



# Chapitre 4 Quelles ressources humaines pour produire ?

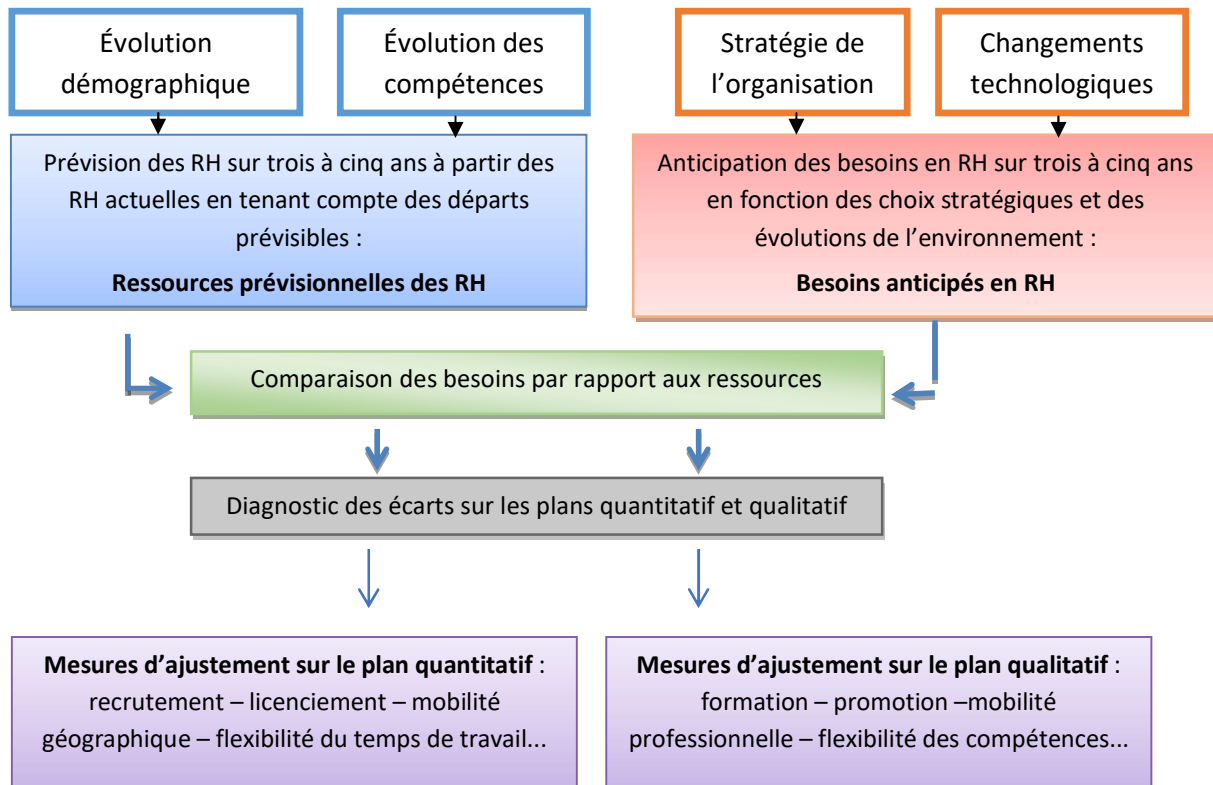
Les choix stratégiques des organisations ont des conséquences sur ses besoins en ressources humaines. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet d'anticiper et d'adapter les ressources humaines dont l'organisation aura besoin aux niveaux quantitatif et qualitatif.

## 1. Prévoir les ressources humaines sur le plan quantitatif pour produire

### A. La démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est *une démarche qui permet à l'organisation d'anticiper en fonction de ses choix stratégiques et de l'évolution de l'environnement* ses besoins en ressources humaines sur le plan quantitatif et sur le plan qualitatif pour les comparer à ses ressources prévisibles et ainsi analyser les écarts afin de procéder aux ajustements nécessaires.

La GPEC est une démarche qui se déroule en plusieurs étapes :



## **B. L'anticipation des besoins en ressources humaines futurs sur le plan quantitatif**

La GPEC s'établit en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'organisation. Pour cela, l'organisation va anticiper les effectifs dont elle aura besoin selon la stratégie envisagée. Cette analyse quantitative lui permet de se préparer afin de détenir les effectifs qui lui seront nécessaires.

## **C. L'évaluation des ressources humaines prévisibles sur le plan quantitatif**

L'organisation va projeter ses ressources humaines dans le futur pour connaître ses ressources quantitatives prévisibles. Pour cela, elle utilise des indicateurs sociaux afin de prévoir l'évolution de son effectif, tels que le taux de rotation du personnel ou la répartition par tranches d'âge dans une pyramide des âges, en tenant compte des événements suivants : les départs à la retraite, les fins de contrats, les recrutements, les démissions, les licenciements, les salariés à temps partiel...

## **2. Prévoir les ressources humaines sur le plan qualitatif pour produire**

### **A. L'anticipation des besoins en ressources humaines futurs sur le plan qualitatif**

- ❖ *Sur le plan qualitatif*, l'organisation doit anticiper les qualifications et les compétences dont elle aura besoin pour réaliser ses choix stratégiques en tenant compte de l'évolution de son environnement.

Cette analyse qualitative lui permet de se préparer afin de détenir les compétences qui lui seront nécessaires.

- *La qualification* désigne l'ensemble des diplômes, titres ou certifications qui sont requis pour l'accès à un emploi. Elle est sanctionnée par un niveau de formation et justifiée par son expérience professionnelle. Cependant, la qualification ne prend pas en compte les compétences mises en œuvre au travail.
- *La compétence repose* sur la combinaison du savoir (l'ensemble des connaissances), du savoir-faire (la capacité à mettre en œuvre les savoirs) et du savoir-être (l'ensemble des attitudes comportementales) d'un salarié dans une situation de travail.

**En plus des compétences techniques, les organisations recherchent aussi des compétences comportementales appelées *soft skills***, qui sont des compétences douces, non techniques, transversales, comme la créativité, l'esprit critique, l'aptitude à travailler en équipe ou la curiosité qui relèvent du savoir-être de l'individu.

De plus en plus recherchées, ces compétences comportementales permettent d'améliorer la performance des organisations.

## **B. L'évaluation des ressources humaines prévisibles sur le plan qualitatif**

D'un point de vue qualitatif, les ressources humaines sont évaluées pour connaître les compétences dont dispose l'organisation. Pour cela, l'organisation peut réaliser des entretiens professionnels de ses salariés afin d'établir :

- *un référentiel de compétences qui répertorie* l'ensemble des compétences détenues par les membres de l'organisation ;
- *une cartographie des métiers* qui présente une vue d'ensemble des métiers exercés au sein de l'organisation.

## **3. Adapter les ressources humaines à la stratégie**

Une fois que l'organisation a estimé ses besoins en ressources humaines et analysé les ressources futures dont elle pourra disposer sur les plans quantitatif et qualitatif, elle va devoir les comparer et mettre en œuvre un plan d'actions afin de réduire les écarts entre les ressources et les besoins.

### **A. L'adaptation des ressources humaines sur les plans quantitatif et qualitatif**

#### **1. L'adaptation des ressources humaines sur le plan quantitatif**

*Sur le plan quantitatif*, l'organisation a la possibilité de faire augmenter ou diminuer son effectif.

Pour cela, elle dispose de plusieurs mesures d'ajustement :

- ✚ *elle peut augmenter ses effectifs* grâce au recrutement. Le recrutement est un processus en plusieurs étapes qui va permettre de trouver un candidat correspondant aux besoins de l'organisation
- ✚ *à l'inverse, elle peut réduire ses effectifs* en ayant recours à des ruptures conventionnelles, à des licenciements économiques ou bien grâce à des départs naturels liés à la retraite
- ✚ *elle peut également utiliser la mobilité géographique* pour adapter ses ressources humaines à ses besoins de production ou de variations d'activité suivant ses différentes implantations géographiques.

#### **2. L'adaptation des ressources humaines sur le plan qualitatif**

*Sur le plan qualitatif*, l'organisation cherche à faire évoluer les compétences de ses ressources humaines. Pour faire évoluer les compétences, l'organisation peut recourir à plusieurs dispositifs :

- ✚ **elle peut mettre en place des actions de formation.** La formation est un investissement immatériel permettant de maintenir et de développer les compétences des ressources humaines ;
- ✚ **elle peut également utiliser le tutorat** pour faciliter la transmission des compétences au sein de l'organisation
- ✚ **elle peut avoir recours à la promotion professionnelle** pour faire évoluer ses salariés vers des postes plus qualifiés et développer leurs compétences.

## **B. Le développement de nouvelles formes de travail pour accroître la flexibilité**

Pour s'adapter à leur environnement et répondre aux besoins des salariés, les organisations mettent en place de nouvelles relations de travail dans lesquelles le numérique va être un facilitateur en rendant notamment possible le travail à distance à domicile (le télétravail), dans des espaces de travail collaboratif (*coworking*) ou chez les clients.

### **1. Un besoin de flexibilité quantitative**

Ces nouvelles relations de travail permettent d'adapter les ressources humaines aux variations quantitatives de l'activité :

- ✓ La flexibilité du temps de travail : recours au temps partiel, aux heures supplémentaires, à l'annualisation du temps de travail...
- ✓ la flexibilité des effectifs : recours aux CDD, aux intérimaires, mise en place de partage de poste de travail, recours à la sous-traitance ou à la franchise...

### **2. Un besoin de flexibilité qualitative**

Ces nouvelles relations de travail permettent d'adapter les ressources humaines au niveau qualitatif à travers la flexibilité des compétences avec le développement de la polyvalence des salariés ou le recours à la mobilité professionnelle comme le changement de métier.

## **C. 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).

## D. 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.

## 4. 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, « partout 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 :

- 📁 Le salarié en portage, qui effectue des missions auprès de son client.
- 📁 L'entreprise cliente, qui règle le montant des prestations directement à la société de portage salarial.
- 📁 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.