meilleures conditions possibles. Ce phénomène est appelé *coworking* en anglais.

#### c. Le portage salarial

Le portage salarial est un mode de travail qui permet à une personne d'entreprendre et de se lancer dans une activité professionnelle tout en bénéficiant du statut de salarié et de sa couverture sociale.

Le portage salarial met en relation trois parties :

1. Le salarié en portage, qui effectue des missions auprès de son client.
2. L'entreprise cliente, qui règle le montant des prestations directement à la société de portage salarial.
3. La société de portage, qui reverse au salarié porté le chiffre d'affaires réalisé, sous forme de bulletins de paie après avoir cotisé aux différentes caisses (retraite, prévoyance, sécurité sociale, etc.).

Le portage salarial est donc un nouveau mode de travail à mi-chemin entre le travail indépendant et le salariat.