

CHAP. XII : L'IMPACT DES MUTATIONS DU TRAVAIL SUR L'EMPLOI ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL

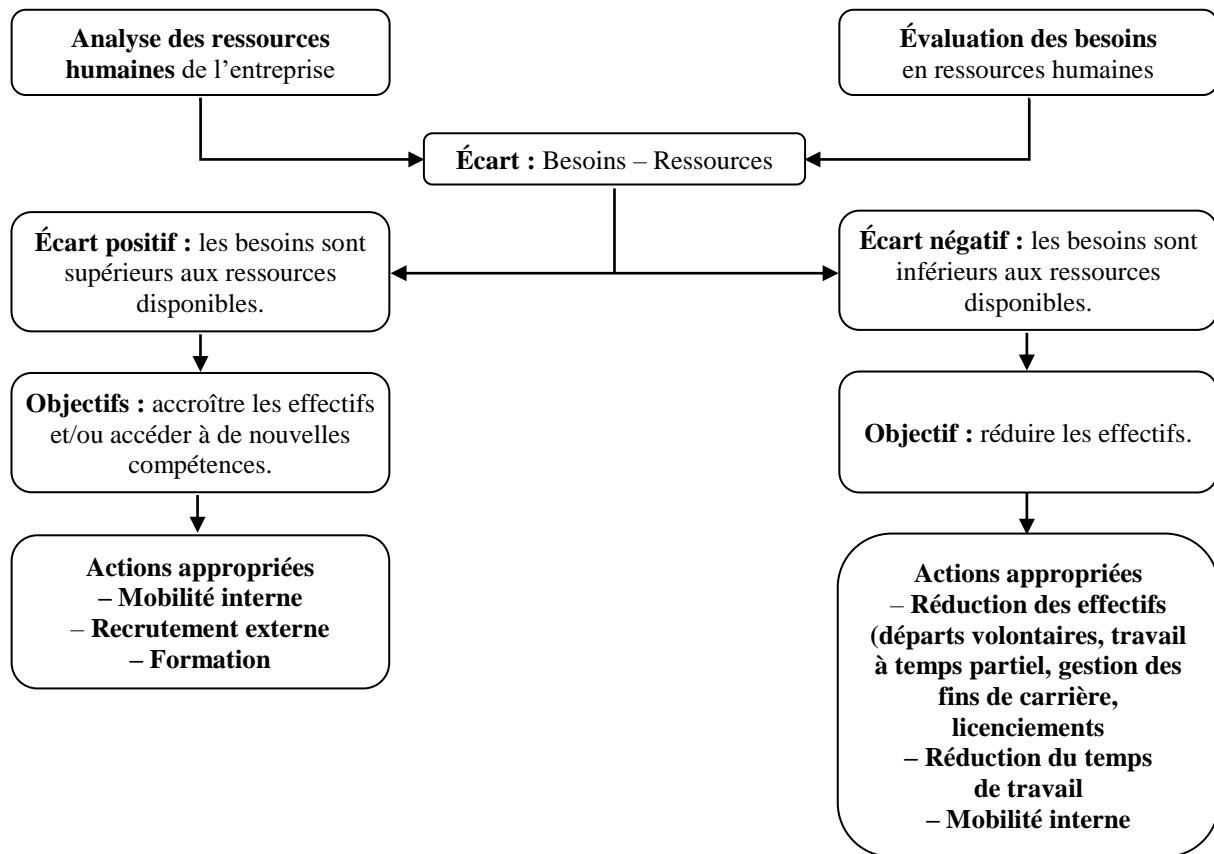
Dans un environnement instable et incertain, les compétences et les capacités d'adaptation des salariés sont des sources de compétitivité pour les entreprises.

I. Proposer des actions appropriées dans le cadre d'une gestion des emplois et des compétences

A. La GPEC

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) a pour objectif d'adapter les ressources humaines aux besoins de l'entreprise.

La démarche vise à évaluer les ressources actuelles de l'entreprise pour les confronter aux besoins futurs. En fonction des écarts constatés, l'entreprise mettra en place les actions appropriées.



B. Les limites de la GPEC

Étant basée sur une anticipation des besoins à moyen/long terme difficile à établir dans un environnement instable et incertain, elle n'offre pas la possibilité d'adapter rapidement ses ressources humaines en cas d'événement imprévu.

C. La gestion des talents

Talent : combinaison de compétences qui permettent à un salarié d'être performant face à une situation donnée.

Les objectifs de la gestion des talents sont :

- d'identifier les talents au sein de l'entreprise ;
- de développer les compétences des talents détectés pour améliorer leurs performances ;
- de fidéliser les talents.

Face aux limites de la GPEC, la gestion des talents a pour but de détecter et valoriser les compétences de chaque collaborateur afin de gagner en souplesse et en réactivité.

II. Identifier les leviers de la motivation

A. Les facteurs déterminants de la motivation au travail

La **motivation** se définit comme une force plus ou moins consciente qui pousse un salarié à s'impliquer dans son travail.

L'employeur dispose d'un certain nombre de leviers qui vont agir sur la motivation des salariés :

- la **rémunération**, contrepartie financière du travail réalisé par le salarié, peut être constituée d'une partie fixe et d'une partie variable. Selon la théorie de l'équité d'Adams, un système de rémunération est motivant si le salarié estime que sa rétribution (avantages perçus) est à la hauteur de sa contribution (travail, efforts fournis) ;
- la **stabilité de l'emploi** : un emploi stable et sécurisant sera plus motivant ;
- **l'aménagement du temps de travail** permet d'adapter le volume de travail en fonction des besoins de l'entreprise et du salarié ;
- la **gestion des carrières** permet d'évoluer professionnellement en valorisant et en récompensant l'implication ;
- **l'épargne salariale** regroupe un ensemble de dispositifs permettant de percevoir une prime liée aux bénéfices ou à la performance de l'entreprise.

B. La satisfaction des besoins des salariés

Abraham Maslow a identifié les besoins que le salarié cherche à satisfaire dans son travail.

Présentée sous forme de pyramide, la **hiérarchie des besoins** présente cinq besoins que l'E doit identifier et satisfaire pour motiver ses salariés : besoin physiologique, besoin de sécurité, besoin d'appartenance, besoin d'estime (ou de reconnaissance), besoin d'épanouissement personnel.

Frederick Herzberg a développé en 1966 la **théorie bi-factorielle** qui distingue deux types de facteurs qui influencent la satisfaction au travail : les **facteurs d'hygiène**, qui concernent l'environnement du travail, et les **facteurs de motivation** (ou **moteurs**), qui sont liés au travail en lui-même.

Selon Herzberg, la non-satisfaction des facteurs d'hygiène provoque le mécontentement des salariés car ils lui semblent légitimes donc pas motivant. Pour motiver les salariés, il faut satisfaire les facteurs moteurs, c'est-à-dire le contenu du travail. Ainsi, Herzberg disait : « Si vous voulez que les gens fassent du bon travail, donnez-leur un bon travail. »

C. Les attentes des Digital Natives

Les **Digital Natives**, également appelés **Millennials**, sont les collaborateurs nés dans un environnement digitalisé (ou numérique) basé sur le partage de l'information et l'immédiateté. Ils souhaitent travailler dans un environnement de travail qui favorise les échanges et le développement individuel.

Les besoins des Digital Natives dans le monde du travail sont :

- d'accéder rapidement à l'information ;
- d'avoir un travail avec des activités variées ;
- de bien gérer leur vie professionnelle en adéquation avec leur vie privée ;
- d'avoir des ordres légitimes et justifiés ;
- d'évoluer dans un environnement de travail agréable et amical ;
- de donner un sens à leur travail.

Pour répondre à leurs attentes, les entreprises doivent développer des modes de **travail collaboratifs** et un **management participatif**.

En supprimant les niveaux hiérarchiques et en décentralisant les prises de décision, les entreprises permettent aux Digital Natives, et à l'ensemble de leurs salariés, de **gagner en autonomie, tout en favorisant les prises d'initiative, le partage des informations et des connaissances, et en développant l'esprit d'équipe et les liens sociaux.**

Le **télétravail** répond au besoin d'autonomie, de qualité de vie par l'interconnectivité vie privée/professionnelle.