

L'impact des mutations du travail sur l'emploi et les conditions de travail

Thème 5 du programme, « les mutations du travail », question 5.3 : quel est l'impact des mutations du travail sur l'emploi et les conditions de travail ? Après l'économie du marché du travail et le droit du travail, ce chapitre adopte le point de vue du management : anticiper les emplois et les compétences par la GPEC, comprendre et entretenir la motivation, concilier les objectifs de l'entreprise avec les attentes des salariés et faire évoluer les conditions de travail.

Les mutations du travail et leurs effets sur l'emploi

Le marché du travail (chapitre 5.1) et le droit du travail (chapitre 5.2) ont montré les transformations de l'emploi : numérique, tertiarisation, vieillissement de la population active, pénuries de main-d'œuvre, nouvelles formes d'emploi. Ce chapitre se place du côté du management : comment l'entreprise adapte-t-elle ses emplois, maintient-elle la motivation de ses salariés et fait-elle évoluer les conditions de travail ?

Une **mutation du travail** est une transformation durable du contenu des emplois, des compétences requises ou de la manière de travailler. Elle crée des écarts entre ce que l'entreprise possède et ce dont elle a besoin.

Mutation	Effet sur les emplois	Exemple dans les entreprises fil rouge
Numérique et automatisation	Disparition de tâches répétitives, création d'emplois de pilotage et d'analyse, besoin de compétences numériques	Vélocité : les monteurs utilisent des tablettes de contrôle qualité ; Kooma : métiers de la donnée
Transition écologique	Nouveaux produits et procédés, nouvelles normes	Les Jardins de Tessier : plantations économes en eau demandées par les collectivités
Vieillesse et pénuries	Départs groupés, difficultés de recrutement sur certains métiers	Vélocité : monteurs expérimentés proches de la retraite
Attentes des salariés	Demande d'autonomie, de sens, d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle	Kooma : télétravail et horaires souples réclamés par les développeurs

Le management répond par trois leviers étudiés dans ce chapitre : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la motivation et les conditions de travail.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)** est la démarche par laquelle l'entreprise anticipe l'évolution de ses emplois et de ses compétences pour réduire, à l'avance, l'écart entre ses ressources humaines actuelles et ses besoins futurs. Un **emploi** regroupe des postes aux activités proches (monteur, vendeur-conseil, développeur) ; une **compétence** est la capacité à mobiliser des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être pour réaliser une activité. Elle est obligatoirement négociée dans les entreprises d'au moins 300 salariés ; les PME la pratiquent volontairement.

Étape	Contenu	Outils
1. Inventaire des ressources actuelles	Effectifs par emploi, âges, ancienneté, compétences détenues	Référentiel des emplois et des compétences, fiches de poste, pyramide des âges, entretiens professionnels
2. Besoins futurs	Emplois à 3-5 ans selon la stratégie, l'activité et la technologie	Plan stratégique, étude des emplois sensibles (en développement, en transformation, en déclin)
3. Mesure des écarts	Écarts quantitatifs (nombre de postes) et qualitatifs (compétences manquantes ou obsolètes)	Tableau de comparaison ressources/besoins
4. Plan d'action	Recrutement, formation, mobilité interne, tutorat, aménagement des fins de carrière, départs	Plan de développement des compétences, parcours de mobilité, recrutement anticipé
5. Suivi	Vérifier que les écarts se réduisent	Indicateurs : heures de formation, postes clés couverts, délai de recrutement

La GPEC sert l'entreprise (continuité de l'activité, compétences disponibles au bon moment) et les salariés (visibilité sur leur avenir, parcours professionnels, employabilité). Elle s'appuie sur les outils du droit du travail vus au chapitre précédent : entretien professionnel tous les deux ans, plan de développement des compétences, compte personnel de formation.

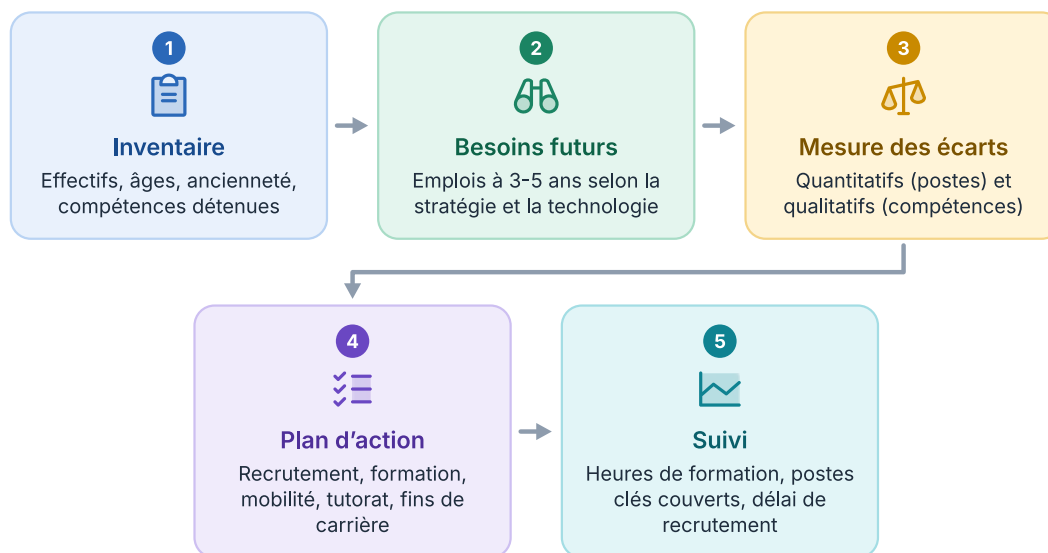


Schéma 1. Les cinq étapes de la GPEC : réduire à l'avance l'écart entre les ressources humaines actuelles et les besoins futurs.

La pyramide des âges et le plan d'action

La **pyramide des âges** représente la répartition de l'effectif par tranche d'âge (souvent par sexe). Sa forme révèle les risques : une pyramide « champignon » (beaucoup de seniors) annonce des départs groupés et une perte de savoir-faire ; une pyramide « poire écrasée » (beaucoup de jeunes) expose à un manque d'expérience et à un turnover élevé ; une forme « toupie » (concentration sur les âges intermédiaires) bloque les promotions. L'**âge moyen** se calcule à partir du milieu de chaque tranche.

Tranche d'âge	Effectif	Part de l'effectif
Moins de 30 ans	3	21,4 %
30 à 39 ans	4	28,6 %
40 à 49 ans	5	35,7 %
50 ans et plus	2	14,3 %
Total	14	100,0 %

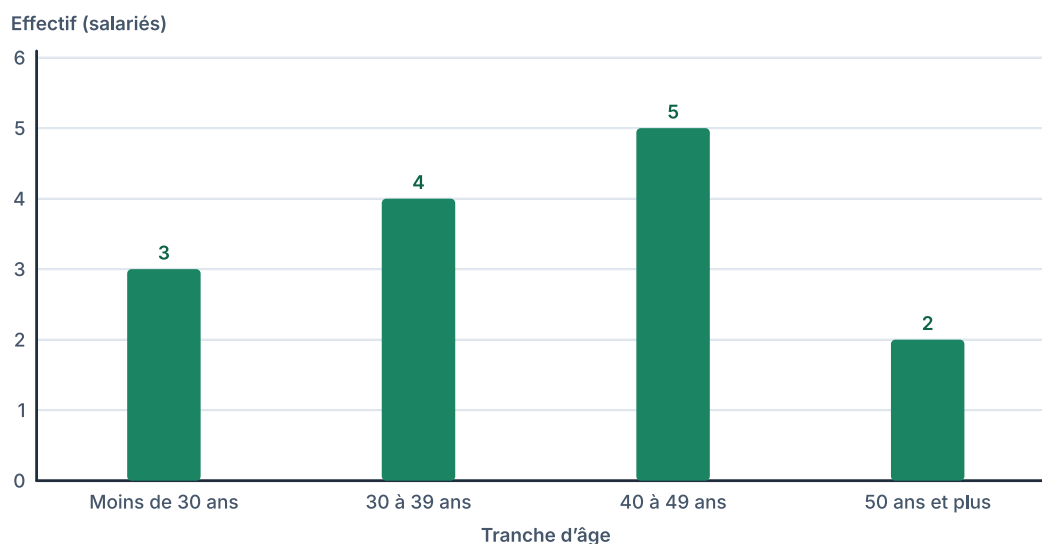


Schéma 2. La répartition par tranche d'âge des 14 salariés des Jardins de Tessier : une pyramide équilibrée, mais une compétence clé détenue par un seul senior.

Exemple. Aux Jardins de Tessier (14 salariés), les 40-49 ans représentent 35,7 % de l'effectif et les 50 ans et plus 14,3 % : la pyramide est équilibrée, mais le chef de culture, qui détient seul la connaissance des variétés, aura 64 ans dans trois ans. Le plan d'action ne porte pas sur le nombre de départs mais sur une **compétence clé** à transmettre : binôme avec un ouvrier de pépinière, rédaction des fiches de culture, puis recrutement anticipé.

Le plan d'action de GPEC combine toujours plusieurs réponses : recruter quand la compétence existe sur le marché du travail, former quand le salarié peut évoluer, organiser le tutorat quand le savoir-faire est interne, aménager les fins de carrière (temps partiel, mentorat) pour étaler les départs.

La motivation et la satisfaction au travail

La **motivation** est l'ensemble des forces qui poussent une personne à agir et à persévérer dans son travail ; la **satisfaction** est le jugement qu'elle porte sur sa situation. Quatre théories donnent au manager des grilles de lecture.

Auteur	Idee centrale	Conséquence pour le manager
Maslow (pyramide des besoins)	Cinq niveaux de besoins : physiologiques, sécurité, appartenance, estime, accomplissement ; un besoin satisfait ne motive plus	Identifier le besoin dominant de chacun : la sécurité de l'emploi pour l'un, la reconnaissance ou le projet à porter pour l'autre
Herzberg (deux facteurs)	Les facteurs d'hygiène (salaire, conditions matérielles, horaires, relations) évitent l'insatisfaction sans motiver ; les facteurs de motivation (contenu du travail, responsabilités, reconnaissance, progression) créent la motivation	Corriger d'abord les facteurs d'hygiène, puis enrichir le travail
Vroom (attentes)	Motivation = expectation (mon effort change-t-il le résultat ?) × instrumentalité (le résultat sera-t-il récompensé ?) × valence (la récompense a-t-elle de la valeur pour moi ?)	Fixer des objectifs atteignables, liés à l'action du salarié, avec une récompense qui compte pour lui
Adams (équité)	Le salarié compare son rapport contribution/rétribution à celui de ses collègues ; l'iniquité perçue réduit l'effort	Règles de rémunération et de promotion transparentes et expliquées

Exemple. Chez Vélocité, une prime collective de 300 € versée à tout l'atelier si le taux de vélos sans défaut dépasse 98 % respecte les trois conditions de Vroom : les monteurs agissent directement sur la qualité (expectation), la règle est écrite (instrumentalité) et la somme compte pour des salaires proches du SMIC (valence). La même prime indexée sur le chiffre d'affaires du site de vente en ligne ne motiverait pas l'atelier.



Schéma 3. Les deux facteurs de Herzberg : corriger d'abord les facteurs d'hygiène, puis enrichir le travail.

Concilier les objectifs de l'entreprise et les attentes individuelles

Les objectifs de l'entreprise (productivité, qualité, délais, rentabilité) et les attentes individuelles (rémunération, sécurité, sens, équilibre de vie, évolution) ne coïncident pas spontanément. Le management les **concilie** par des leviers qui servent les deux : un salarié formé est plus productif et plus employable ; une organisation autonome produit mieux et répond au besoin d'accomplissement.

Levier	Attente individuelle satisfaite	Objectif de l'entreprise servi
Rémunération globale (salaire, primes, intéressement, participation, avantages)	Reconnaissance, sécurité	Attirer, fidéliser, orienter les efforts (participation obligatoire à partir de 50 salariés)
Formation et parcours	Évolution, employabilité	Compétences disponibles, adaptation aux mutations
Organisation du travail (autonomie, polyvalence, travail en équipe)	Sens, responsabilité	Flexibilité, qualité, réactivité
Reconnaissance et communication	Estime, appartenance	Engagement, climat social
Équilibre des temps (télétravail, horaires)	Conciliation vie professionnelle et personnelle	Attractivité, réduction de l'absentéisme

Le **contrat psychologique** désigne les attentes implicites entre salarié et employeur au-delà du contrat de travail (loyauté contre évolution, effort contre reconnaissance) ; sa rupture perçue explique de nombreux départs. Chez Kooma, les développeurs recrutés sur la promesse d'« un projet qui a du sens » attendent de participer aux décisions : un management directif romprait ce contrat.

Les conditions de travail et leurs évolutions

Les **conditions de travail** regroupent l'environnement physique (bruit, postures, locaux), l'organisation (horaires, charge, autonomie, contrôle) et les relations (soutien du manager, collectif). Elles évoluent sous l'effet des mutations du travail, avec des gains (télétravail, outils collaboratifs) et des risques nouveaux (intensification, isolement, hyperconnexion).

Notion	Définition	Enjeu pour l'entreprise
Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)	Démarche qui associe les salariés à l'amélioration de leur travail (contenu, organisation, relations) ; la négociation sur la QVCT est obligatoire dans les entreprises avec délégué syndical	Performance et santé vont ensemble ; le CSE y est associé
Télétravail	Travail hors des locaux grâce au numérique, mis en place par accord collectif ou charte, sur la base du volontariat	Flexibilité, attractivité ; risques d'isolement et de difficulté à encadrer
Flexibilité du temps de travail	Horaires variables, annualisation, forfait jours, temps partiel choisi	Adapter la présence à l'activité ; respecter les durées maximales et le droit à la déconnexion
Charge mentale	Pression liée au volume d'informations, aux interruptions et aux décisions à prendre, parfois hors du temps de travail	Erreurs, fatigue, baisse de qualité
Risques psychosociaux (RPS)	Risques pour la santé mentale et physique nés de l'organisation du travail : stress, harcèlement, violences, épuisement professionnel	Obligation de sécurité de l'employeur : évaluation dans le DUERP, prévention

Exemple. Kooma généralise le télétravail trois jours par semaine : la charte fixe les plages de joignabilité, les outils fournis, la prise en charge des frais et le droit à la déconnexion après 19 h.

Mesurer : les indicateurs sociaux

Le **bilan social** (obligatoire au-delà de 300 salariés) et le **tableau de bord social** rassemblent les indicateurs qui mesurent l'emploi et les conditions de travail. Trois indicateurs sont à connaître et à savoir calculer.

Indicateur	Calcul	Lecture
Taux d'absentéisme	heures d'absence ÷ heures théoriques de travail	Signal de fatigue, de démotivation ou de risques ; se compare d'une année à l'autre
Taux de rotation (turnover)	((entrées + sorties) ÷ 2) ÷ effectif moyen	Mesure le renouvellement ; un taux élevé coûte en recrutement et en formation
Taux de fréquence des accidents	accidents du travail avec arrêt × 1 000 000 ÷ heures travaillées	Sécurité physique ; complété par le taux de gravité (jours perdus × 1 000 ÷ heures travaillées)

Exemple. Aux Jardins de Tessier, 620 heures d'absence sur 14 salariés travaillant 1 600 heures théoriques donnent un taux d'absentéisme de $620 \div 22\,400 = 2,77\%$. Avec 2 entrées et 3 sorties dans l'année, le taux de rotation est $((2 + 3) \div 2) \div 14 = 17,86\%$. Ces valeurs prennent leur sens dans la durée : une hausse continue impose d'en chercher la cause avec les salariés et le CSE.

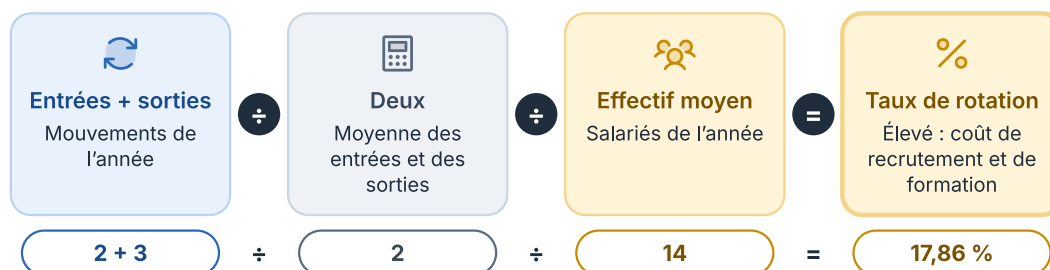


Schéma 4. Le taux de rotation (turnover) ; exemple chiffré des Jardins de Tessier : 2 entrées et 3 sorties dans l'année pour un effectif moyen de 14 salariés.

Méthode : répondre à une question de CEJM

Une question de CEJM sur ce chapitre demande généralement de repérer un problème de ressources humaines dans le dossier, de l'expliquer avec les notions du cours et de proposer des actions. La réponse suit quatre temps.

1. **Identifier et qualifier** : nommer la situation avec le vocabulaire du programme (pyramide des âges vieillissante, écart de compétences, facteur d'hygiène, risque psychosocial...).
2. **Expliquer le mécanisme** : rappeler la notion ou la théorie mobilisée (étapes de la GPEC, Herzberg, Vroom...) en une ou deux phrases.
3. **Appliquer au cas** : relier la notion aux faits et aux chiffres du dossier, avec un calcul si les données le permettent.
4. **Conclure** : proposer une action ou un avis argumenté, en indiquant ses limites.

Exemple rédigé. « *Vélocité peut-elle faire face aux départs de ses monteuses ?* » — Identifier : la pyramide des âges de l'atelier est vieillissante : près d'un tiers des salariés ont 50 ans ou plus et les monteuses les plus expérimentées partiront dans les cinq ans ; il s'agit d'un écart prévisible entre ressources et besoins. Mécanisme : la GPEC consiste à anticiper cet écart par un plan d'action (recrutement, formation, tutorat). Application : une dizaine de départs sont attendus alors que l'effectif doit croître pour l'usine de batteries ; les savoir-faire de montage ne se trouvent pas tels quels sur le marché du travail. Conclusion : Vélocité doit lancer dès 2026 un recrutement anticipé et un tutorat entre seniors et nouveaux embauchés, puis suivre le plan avec des indicateurs (postes clés couverts, heures de formation) ; la limite est le coût de la période de doublon, à comparer à la perte d'une compétence clé.

L'essentiel à retenir

- La GPEC anticipe l'écart entre les ressources humaines actuelles (emplois, compétences, pyramide des âges) et les besoins futurs, puis le réduit par un plan d'action : recrutement, formation, mobilité, tutorat.
- La motivation se lit avec Maslow (besoins), Herzberg (facteurs d'hygiène et de motivation), Vroom (expectation $\times$ instrumentalité $\times$ valence) et Adams (équité).
- Concilier objectifs de l'entreprise et attentes individuelles passe par des leviers qui servent les deux : rémunération globale, formation, autonomie, reconnaissance, équilibre des temps.
- Les conditions de travail évoluent (QVCT, télétravail, flexibilité) et créent des risques (charge mentale, RPS) ; absentéisme, turnover et taux de fréquence des accidents les mesurent.