

Chapitre 03 : QUELLES RESSOURCES HUMAINES POUR PRODUIRE

Synthèse

Les choix stratégiques d'une organisation ont des conséquences sur ses besoins en ressources humaines. La gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) permet d'anticiper et d'adapter les ressources humaines dont l'organisation aura besoin aux niveaux quantitatif et qualitatif.

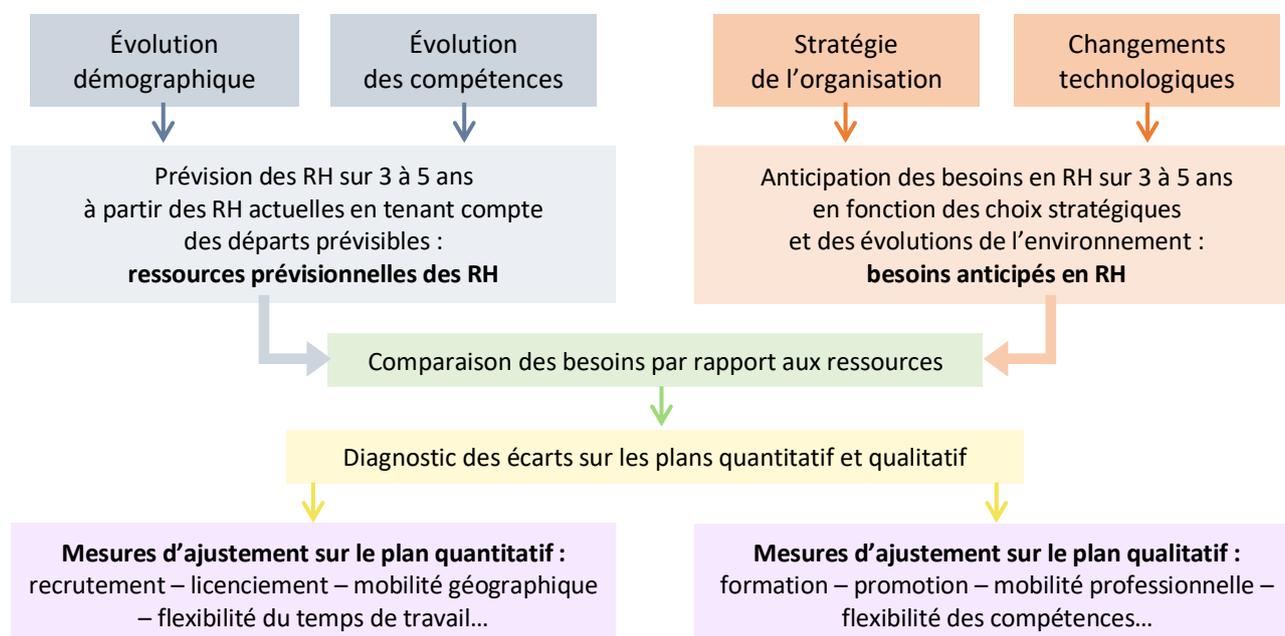
I. Prévoir les ressources humaines sur le plan quantitatif pour produire

A. La démarche de gestion des emplois et des parcours professionnels

La gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) 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 les plans quantitatif et qualitatif pour les comparer à ses ressources prévisibles et ainsi analyser les écarts afin de procéder aux ajustements nécessaires.

En 2017, les Ordonnances Macron ont fait évoluer les textes en vigueur et la GEPP est venue remplacer l'appellation GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) en adoptant une gestion plus dynamique.

La GEPP se déroule en plusieurs étapes :



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

La GEPP s'établit en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'organisation. Pour cela, celle-ci 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 prévoir l'évolution de son effectif. Pour cela, elle utilise des indicateurs sociaux 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...

II. 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 requis pour l'accès à un emploi. Elle est sanctionnée par un niveau de formation et justifiée par l'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 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, la curiosité), et relèvent du savoir-être de l'individu.

De plus en plus recherchées, ces compétences 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, celle-ci 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.

III. 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 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

L'organisation a la possibilité de faire augmenter ou diminuer son effectif.

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

- augmenter ses effectifs grâce au recrutement, processus en plusieurs étapes qui va permettre de trouver un candidat correspondant aux besoins de l'organisation ;
- à l'inverse, réduire ses effectifs en ayant recours à des ruptures conventionnelles, à des licenciements économiques ou bien grâce à des départs en retraite ;
- 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

L'organisation cherche à faire évoluer les compétences de ses ressources humaines.

Pour ce faire, 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 ;
- utiliser le tutorat pour faciliter la transmission des compétences au sein de l'organisation ;
- 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, que ce soit 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 aussi 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.

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.).

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.

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.