

## 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 des emplois et des parcours professionnels (GEPP) ?

La **compétence** est la clé de voûte de toute organisation. C'est le capital le plus précieux et le moteur de toute activité. Les entreprises doivent la développer et équilibrer entre les compétences existantes dans l'entreprise et celles requises dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Pour cela, l'élaboration d'une stratégie de **Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels**, communément appelée la GEPP, s'avère obligatoire.

#### La GEPP, c'est quoi ?

Inscrite dans la réglementation française depuis 2017, la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) est un concept relativement récent qui **vient remplacer la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC)**. La GEPP désigne une démarche qui comprend un ensemble de pratiques visant à centrer l'évolution de l'entreprise sur l'humain en s'appuyant sur tous les aspects de la compétence (savoir, savoir-faire et savoir-être) acquise par le personnel au sein de l'entreprise, dans des entreprises antérieures ou même individuellement.

67 %  
des entreprises  
possèdent  
une démarche  
GEPP.

[www.hrmaps.fr](http://www.hrmaps.fr), 25 janvier 2022

- 1) Définissez la GEPP.
- 2) Définissez la notion de compétences
- 3) Comment les entreprises peuvent-elles favoriser le développement des compétences de leurs salariés ?

Utile aux salariés comme à leur employeur, la GEPP aide à renforcer la compétitivité et la productivité des entreprises. Mieux gérer ses ressources salariales, sans attendre que les difficultés se présentent, est devenu incontournable dans un contexte économique mouvant et souvent compliqué. [...]

Sont concernées par la GEPP :

- Les entreprises de plus de 300 salariés.
- Les entreprises possédant un établissement communautaire de plus de 150 salariés en France.

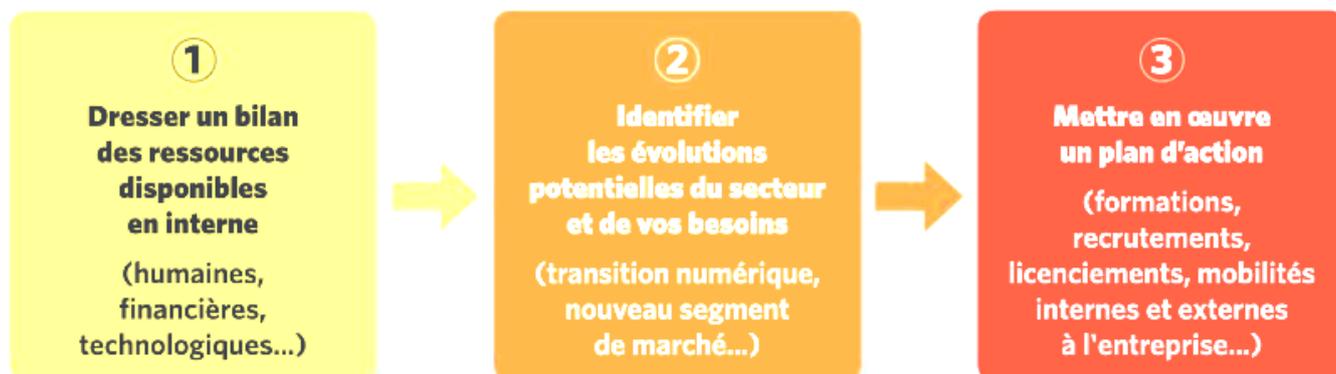
Tous les 3 ans, l'employeur et les partenaires sociaux doivent engager une négociation sur la gestion des emplois et des parcours professionnels et sur la mixité des métiers.

[www.cadremploi.fr](http://www.cadremploi.fr), 10 mai 2023

- 4) Toutes les entreprises doivent-elles adopter une GEPP ?
- 5) À quoi sert la GEPP ?
- 6) Pourquoi l'État a-t-il jugé nécessaire de légiférer sur la GEPP ?

## B. La démarche de la GEPP

**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.



Delagrave, 2024

7) Montrez que la démarche de la GEPP est inspirée de la démarche stratégique.

### Un accord sur la GEPP pour les personnels au sol d'Air France

Le développement professionnel et l'accompagnement des parcours des salariés au sein de l'entreprise constituent le cœur de la politique RH d'Air France. Le présent accord sur la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) propose aux salariés des dispositifs favorisant

le développement de leur parcours et de leurs compétences, enjeu majeur en matière de motivation, d'attractivité et de performance. Pour l'entreprise, ces dispositifs permettent d'accompagner sa stratégie et de répondre aux transformations économiques, technologiques ou démographiques auxquelles elle doit faire face. Ces transformations font évoluer les emplois et les compétences et ouvrent de nouvelles opportunités professionnelles aux salariés.

© DILA, [www.legifrance.fr](http://www.legifrance.fr), 5 février 2020

*« La réelle sécurité qu'un homme puisse avoir en ce monde, c'est une réserve de connaissances, d'expériences et d'aptitudes. »*

Henry ford

### Marie crée son entreprise à la suite d'un accord de GEPP

Après plusieurs années dans un laboratoire français, Marie a profité des mesures d'accompagnement de GEPP mises en place par son employeur pour donner un nouveau souffle à sa carrière et créer son entreprise.

Quand son employeur a mis en place un dispositif de mobilité interne et/ou externe, Marie s'est dit qu'il était temps de se lancer et de créer son entreprise de loisirs pour seniors. Elle a débuté son projet par une étude de marché. [...] « C'était décidé, j'allais organiser, transporter et accompagner des seniors de tous horizons lors de journées de loisirs et de convivialité. L'objectif étant de leur permettre de recréer du lien social au travers de moments de vie agréables » précise Marie. Et après plusieurs mois de formation, de travail et de persévérance, l'entreprise Les Escaltes de Marie était lancée.

[www.alixiomobilite.fr](http://www.alixiomobilite.fr), 6 octobre 2022

- 8) Pour quelles raisons une entreprise comme Air France signe-t-elle un accord de GEPP ?
- 9) En vous appuyant sur les exemples du personnel au sol d'Air France et de Marie, montrez qu'un accord de GEPP peut être source d'avantages pour les salariés.
- 10) Un accord de GEPP a-t-il toujours pour effet de sauvegarder l'emploi des salariés ?

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

### A. Le travail hybride

**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).

Nous assistons aujourd'hui à un essor très important et à une installation durable du travail hybride suite à la crise sanitaire. [...]



**Tendance en plein essor**  
55 % des professionnels ont accès au télétravail



**Forte appétence**  
62 % des travailleurs français préfèrent le travail hybride



**Jours en télétravail**  
2 par semaine en moyenne

Différentes études montrent que le travail hybride permet de booster la productivité et l'engagement des collaborateurs. Il offre également plus de satisfaction et de bien-être aux salariés qui le pratiquent puisque 70 % de cette population déclarent se sentir bien dans leur travail, contre 61 % des collaborateurs à distance et 60 % de ceux qui travaillent au bureau. Dans le monde, le travail hybride permet à 64,2 % de ceux qui le pratiquent de gagner jusqu'à 4 heures par semaine. D'autre part, le travail hybride est un argument de poids pour attirer de nouveaux collaborateurs et pour fidéliser les anciens [...]. Un retour en arrière est inenvisageable aujourd'hui car 31 % des salariés de bureau changeraient d'employeur si celui-ci imposait un retour au présentiel à 100 %. Néanmoins, il reste de nombreuses craintes. Les managers ressentent très souvent un manque de confiance et une perte de contrôle sur leurs équipes. De plus, 52 % des managers redoutent un affaiblissement de la culture d'entreprise.

[www.exoplatform.com](http://www.exoplatform.com), 13 mai 2023

- 11) Quelles différences existe-t-il entre « télétravail » et « travail hybride » ?
- 12) Justifiez l'appétence des collaborateurs pour le travail hybride.
- 13) Selon vous, le travail hybride est-il un atout pour les organisations ?

### B. Le travail collaboratif

**Travail collaboratif (Coworking)** : mise en commun d'espace, de services et d'équipements permettant à ses utilisateurs de travailler dans les meilleures conditions possibles. Mode d'organisation du travail qui propose un espace professionnel partagée (locaux, services, équipements) entre différents travailleurs.

À la création de Pixar, Steve Jobs a dû transférer l'entreprise dans une usine abandonnée qui devait initialement être divisée en trois bâtiments avec des bureaux séparés. Au lieu de cela, Jobs a décidé d'avoir un seul grand espace avec une zone centrale. La raison pour laquelle il a décidé de mettre en œuvre cette configuration était pour que différentes cultures puissent travailler ensemble et collaborer. Il considérait les bureaux séparés comme un problème de conception. Avec

ce nouveau format, les salles de réunion, la cafétéria, le café et la boutique de cadeaux étaient situés dans la zone centrale. Selon Brad Bird, réalisateur de *Les Indestructibles*, Steve s'est rendu compte que lorsque les gens interagissent et établissent un contact visuel, des choses se passent. Jobs croyait que la créativité est à son meilleur lorsque des personnes de différents domaines sont connectées.

[www.nutcache.com](http://www.nutcache.com), 7 janvier 2022

- 14) En quoi consiste le travail collaboratif ? Illustrez votre réponse avec l'exemple des studios PIXAR.
- 15) En vous aidant de l'exemple de PIXAR Animation Studios, trouvez trois bienfaits du travail collaboratif pour l'entreprise comme pour les salariés.

Travail collaboratif : voilà un terme souvent employé, mais rarement expliqué. Si ce concept a le vent en poupe, c'est qu'il a tout pour plaire. Moteur pour l'implication, la cohésion et l'innovation, ses avantages profitent à toute l'entreprise.

Adopter un mode de travail collaboratif, c'est se départir de l'organisation hiérarchisée traditionnelle de l'entreprise pour instaurer une structure ouverte qui privilégie la communication, le partage du savoir et la mise en commun des compétences. Si ce mode de travail se démocratise aujourd'hui, c'est qu'il va de pair avec les nouvelles technologies de l'information, notamment les plateformes collaboratives en ligne.

Les valeurs du travail collaboratif ? Partage, coopération, communication, horizontalité, égalité.

<https://slack.com>, 26 février 2021

- 16) En quoi les nouvelles technologies de l'information sont-elles nécessaires au travail collaboratif ?
- 17) Précisez quelles sont, selon vous, les limites 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.