

Thème 1 Les organisations et l'activité de production de biens et de services

Chapitre 4 Quelles ressources humaines pour produire ?



Objectif de la séance :

- Repérer les moyens d'une politique de management des compétences
- Identifier l'adaptation des besoins en ressources humaines aux organisations

Mots-clés :

- **Compétences**: combinaison du savoir, du savoir-faire et du savoir-être dans une situation de travail donnée.
- **Flexibilité du travail**: mode de gestion des ressources humaines permettant à l'organisation d'adapter rapidement ses ressources humaines aux variations de son activité et à son environnement.
- **Formation**: investissement immatériel réalisé par une organisation pour maintenir et développer les compétences de ses salariés.
- **Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**: démarche qui vise à adapter les ressources humaines aux besoins des entreprises.
- **Mobilité**: changement apporté aux conditions de travail du salarié (catégorie professionnelle, fonction, lieu de travail...).
- **Polyvalence**: aptitude d'un salarié à effectuer des activités différentes au sein d'une même organisation.
- **Qualifications**: aptitude d'un salarié à exercer un emploi selon ses fonctions, ses diplômes et son expérience.
- **Recrutement**: permet de répondre à un besoin quantitatif ou qualitatif de ressources humaines de l'organisation.

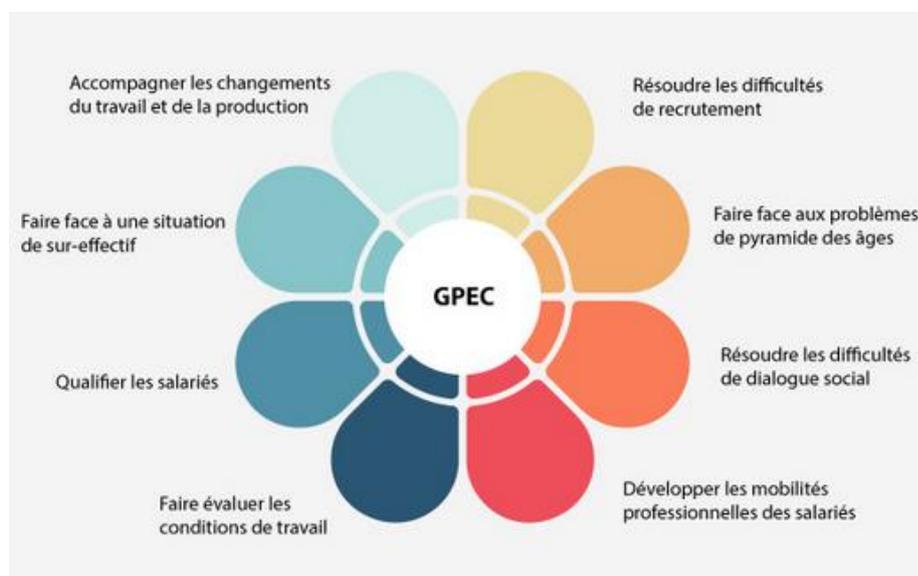


A la fin de ce chapitre j'aurai acquis ...

Des connaissances	Des compétences
<ul style="list-style-type: none"> - La démarche de la GPEC et ses enjeux - Les besoins en recrutement - Le télétravail, le portage salarial et le travail collaboratif 	<ul style="list-style-type: none"> - Distinguer l'approche de la GPEC dans les organisations - Apprécier l'impact de l'évolution du numérique dans la gestion des compétences - Repérez les nouvelles formes d'organisations de travail

1. Pourquoi prévoir les besoins en ressources humaines ?

 Coup de pouce ! Les objectifs de la GPEC



Document 1 : Anticiper et accompagner le changement

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/

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

Question 1 : Citez au moins deux raisons pour lesquelles les entreprises doivent mettre en œuvre une GPEC.

Question 2 : Toutes les organisations sont-elles soumises à une obligation de négocier sur la GPEC ?

Document 2 : La prévision en besoins en ressources humaines dans le secteur bancaire

Besoins de recrutement	Besoins de formation
<p>Qui ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Embauches : conseillers, profils juridiques... • Suppression de postes administratifs <p>Comment ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promotion, CDI • Plan de départs volontaires, non-remplacement des départs naturels <p>Pourquoi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Départs en retraite • Fermeture d'agences • Disparition de certains métiers 	<p>Qui ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Métiers en voie de disparition • Nouveaux collaborateurs... <p>Comment ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • En interne, e-learning... • Appel à des prestataires externes <p>Pourquoi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évolution des métiers • Révolution numérique <p>Quels contenus ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intelligence artificielle • Réglementations...

Question 3 : Expliquez les grandes catégories de besoins en ressources humaines dans les organisations

Document 3 : L'anticipation des besoins en RH dans les grandes entreprises

Alors que son concurrent Boeing traverse une période difficile depuis plusieurs mois, tout semble aller pour le mieux pour Airbus. Le constructeur aéronautique européen a bouclé le Salon du Bourget avec un carnet de commandes bien rempli : 373 ventes ou projets ont été enregistrés [...].

Dans cette optique, Airbus va ainsi continuer à renforcer ses équipes. « Airbus recrutera encore 6 000 personnes en 2019, soit autant qu'en 2018 », annonce Thierry Baril, le directeur des ressources humaines [...]. 50 % de ce recrutement devrait être effectué en France. Les profils recherchés sont déjà ciblés. « Nous avons commencé à recruter 200 spécialistes des data par an, puis nous étions montés à 500 personnes. Dans les deux prochaines années, les métiers numériques et digitaux représenteront le quart de nos recrutements », ajoute le DRH d'Airbus.



La compagnie souhaite également s'adapter à la prise de pouvoir annoncée des générations Y et Z, qui devraient représenter 80 % de ses salariés d'ici 2027 chez Airbus. « Nous devons adapter le parcours que nous proposons à cette nouvelle génération, très différente des précédentes. Nous devons bâtir une expérience salariée de bonne qualité pour fidéliser », analyse Thierry Baril. Airbus, qui compte 136 000 salariés à travers le monde [...], ne devrait pas avoir de mal à recruter dans les mois à venir : l'entreprise jouit toujours d'une très bonne image, spécialement chez les jeunes.

Question 4 : Retrouvez les raisons des embauches prévues chez Airbus.

Question 5 : Montrez l'intérêt, pour l'entreprise Airbus, d'être dans une dynamique de prévision de ses ressources humaines.

Document 4 : Les enjeux de la prévision des besoins en ressources humaines

Les enjeux pour les organisations	Les enjeux pour les salariés
<ul style="list-style-type: none">• Faire face aux choix de production et disposer des compétences nécessaires au développement de l'organisation.• Anticiper et adapter la démarche de recrutement : limiter la pénurie de main-d'œuvre et les erreurs de recrutement, éviter les plans sociaux non anticipés...• Motiver les collaborateurs en proposant des promotions ou plans de carrière.• Attirer les talents et faciliter la transmission des savoirs et savoir-faire.	<ul style="list-style-type: none">• Adapter les emplois aux mutations du marché du travail.• Prendre en compte les besoins des salariés au travail (reconnaissance, sentiment de progression et d'évolution...).• Favoriser la mobilité professionnelle et géographique.• Développer l'employabilité.

Question 6 : Montrez que, pour une organisation, la prévision des besoins en ressources humaines présente des enjeux économiques et sociaux.

Document 5 : L'intérêt de la prévision des besoins en ressources humaines dans les PME-TPE

Les PME-TPE n'ont pas toujours la possibilité de se doter d'un véritable service de gestion des ressources humaines. En effet, par manque de temps et de moyens, la gestion des ressources humaines est souvent laissée de côté ou confiée au dirigeant-fondateur. Selon une récente étude de la CCI de Paris Île-de-France, environ deux tiers des PME n'ont pas de direction des ressources humaines. Et pourtant, dans les PME-TPE, prévoir les besoins en ressources humaines aux niveaux quantitatif et qualitatif est aussi important que dans les plus grandes organisations. Il est essentiel pour de petites structures, destinées à développer leurs affaires, de disposer des bonnes compétences au bon moment et d'anticiper leurs besoins en ressources humaines pour ne pas recruter dans l'urgence. L'enjeu est stratégique, car les PME rencontrent souvent des difficultés à embaucher et souffrent de la concurrence avec les grandes entreprises plus attractives. Ces difficultés représentent d'ailleurs le principal frein à leur croissance pour six PME sur dix selon une enquête de l'institut Rexecode. Le cas de l'entreprise Aktehom est un exemple réussi de gestion prévisionnelle des ressources humaines dans une PME d'une cinquantaine de salariés. Depuis 2012, ce cabinet de conseil pour les industriels de la pharmacie s'inscrit dans une démarche de gestion



prévisionnelle des emplois et des compétences. La réflexion engagée sur les besoins en compétences de leurs collaborateurs leur permet de recruter des consultants expérimentés et correspondant aux besoins d'expertise de leurs clients, d'assurer l'excellence de leurs collaborateurs et de les motiver.

Question 1 : Résumez la démarche de GPEC en trois grandes étapes.

Etape 1 :

Etape 2 :

Etape 3 :

Question 2 : Donnez des exemples d'ajustements quantitatifs et qualitatifs des ressources humaines.

• Ajustements quantitatifs :

• Ajustements qualitatifs :

Documents 2 : Le cadre juridique de la GPEC

Depuis 2005, le Code du travail oblige les entreprises d'au moins 300 salariés à négocier tous les trois ans avec les partenaires sociaux sur la thématique de la GPEC. Certaines mesures de conseil et d'aides financières de l'État existent pour les entreprises de taille moins importante. Lors de cette négociation, les thèmes suivants doivent notamment être abordés :

- la mise en place du dispositif de GPEC et ses mesures d'accompagnement (formation, VAE, bilan de compétences, mobilité des salariés) ;

- les conditions de mobilité des salariés ;
- les grandes orientations de la formation professionnelle et les objectifs de la GPEC ;
- les perspectives de recours aux différents contrats de travail, au travail à temps partiel et aux stages ainsi que les moyens mis en œuvre pour diminuer le recours aux emplois précaires dans l'entreprise au profit des CDI. Un bilan est ensuite réalisé à l'échéance de l'accord.

Question 3 : Indiquez si tous les types d'organisation doivent négocier un accord de GPEC.

Question 4 : Précisez les obligations prévues par la loi en matière de GPEC.

Document 4 : La GPEC dans les organisations publiques



Fonction publique d'État-Catégorie A
Intitulé du poste : **Chargé-e de la GPEEC**

Missions principales :

Le/la chargé-e de GPEEC [gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences] collecte, analyse et synthétise des informations et des données sociales qualitatives et quantitatives qui permettront à l'établissement d'orienter sa politique des RH. Il analyse la situation de l'emploi de l'université conformément à ses orientations et aux besoins quantitatifs et qualitatifs en personnels, actuels et futurs.

Description du poste :

<p>Suivi des personnels, emplois et compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualiser et concevoir des outils d'analyse et de suivi quantitatifs (tableaux...) et qualitatifs (référentiels, cartographies...) des personnels, emplois et compétences. 	<p>Synthèse et recommandation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participation au pilotage sur la réflexion de l'évaluation des compétences, des emplois. • Détecter les emplois en tension, rares, et proposer des passerelles.
<p>Mise en œuvre des moyens permettant la mise en place de la GPEEC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des procédures liées aux fonctions, analyser les postes, réaliser les fiches de poste. • Créer ou refondre des outils : référentiels, cartographie des emplois et passerelles. 	<p>Suivi des Indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centraliser et analyser les données statistiques liées aux effectifs de l'établissement : pyramide des âges, grade, mobilité... • Prospective des effectifs et métiers (profils de poste, tableaux de suivi, organigrammes...).

Université Sorbonne Paris Nord, 26 juin 2019

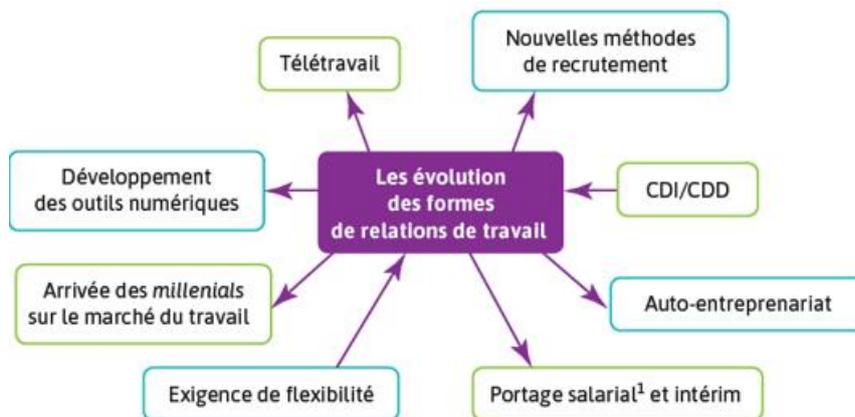
Question 5 : Montrez que l'université est dans une dynamique de GPEC.

Question 6 : Comparez le contenu de la GPEC avec la démarche de GPEC vue précédemment dans les organisations privées.

Faites le point sur les notions abordées sur Ma Synthèse de cours
A vous de jouer !

3. Comment les transformations numériques accompagnent-elles les nouvelles formes de travail ?

Document 1 : Les nouvelles formes de relations de travail



1. Relation contractuelle entre trois acteurs : un salarié est lié par un contrat de travail avec une entreprise de portage salarial et réalise une prestation pour une entreprise cliente.

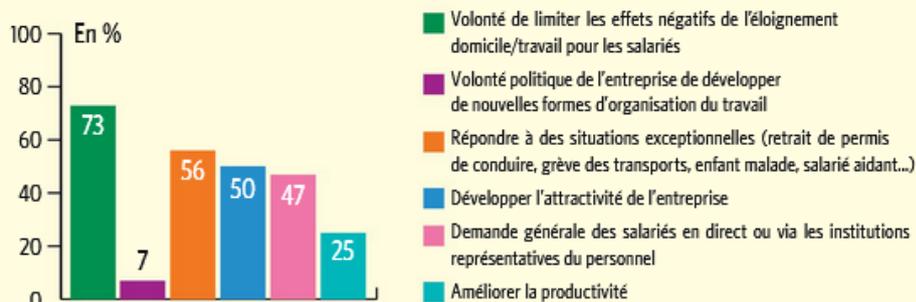
Question 1 : Repérez les deux grandes catégories de forme juridique encadrant la relation de travail.

Question 2 : Analysez les enjeux des nouvelles formes de relations de travail pour l'entreprise.

Coup de pouce ! Le télétravail se popularise en France

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



Document 2 : Le développement du télétravail

Créée en 2009 et implantée dans le quartier d'affaires La Défense, à côté de Paris, BforBank est une banque 100 % en ligne filiale du Crédit agricole. Depuis 2017, elle expérimente le télétravail sur la base du volontariat. Pour être éligible au télétravail, le collaborateur doit avoir au moins un an d'ancienneté et assurer une activité compatible avec le travail à domicile. La fréquence du télétravail proposée est d'une journée par semaine, excepté le lundi et le vendredi. Le salarié intéressé doit en outre pouvoir justifier d'un espace de travail calme et confidentiel à son domicile.

Samir, ingénieur en informatique chez BforBank depuis 2016, s'est porté volontaire pour le télétravail. Ainsi, depuis 2018, tous les mercredis, il exerce son métier chez lui. Pour faciliter son activité, et notamment rester en

contact avec les collègues présents au siège social, il a recours aux outils de communication proposés par Skype tels que les visioconférences, les réunions téléphoniques ou la messagerie instantanée avec partage d'écran.

De plus, l'ensemble de ses supports de travail sont dématérialisés, ce qui lui permet de les consulter à distance. « Le télétravail me permet de dégager plus de disponibilité pour me concentrer sur mes tâches. Je passe également moins de temps dans les transports parisiens. Tout cela limite le stress quotidien. Cette fréquence d'une journée par semaine me convient car, ainsi, je ne suis pas complètement coupé de mes collègues et des échanges humains directs. Je reste au fait de tout ce qui se passe dans mon entreprise. »

Question 3 : Exposez les avantages et les inconvénients du télétravail pour l'employeur et les collaborateurs.

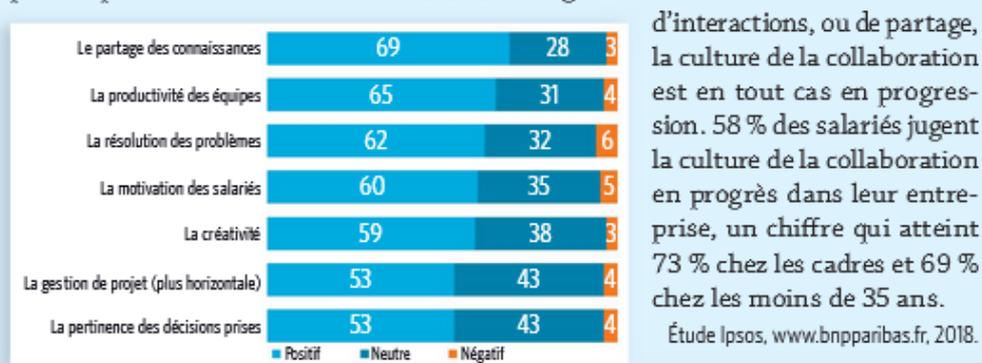
Pour l'employeur :

Pour les salariés :

Question 4 : Recherchez les conditions de réussite de cette nouvelle forme de travail.

Document 3 : Le travail collaboratif : La culture de la collaboration en progrès dans les entreprises

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.

Question 5 : En quoi consiste le travail collaboratif ? Illustrez votre réponse.

Question 6 : Quels bénéfices les organisations peuvent-elles retirer du travail collaboratif ?

Document 4 : L'évolution des méthodes de recrutement

Les procédures traditionnelles de recrutement reposant sur le CV, la lettre de motivation et les annonces ne suffisent plus. [...] Les recruteurs doivent davantage s'attacher à la personnalité et au potentiel du candidat qu'à son seul diplôme ou à ses expériences passées. Le savoir-être et la motivation sont désormais des éléments clés. [...]

Les outils d'évaluation ont beaucoup évolué : fini les tests papier-crayon ! Tout est désormais digitalisé et ludique. Les entreprises souhaitent des process donnant une image employeur innovante et dans l'air du temps, en phase avec l'attractivité qu'elles ont (ou veulent avoir) sur le marché. Pour les candidats, ces évaluations renvoient une image de sérieux et constituent une excellente opportunité d'en apprendre plus sur eux-mêmes. [...]

De plus en plus d'entreprises utilisent des agents conversationnels (chatbots) au début du processus de recrutement pour faire une préqualification des candidats. Ainsi, L'Oréal, qui reçoit 2 millions de candidatures par an, utilise Mya, un chatbot qui s'assure notamment que les candidats disposent des prérequis nécessaires pour postuler aux offres. En fournissant aux postulants un certain nombre d'informations sur l'entreprise et en vérifiant un premier niveau de compatibilité avec le poste proposé, ces chatbots permettent d'alléger la tâche des recruteurs, d'améliorer l'expérience candidat et de donner de l'employeur une image innovante. [...]

Sébastien Pierrot, *Capital*, © PRISMA MEDIA 2 janvier 2019



L'Oréal utilise désormais un agent conversationnel (chatbot) au début du processus de recrutement pour présélectionner des candidats et ainsi alléger la tâche des recruteurs.

Question 7 : Repérez comment les procédures de recrutement évoluent.

Question 8 : Montrez que les TIC peuvent jouer un rôle important en matière de recrutement.

Document 5 Les apports du digital au portage salarial

Alléger au maximum les contraintes administratives qui pèsent sur le consultant indépendant, telle est la première motivation du recours au portage salarial. Mais même sous ce régime qui facilite la vie, il reste encore au salarié porté un certain nombre d'aspects à gérer. C'est pourquoi les entreprises de portage sont de plus en plus nombreuses à digitaliser leurs outils pour fluidifier encore les relations avec les consultants qui dépendent d'elles. [...]

La société de portage Links Consultants a observé l'évolution des comportements des consultants : « Plus de 50 % d'entre eux se connectaient à leur compte d'activité, soit sur un support mobile soit sur une tablette.

Nous avons commencé à observer ce mouvement il y a deux ans, d'où la nécessité de développer une application Web dédiée afin qu'ils puissent consulter des informations de manière simple et rapide, c'est-à-dire dans un premier temps l'ensemble des éléments administratifs qui concernent la réalisation d'une mission. Concernant l'ergonomie, ils souhaitaient également pouvoir faire leurs comptes rendus d'activité en trois clics », détaille Hubert Camus, président associé de Links Consultants. L'application a été lancée le 15 mars. Le groupe a enregistré environ 500 téléchargements les dix premiers jours. [...]

Anne Thiriet, *Le Nouvel Économiste*, 6 juin 2019

Question 9 : Montrez-en quoi le portage salarial est une nouvelle forme de relation de travail.

Question 10 : Expliquez comment la digitalisation accompagne les activités de portage salarial.

Document 6 BNP Paribas Real Estate dévoile DARE, une solution inédite de collaboration holographique

BNP Paribas Real Estate lance DARE, pour Digital Augmented Real Estate, un outil de collaboration inspiré des plus grands effets spéciaux cinématographiques. Résolument novateur, ce mode de collaboration réinvente la façon de travailler en s'affranchissant des frontières spatiales et en proposant un format immersif grâce aux hologrammes et à la technologie de réalité mixte.

[...] Alors que le travail à domicile, le coworking et les synergies d'équipes internationales se développent, collaborer à plusieurs sur un même projet, en temps réel et depuis n'importe où, est l'enjeu de bon nombre d'entreprises. En représentant chaque participant de la réunion sous la forme d'hologramme, DARE permet d'interagir et d'échanger comme si tous les utilisateurs se trouvaient autour d'une seule et même table, alors même qu'ils se situent à des milliers de kilomètres l'un de l'autre.

 BNP PARIBAS

presse.realestate.bnpparibas.fr, 13/03/2019

Question 11 : En vous inspirant de l'outil DARE, montrez en quoi les technologies de l'information et de la communication favorisent le travail collaboratif.

Question 12 Quel est le principal intérêt pour BNP Paribas Real Estate d'investir dans la solution digitale DARE ?



Coup de pouce ! La crise du Covid 19 va-t-elle changer la GPEC ?

Depuis mars 2020, nos organisations et habitudes de travail ont été bouleversé par l'arrivée du Covid19. Effectivement, nous sommes passés de 2% à 40% de télétravail dans l'espace de 48 heures. Ce changement va changer le management de façon radicale et **les compétences dont nous aurons besoin ne seront pas les mêmes.**

Il va falloir développer certains Softs Skills ou Mad Skills ainsi que les compétences digitales. Par exemple, comment se connecter à une réunion à distance et organiser un évènement digital. C'est indispensable de former les équipes à ses nouveaux softs skills et compétences digitales. Il est aussi nécessaire de réfléchir aux compétences dont on a besoin puisque le management va radicalement changer. Effectivement, il est complètement différent de manager en présentiel et à distance. La GPEC doit adapter en conséquence.

Depuis l'arrivée du Covid19 et la mise en place massive du télétravail, nous assistons également à une révolution de la formation. Cette tendance doit aider l'entreprise à développer les compétences dont elle a besoin. Avec le télétravail on assiste à une augmentation des formations en digital, avec notamment des formats e-learning et webinar. Le défi maintenant est de capitaliser sur ces nouvelles compétences et les éventuellement intégrant dans les référentiels et fiches de postes.

Pour conclure, la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** joue un rôle essentiel pour **déterminer les forces et faiblesses de l'entreprise**. Il est déterminant d'anticiper **l'émergence des nouveaux métiers**. Les entreprises se doivent d'accroître les compétences de leurs collaborateurs. Elles doivent être en mesure de fournir des référentiels efficaces, de déterminer le patrimoine de compétences des collaborateurs et fournir des indicateurs d'analyse performants.

Faites le point sur les notions abordées sur Ma Synthèse de cours
A vous de jouer !

Chapitre 4 : Quelles ressources humaines pour produire ?

MA SYNTHÈSE DE COURS

Indiquer les notions abordées dans ce chapitre :

1. Pourquoi prévoir les besoins en ressources humaines ?

2. Comment mettre en œuvre une politique de management des compétences ?

3. Comment les transformations numériques accompagnent-elles les nouvelles formes de travail ?