

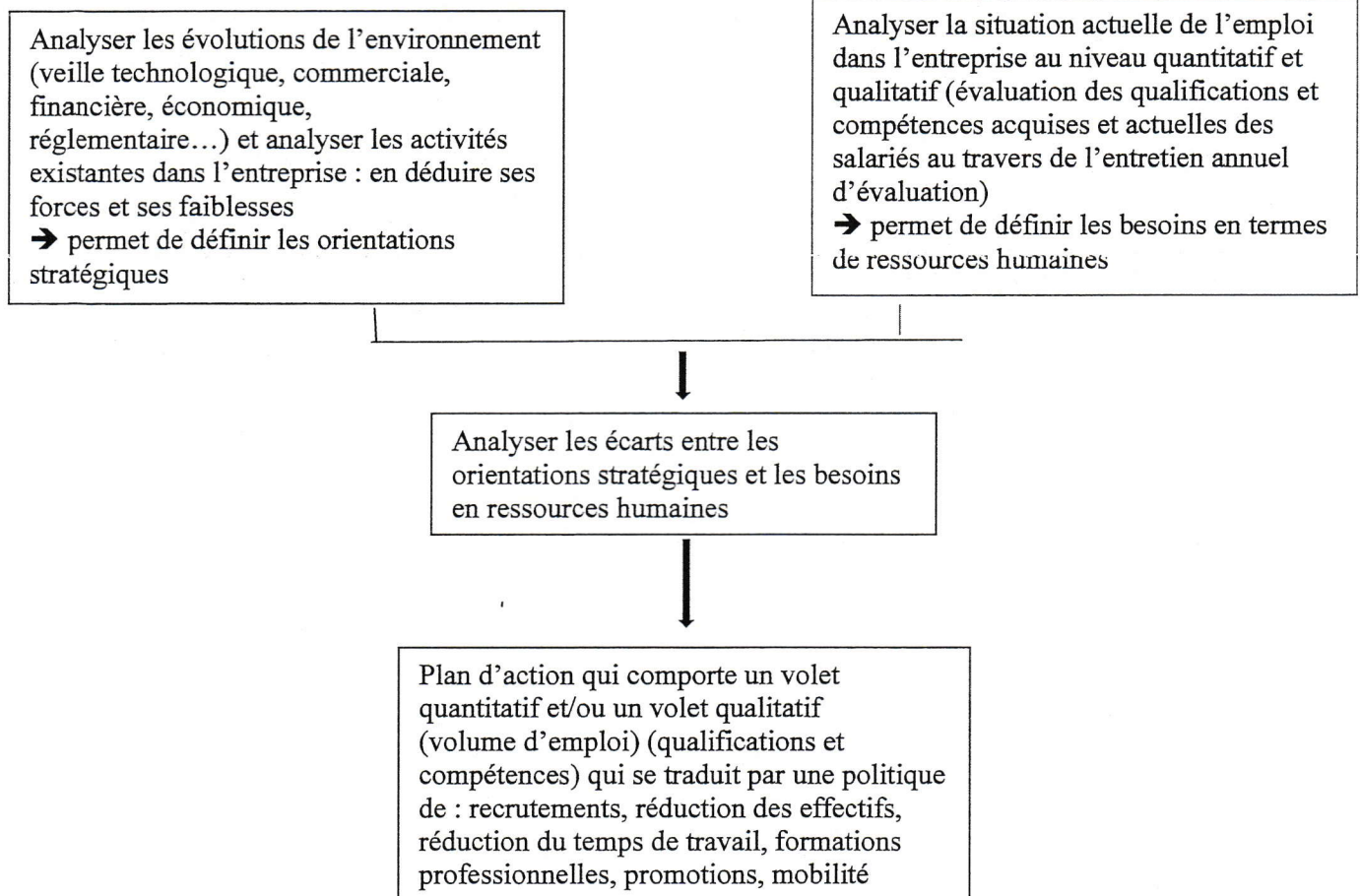
Chapitre 4 Quel est l'impact des mutations du travail sur l'emploi et les conditions de travail ?

Dans un environnement incertain et concurrentiel, le management des ressources humaines constitue un enjeu stratégique. Par la recherche et le développement de compétences et de la capacité d'adaptation des hommes et des femmes qui produisent, prennent des décisions, innovent au cœur de chaque organisation, le management des ressources humaines est source d'avantages concurrentiels.

I/. Les actions appropriées dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

A. Le dispositif de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés depuis 2005, le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), permet d'adapter, de façon anticipée, les ressources humaines de l'entreprise aux orientations stratégiques et aux évolutions économiques, sociales, technologiques et juridiques de son environnement



B. Les limites de la GPEC et la gestion des talents

La GPEC permet d'anticiper, à moyen et long terme, les évolutions en termes de ressources humaines au regard des évolutions stratégiques et de l'environnement. Mais dans un contexte de mondialisation des compétences, d'ouverture des marchés du travail et de la quête de sens et de plaisir dans le travail, de reconnaissance et de moralité de la part des nouvelles générations, la

GPEC ne permet pas à l'individu de développer sa propension naturelle à s'épanouir en tant que personne dans l'entreprise. La GPEC ne permet pas la réactivité de l'organisation à court terme.

En effet, la GPEC est centrée sur les compétences (les savoirs) alors que la gestion des talents, « talent management », est centrée sur l'individu qui détient un talent, c'est-à-dire, au sens de Maurice Thévenet et Cécile Dejoux, « une combinaison rare de compétences rares » émotionnelles et cognitives.

Il est donc essentiel pour le développement de l'entreprise de prendre en compte l'ensemble des compétences « rares » individuelles car elles participent à la création des compétences collectives, créatrices de valeur ajoutée pour l'entreprise et sources d'avantage concurrentiel.

Manager les talents permet de concilier les besoins de l'entreprise (performance) et du salarié (épanouissement personnel).

La compétence individuelle est un ensemble de connaissances (savoirs), d'expériences et de maîtrise de pratiques (savoir-faire) et d'attitudes et de comportements (savoir-être) mobilisables efficacement dans une situation professionnelle donnée, permettant d'atteindre un objectif.

La compétence collective n'est pas qu'une simple juxtaposition de compétences individuelles mais un ensemble de compétences individuelles détenues par un groupe dont la solidité de la cohésion et la réalité de la coopération lui permettront d'atteindre de façon performante un objectif. Le groupe possède un portefeuille de compétences que le manager cherche à optimiser ou à développer.

Dans le cadre d'une gestion des talents, il convient **d'attirer, recruter et fidéliser** les talents :

- **les attirer** : par une image de marque attractive et positive de l'entreprise ;
- **les recruter** : en développant des outils de recrutement innovants et ludiques (jeux sérieux, méthodes d'évaluation en situation) ;
- **les fidéliser** : en valorisant et développant les talents (coaching), en garantissant de bonnes conditions de travail (bonnes conditions d'hygiène et de sécurité, bonne organisation du travail, individualisation de la rémunération en fonction de la spécificité du talent du salarié, de son investissement dans l'organisation et de son apport à la plus-value stratégique de l'organisation, prise en compte de la pénibilité).

II/ Les leviers de motivation conciliant l'objectif de l'entreprise et les attentes de l'individu

A. Identifier les différents leviers de motivation

Abraham Maslow réalise dans les années 1940 une étude sur les comportements humains et ses besoins. Il en déduit que les besoins peuvent influencer sur les comportements au travail. Il hiérarchise alors les besoins identifiés et part du postulat que le salarié ne peut accéder au besoin supérieur que si le besoin inférieur est satisfait.

Pour Maslow, les deux « premiers » besoins (survie et sécurité), ne jouent pas de rôle particulier dans la motivation des salariés au travail. Mais ils peuvent être sources d'insatisfaction, de démotivation, s'ils ne sont pas satisfaits.

En revanche, les **trois « derniers » besoins** (appartenance, estime de soi et réalisation de soi) représentent les **véritables facteurs de motivation** des salariés au travail mais leur importance dans la motivation varie en fonction de la personne (de son histoire, de ses expériences professionnelles, de l'âge : début, milieu ou fin de carrière, etc.).

Frederick Herzberg distingue deux sortes de besoins : ceux qui sont propres à tous les êtres vivants, les facteurs d'hygiène, et ceux qui sont particuliers à l'homme, les facteurs de motivation. Les facteurs d'hygiène sont : les conditions physiques de travail, l'organisation du travail, les relations d'équipe, la rémunération.

Les **facteurs d'hygiène** ne sont pas véritablement sources de motivation, mais simplement sources de satisfaction. Lorsque les facteurs d'hygiène ne sont pas satisfaits, ils peuvent être source de mécontentement et donc de démotivation.

Les **facteurs de motivation** sont à l'origine de la satisfaction professionnelle. Ils portent sur le contenu même du travail, le degré d'autonomie, la responsabilisation, la reconnaissance, la possibilité de promotion...

Pour Frederick Herzberg la motivation au travail apparaît lorsque le travail est enrichi et le salarié polyvalent.

L'enrichissement du travail passe par un élargissement des tâches, c'est-à-dire, en confiant davantage de tâches à l'individu mais également en veillant à ce que celles-ci soient plus variées, afin de favoriser la polyvalence. Il s'agit aussi de déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilités dans son travail.

Dans les années 1960, le psychologue John Stacey Adams, au travers de sa théorie de l'équité, montre que le levier de motivation de l'individu au travail est cette recherche de l'équité.

Chaque individu compare sa situation professionnelle (salaire, avantages, charge de travail...) avec celle des autres individus au sein de l'entreprise ou en dehors de celle-ci en calculant des ratios d'équité. **Ratio d'Équité = Avantages/Contribution**

Les avantages retirés du travail sont, le salaire, la reconnaissance, l'intérêt du travail, les conditions de travail, les avantages sociaux...

Les contributions à l'organisation du travail (les efforts fournis) sont le temps de travail, l'expérience, les qualifications, la bonne volonté...

Cette comparaison peut aboutir à un constat d'équité ou de non-équité (iniquité) qui conduit l'individu à agir pour rétablir l'équilibre.

Chaque individu calcule son ratio d'équité personnelle et le compare au ratio d'équité d'autrui.

La comparaison conduit à 3 sentiments :

- **sentiment d'équité** si les ratios personnels et d'autrui sont identiques ;
- **sentiment d'iniquité négative ou de sous-équité** lorsque le ratio personnel est inférieur au ratio d'autrui. Cette situation est source de tensions ; l'individu cherche à rétablir l'équilibre en réduisant ses efforts, en pratiquant de la rétention d'information, en demandant une augmentation de salaire...
- **sentiment d'iniquité positive ou de suréquité** si le ratio personnel est supérieur au ratio d'autrui. Dans ce cas, l'individu a généralement tendance à augmenter ses efforts, sa contribution, en collaborant davantage dans l'équipe, le projet...

B. Concilier les objectifs de l'entreprise et les attentes des individus

Les nouvelles générations, qui représentent actuellement plus d'un quart des salariés dans le monde, bousculent, par leurs attentes, le fonctionnement des entreprises.

Les leviers de motivation proposés par l'entreprise doivent s'adapter aux attentes des nouvelles générations : les « millennials », les « digital natives ».

Les attentes de ces nouvelles générations sont les suivantes :

- un métier qui a du sens, pour lequel l'individu a plaisir à s'investir ;
- un respect de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ;
- de la transparence quant aux objectifs stratégiques à atteindre ;
- plus d'autonomie et de responsabilités ;
- un feedback régulier sur leurs performances et de la reconnaissance pour leur travail.

Ces « millennials » ou « digital natives » qui sont nés et qui ont intégré dans leur quotidien les outils numériques (internet, les réseaux sociaux, le cloud...) attendent que l'entreprise intègre le digital à son mode d'organisation.

En effet, l'entreprise doit revoir son mode d'organisation en favorisant les échanges, la reconnaissance et le développement individuel. Elle utilise pour ce faire divers outils numériques et en particulier les technologies de communication mobiles. Ces outils et technologies permettent de favoriser le travail collaboratif, de faciliter le télétravail en sécurisant et fluidifiant l'accès aux informations, de favoriser le partage de connaissances...

Ces nouvelles formes de travail amènent à repenser le pouvoir dans l'entreprise. Dans ce contexte, le rôle traditionnel du manager évolue au profit d'un management participatif. La structure de l'entreprise évolue alors dans le sens d'une réduction des niveaux hiérarchiques.