LES MUTATIONS DU TRAVAIL

Origine

- **La mutation anthropique et de plus en plus technologique**
- **La mutation de l'innovation technologique**

Réduction des coûts et amélioration de la compétitivité

Polarisation des emplois

Les facteurs incertains et imprévisibles qualifiés rendent à Bouée difficile qu'il ait des compétences et des qualités de adaptation, d'innovation, de prise de risque, d'analyse, ces qualités mais aussi de nouvelles compétences à la personnes.

Les entreprises adoptent des solutions digitales pour rester compétitives face à la mondialisation et à la montée des compétences : savoir utiliser des outils numériques avancés, maîtriser l'analyse de données, etc.

Réponse

Agilité organisationnelle

Les entreprises évoluent dans des environnements incertains, où les cycles de vie des produits se raccourcissent et où les marchés changent rapidement.

- **La flexibilisation des modes de travail** — Répartition de nouvelles formes de contrat (freelance, gig economy, CDI à temps partiel, intérim) qui permettent aux entreprises d'ajuster leurs effectifs indépendamment pour des missions ou projets spécifiques, sans engager forcément un salarié permanent.
- **La transformation des modèles de management** — Le télétravail et les méthodes de travail collaboratives (comme la mise en Agile) favorisent une organisation plus horizontale et orientée projet.

  Au delà des compétences techniques, on attend des collaborateurs qu'ils soient capables de travailler en mode « multi-projet » et à s'adapter rapidement aux changements.

Mutation profonde du rapport au travail

BEFORE

L'emploi était un vecteur de stabilité sociale et économique, avec des trajectoires professionnelles relativement linéaires.

TODAY

- **La fragmentation des parcours professionnels** — Les carrières linéaires évoluent à disposition au profit de parcours non linéaires, composés d'expériences diverses (salarié, entrepreneuriat, freelance).
- **L'autonomie et la responsabilité individuelle** — **Le travailleur devient lui-même un "produit" qu'il doit constamment valoriser sur le marché. Il doit rester employable et se former et se renouveler, en gérant son portefeuille de compétences et son réseau professionnel.**

Obsolescence des compétences

OBSOLETE

- Les mutations technologiques et organisationnelles accélèrent la vitesse à un point tel que certaines compétences deviennent inutiles.
- **Le capital humain est l'ensemble des connaissances, aptitudes, compétences et qualités productives que chaque personne, une équipe, une organisation.**
- **Le capital humain devient un facteur stratégique pour les entreprises et les salariés, car il détermine la compétitivité et la valeur des talents qualifiés qui détiennent un avantage clé.**

GPEC

Les objectifs de la GPEC

- **Logique d'anticipation** : Le cœur de la GPEC : rendre la capacité à participer les décisions, et donc à tirer les cinq (liées à un manque de compétences critiques)
- **Logique d'optimisation des ressources** : La GPEC permet de **réduire les coûts** liés au recrutement et à la formation en identifiant les compétences déjà présentes dans l'entreprise plutôt que de recourir à des recrutements coûteux. Elle optimise la gestion des talents en valorisant les compétences internes et en évitant les redondances, ce qui contribue à une meilleure rentabilité.
- **Logique de fidélisation** : Mettre en place une démarche GPEC en impliquant les salariés dans l'évolution de leurs compétences leur montre que l'entreprise investit vraiment d'apparemment. Ce savoir que l'entreprise investit dans leur avenir.

GEPP

Étapes de mise en place

1. **IDENTIFICATION DES BESOINS** — Quels sont les besoins actuels et futurs de l'entreprise en ressources humaines et compétences ?
2. **ANALYSE DE L'EXISTANT** — Quelles sont les compétences et les ressources humaines actuellement disponibles au sein de l'entreprise ?
3. **STRATÉGIE** — Quelles stratégies mettre pour combler les lacunes et répondre aux besoins identifiés : recrutement, formations, …
4. **PLAN D'ACTIONS** — Établir un calendrier et un plan d'actions détaillé : recrutements, formations, mobilité interne, ajustements, à quelle échéance, quelles actions
5. **MISE EN OEUVRE** — Mettre en œuvre les actions prioritaires, telles que le recrutement, la mobilité interne, les formations
6. **ÉVALUATION** — Mesurer l'efficacité des actions GEPP mises en place et ajuster la stratégie en conséquence.

Double fit

Différence fondamentale entre GPEC et GEPP

- **GPEC** : Outil stratégique axé sur l'**anticipation des besoins de l'entreprise** en termes de compétences et de ressources humaines à long terme.
- **GEPP** : Approche plus large qui vise non seulement à répondre aux besoins de l'entreprise, mais aussi à **favoriser l'évolution professionnelle des salariés**. Elle cherche à **maintenir un équilibre stable entre l'employeur et le salarié** dans la gestion des parcours professionnels.

- **Logique d'adaptation stratégique** : Comme la GPEC, le GEPP aide l'entreprise à anticiper des mutations du marché et à adapter ses ressources humaines.

  Toutefois, elle intègre davantage sur l'évolution des **parcours individuels** des salariés afin de maintenir un équilibre stable entre les besoins de l'entreprise et les aspirations des salariés, notamment les collaborateurs dans la construction de leur trajectoire professionnelle.
- **Logique de sécurisation des parcours professionnels** : La GEPP répond à un enjeu social fort : éviter que les transformations du travail ne se traduisent par une rupture brutale des parcours professionnels, en proposant des solutions de mobilité, d'évolution. Elle encouragera les salariés dans leur évolution professionnelle (via formations, mobilité interne, reconversions) pour éviter les ruptures brutales (licenciements, …) et limiter les ruptures brutales de parcours, notamment les licenciements.

Dans un contexte où les compétences sont devenues un véritable facteur de différenciation pour les entreprises, gérer et activer **l'actif humain** devient stratégique.

QVT

Qualité de Vie au Travail

1. **Conditions physiques de travail** — Elle inclut l'ergonomie des postes, la sécurité des locaux, la réduction des nuisances (bruit, pollution, stress physique) et l'aménagement des espaces de travail pour minimiser la pénibilité physique et adapter confortablement à réduire l'absentéisme et à améliorer la productivité.
2. **Équilibre vie professionnelle – vie personnelle** — Avec les mutations du travail, notamment le télétravail et le **travail hybride**, les salariés accordent de plus en plus d'importance à leur équilibre entre vie pro et vie perso. Les entreprises doivent proposer des horaires flexibles, des congés adaptés, des services qui permettent d'allier les deux, mais aussi d'éviter le burn-out et le stress chronique.
3. **Climat social et relations interpersonnelles** — Un bon climat social repose sur la qualité des relations entre collègues, la collaboration et le respect mutuel. Les entreprises investissent dans des formations sur les soft skills (art permettant d'améliorer les relations et d'y remédier rapidement.
4. **Reconnaissance et valorisation** — La reconnaissance du travail joue à la motivation, elle incluse aussi les feedbacks positifs, les perspectives d'évolution et les récompenses non financières. Les salariés ont besoin de se sentir utiles et valorisés pour rester motivés.

Répond

Besoins psychologiques

1. **Le besoin d'autonomie** : Les salariés veulent avoir une marge de manœuvre dans la manière dont ils accomplissent leurs tâches. Cela passe par des modes de travail plus flexibles et une organisation moins hiérarchique.
2. **Le besoin de compétence** : Ils cherchent à développer leurs compétences et à sentir qu'ils progressent. C'est pourquoi les employeurs proposent un bon environnement de travail incluse aussi des opportunités de formation continue.
3. **Le besoin d'appartenance** : Les salariés souhaitent ne sentir intégrés dans une communauté. D'où l'importance de la cohésion d'équipe, de l'environnement de la communication au travail et des valeurs de l'entreprise sont partagées.

Ryan et Deci
Théorie de l'autodétermination

1. **Amélioration de la productivité** : Un salarié motivé et bien dans son travail est plus performant.
2. **Réduction de l'absentéisme et de turnover** : Lorsque les conditions de travail sont bonnes, les salariés sont moins absents et restent plus longtemps dans l'entreprise.
3. **Attractivité accrue** : Les entreprises offrant une bonne QVT sont plus attractives pour les candidats, qui recherchent des environnements gratifiants, qui attirent davantage d'importance à l'ambiance de travail et aux valeurs de l'entreprise.

Comment Faire ?

Espaces collaboratifs : Open spaces adaptés, zones de détente, espaces de coworking internes.

Programmes de bien-être : Activités sportives, séances de méditation, accompagnement psychologique.

Politiques de diversité et d'inclusion : un environnement social et un facteur de attractivité, car il montre que l'entreprise valorise chaque individu, indépendamment de son origine, de son genre ou de son âge.

SATISFACTION

Avec les transformations du travail (digitalisation, télétravail, mondialisation, …), les salariés ne cherchent plus seulement un salaire, ils veulent, sur le plan du sens, que leurs activités soient en ligne avec leurs valeurs personnelles, et leur bien-être comptent devant être activés.

THEORIE

Pour répondre à ces nouveaux besoins :

1. **Programmes de reconnaissance** : Aller au-delà des primes financières en valorisant les succès individuels et collectifs, par exemple à travers des cérémonies internes ou des plateformes de feedback positif.

2. **Possibilités d'évolution** : Offrir des parcours professionnels dynamiques, avec des opportunités régulières de formation et de mobilité interne.

3. **Travail collaboratif et participatif** : Encourager les salariés à participer à des projets transversaux, ou même à la définition de certaines stratégies d'entreprise, ce qui renforce leur sentiment d'appartenance et de contribution.

Dans le cadre des mutations du travail, les **facteurs d'hygiène évoluent** pour refléter les nouvelles attentes des salariés. Ils ne se limitent plus aux conditions matérielles, mais incluent aussi de **nouveaux facteurs de motivation** qui ne se limitent plus aux conditions matérielles, mais incluent aussi de nouveaux facteurs de motivation qui ne se limitent plus aux conditions matérielles, mais incluent également des aspects immatériels comme le sens du travail, le bien-être, la reconnaissance, l'équilibre vie pro/vie perso, et l'autonomie. Ces éléments jouent un rôle clé dans la satisfaction et l'engagement des salariés.

Facteurs d'hygiène (ou extrinsèques) : Ce sont les conditions de base qui empêchent l'insatisfaction, comme le salaire, la sécurité de l'emploi, les conditions matérielles de travail. Si ces facteurs ne sont pas remplis, il y a insatisfaction.

Facteurs de motivation (ou intrinsèques) : Ce sont les éléments qui génèrent une satisfaction durable et une réelle motivation, comme la reconnaissance, l'intérêt du travail et des opportunités d'évolution.

Herzberg
Théorie de l'acrhaïsme

Motivation intrinsèque : Elle désigne l'engagement dans une activité pour le plaisir et la satisfaction qu'elle procure, sans attente de récompense externe.

- Autonomie accrue
- Recherche de sens
- Développement des compétences

Motivation extrinsèque : À l'inverse, elle concerne les comportements motivés par des récompenses extérieures ou la pression sociale.

Ryan et Deci
Théorie de l'autodétermination

Au bas des besoins physiologiques et de sécurité (salaire, stabilité de l'emploi), les besoins sociaux :

- **L'appartenance** : Créer des liens solides dans le cadre professionnel, par exemple à travers des équipes soudées ou des projets collaboratifs.
- **L'accomplissement** : Avoir un travail porteur de sens et pouvoir se développer personnellement et professionnellement.

Pyramide des besoins selon Maslow