

Gestion des Ressources Humaines

Cours de Omar TIJANI

Et

Jacques JAUSSAUD

Professeur à l'Université de Pau

2016 / 2017

Le cours se déroulera comme suite :

- Présentation à l'aide de Power Point ;
- Dans chaque diapositive les points et les idées essentielles ;
- Je développe chaque idée oralement ;
- Je peux dicter si j'estime que c'est nécessaire ;

- Les étudiants doivent faire des résumés des actes de la DGESCO « Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques ». Les modalités de fonctionnement vous seront communiquées plus tard.
- Vous pouvez, par ailleurs, réaliser des études de cas en GRH, rencontre avec des DRH, etc.
- Les étudiants volontaires seront généreusement récompensés ;

Bibliographie

- *Ressources Humaines et Gestion du Personnel*, Jean-Marie PERETTI, Collection Educapôle, Vuibert, 1998
- *Gestion des Ressources Humaines, Pratiques et Éléments de Théorie*, Loïc Cadin, Francis Guérin et Frédérique Pigeyre, Dunod, 1997
- *Encyclopédie des Ressources Humaines*, sous la direction de José ALLOUCHE, Vuibert, 2003

Bibliographie disponible en bibliothèque

- « Gestion des ressources humaines » : Sekiou et *alii*, éditions de boek, 2^{ème} édition, 2009
- « Gestion des ressources humaines, valeur de l'immatériel » : Claude Blanche ALLÉGRE et Anne Elisabeth ANDRÉASSIAN, éditions de boek, 2008
- « Gestion des ressources humaines », Loïc CADIN, Francis GUERIN et Frédérique PIGEYRE, éditions DUNOD, 3^{ème} édition, 2007
- « Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances », Bernard MARTORY et Daniel CROZET, éditions Dunod, 7^{ème} édition, 2008

Chapitre Introductif

Introduction

- L'entreprise, l'organisation, pour atteindre les buts que lui ont été fixés, doit obtenir la collaboration de ses salariés
- La GRH consiste à recruter les salariés, gérer leur rémunération et leur couverture sociale, les motiver au service de l'organisation, les aider à développer leurs compétences, les sanctionner parfois, se séparer d'eux...
- La GRH doit donc faire en sorte que l'entreprise dispose des ressources humaines dont elle a besoin, quand elle en a besoin, autant mobilisées que possible au travail

Introduction

- La GRH est une discipline spécifique
- Elle s'appuie largement sur le droit social
 - Code du travail marocain (2004)

Chapitre 1

De l'administration du personnel à la gestion des
ressources humaines

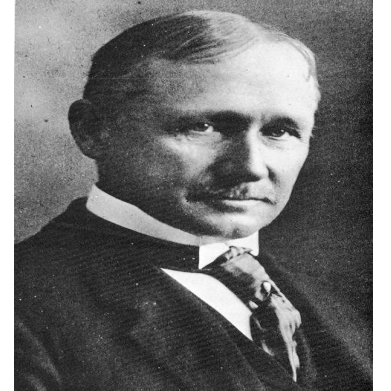
I. L'approche mécaniste de l'organisation (Taylor, Ford)

II. L'approche moderne de l'organisation

III. Les organisations post-modernes

I. L'approche mécaniste de l'organisation

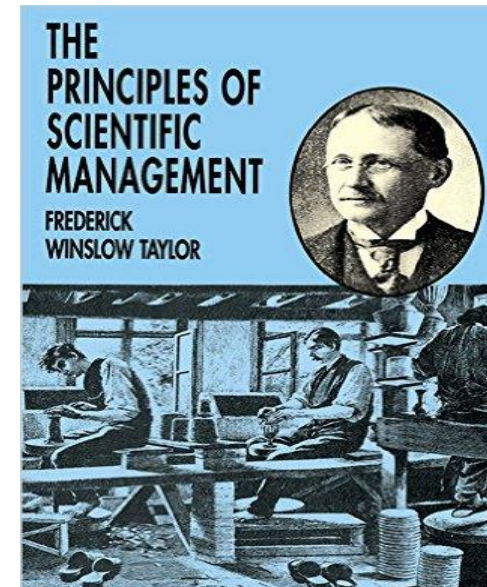
- Taylor: admis à Harvard, il abandonne ses études pour raison de santé, puis entre comme ouvrier à la Midvale Steel.
- en gravit rapidement les nombreux échelons
- Fondateur de l'OST. Publie en 1911 *Principles of Scientific Management*



L'approche mécaniste

- Taylor publie en 1911 *Principles of Scientific Management*

Organisation Scientifique de Travail				
Standardisation des procédures, mais aussi des pièces et des produits..	Séparation entre exécution / contrôle	Division technique poussée du travail	Sélection rigoureuse des travailleurs pour chaque poste	Chronométrage et Rémunération au rendement (aux pièces)



Portée et limites du modèle taylorien

- Les principes de Taylor ont permis
 - d'augmenter la productivité
 - d'intégrer des travailleurs non formés, immigrés ne parlant pas l'anglais, à la production industrielle...
- Mais, appliqués de manière excessive, ces principes ont conduit
 - à l'épuisement des travailleurs, l'augmentation du nombre d'accidents du travail et des maladies professionnelles
 - la chute de la qualité



- La formalisation, la standardisation et la centralisation sont les maîtres mots de la structure mécaniste ;
- La ligne hiérarchique est le système unique de commandement, elle définit les tâches à réaliser, résout les conflits et prennent toutes les décisions ;
- L'initiative et l'innovation individuelles sont réduites à néant ; la communication est exclusivement verticale ; le pouvoir et l'influence se font sur la base du statut social (Ingénieurs, Cadres, Exécutants...).



II. L'approche moderne

- L'Ecole des Relations Humaines amorce une vision plus large...
- Expériences de l'usine Hawthorne (Western Electric, Chicago) :
 - 1924 : mesure de l'effet d'une variation d'intensité de l'éclairage sur la productivité des ouvriers (positive, même pour le groupe témoin)
 - 1927-32 : expériences sur un groupe de 5 ouvrières (facteurs d'ambiance, pauses, salaire collectif aux pièces : effets positifs, même quand retour aux conditions initiales)

Les conclusions d'Elton MAYO

- Elton MAYO, professeur à Harvard, rejoint l'expérience en 1928
- Il explique ce paradoxe par le fait que les opérateurs ont besoin d'échanger, ont besoin d'interactions sociales, ce que ne permet pas l'organisation taylorienne pure.
- L'expérience elle-même suscite échanges et interactions, chaque changement étant discuté, expliqué...les salariés se sentent importants

la contribution de Herzberg (théorie bi factorielle)

- Herzberg (1959, 1966) découvre par enquête systématique auprès de salariés que les facteurs de motivation diffèrent des facteurs de démotivation, ou de frustration
- La motivation est liée à l'intérêt perçu du travail, aux responsabilités assumées, à la reconnaissance obtenue, aux possibilités de réalisation de soi, etc. Tout cela est lié aux actes que le salarié peut réaliser. Herzberg parle de facteurs de motivation (*motivators* en anglais)
- La démotivation est liée aux facteurs d'environnement du travail : salaire, conditions de travail, facteurs d'ambiance – Herzberg parle de facteurs d'hygiène.



True motivation comes from
achievement, personal
development, job satisfaction, and
recognition.

— *Frederick Herzberg* —

AZ QUOTES

la contribution de Herzberg (théorie bi factorielle)

- Cette distinction a de lourdes conséquences en termes de GRH
- Il faut veiller aux facteurs d'hygiène pour réduire les sources de frustration.
- Mais une amélioration sur un tel facteur sera d'un effet court dans le temps, et conduira surtout à désamorcer une contestation, une revendication. Il ne sera pas de nature à motiver au travail...
- La motivation pourra être suscitée via les facteurs de motivation recensés par Herzberg

la contribution de Herzberg (théorie bi factorielle)

■ **Les 7 préconisations d'Herzberg pour développer la motivation sont les suivantes :**

- Retirer des contrôles, permettre plus d'autocontrôles ;
- Augmenter l'initiative, confier prévisions et planification ;
- Faire réaliser un ensemble plutôt qu'une partie ;
- Accorder plus de pouvoir, plus de liberté dans le travail ;
- Faire le point périodiquement ;
- Introduire des tâches nouvelles et plus difficiles ;
- Proposer des tâches pour progresser et développer son expertise.

Dans cette vision moderne de l'organisation...

- L'administration du personnel fait place à la gestion des ressources humaines
- Il faut motiver, mobiliser les collaborateurs par la rémunération, le style de commandement, les perspectives de carrière, la culture de l'entreprise, etc.
- Les aider à développer leurs compétences (formation, accompagnement des apprentissages), la polyvalence...

III. Les organisations postmodernes

- Plusieurs auteurs affirment qu'au fur et à mesure que les organisations basculent de la bureaucratie Weberienne classique vers les formes post-bureaucratiques un changement dans le concept même de la personnalité est remarqué.



- Les personnes comptent de moins en moins sur l'autorité organisationnelle interne, représentée par le patron, ils comptent davantage sur les images intériorisé d'eux-mêmes, sur leur propre autorité personnelle.
- Cela signifie que, dans les organisations post-modernes, les individus apportent davantage d'eux-mêmes (leurs idées, leurs sentiments) à leur travail, ils sont plus présents psychologiquement.



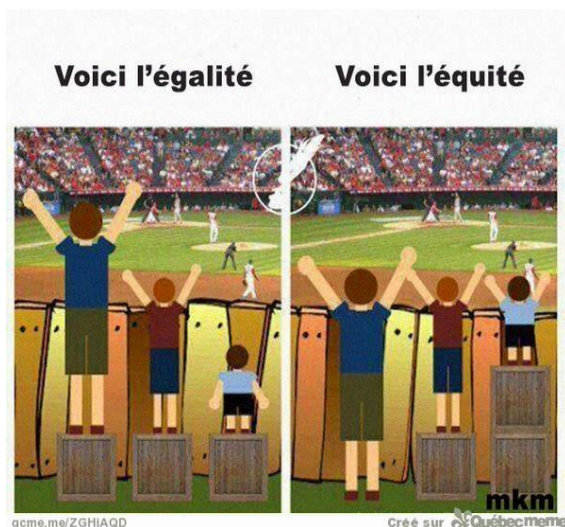
Chapitre 2

La Fonction Ressources Humaines

I. Les missions de la FRH

Un partenaire des salariés : sont considérés comme des clients, leurs satisfactions est essentielle à la réussite de l'entreprise ;

- La vision des « 5 E » en vue de réaliser une veille sociale:
 - Équité : rejet des pratiques portant atteinte à l'égalité entre les salariés. La différenciation étant s'établit sur des critères professionnelles.



- Employabilité : assurer le maintien et la mise à jour des compétences des salariés, afin de leur permettre d'être « employable » sur le marché de travail.
- Épanouissement : s'assurer du bien-être du salarié afin de développer un sentiment de fidélité et de loyauté ;
- Éthique : respect des normes internationales, *e.g.* travail des enfants, pratiques discriminatoires, RSE, etc.
- Écoute : des salariés et de leurs attentes. La FRH est une interface entre les salariés et la direction générale de l'entreprise

III. L'organisation de la FRH

L'externalisation de la FRH

- Consiste à confier à des prestataires extérieurs des activités RH auparavant effectuées par le service RH de l'entreprise ;
- Elle ne concerne pas les tâches « stratégiques » de la FRH ;
- Les tâches les plus souvent externalisées : paie, recrutement, formation, gestion administrative, etc.

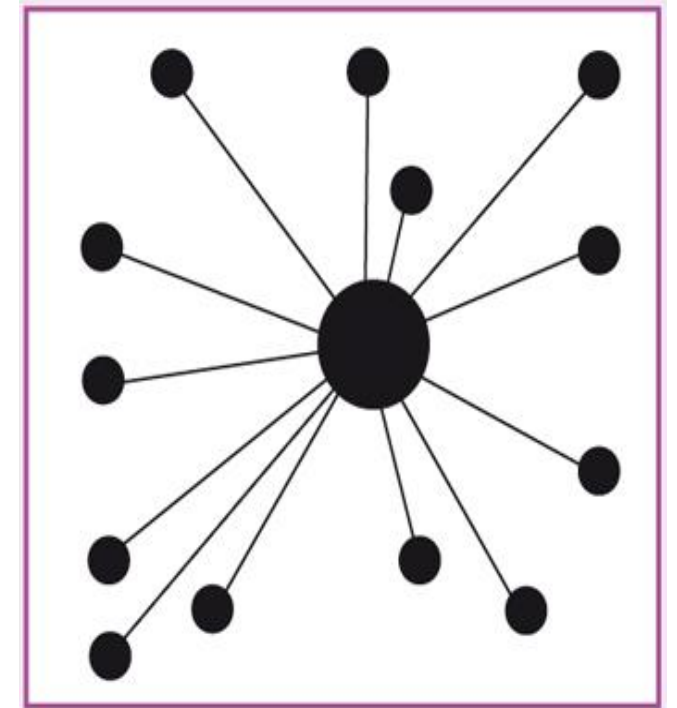
IV. La FRH aujourd'hui

- La fonction est passée de la Fonction Personnel dirigée par un directeur du personnel à la Fonction Ressources Humaines dirigée par un DRH ;
- Changement dans le rôle et la place de la GRH dans l'entreprise :
 - Les effectifs de la fonction RH ont augmenté ;
 - Les problématiques et les missions confiées à la fonction RH se sont élargies ;
 - La FRH est conciliatrice des intérêts contradictoires ;
 - Aujourd'hui, la fonction RH s'oriente vers des tâches plus stratégiques.

II. L'organisation de la FRH

La décentralisation de la FRH

- Consiste à confier des tâches de GRH à des managers « non RH » ;
- La FRH est dite donc « partagée »
 - Les tâches les plus souvent décentralisées : l'évaluation, les besoins en recrutement,
 - Les tâches les moins souvent décentralisées : la gestion des conflits, les licenciements



Question...

Pourquoi les DRH sont-ils détestés ?

Des DRH marocains témoignent...

« Les salariés marocains ont du mal à travailler dans un climat de confiance... »

« ...ne sont pas performants ! »

« ...ne sont pas mobiles ! »

« nous avons (marocains) un manque énorme des life skills / soft skills »

Un DG expatrié s'exprime :

« ...j'ai du mal à gérer l'honnêteté intellectuelle et l'ingratitude des gens..

« ...les marocains ont des mais intelligentes ! »

« le marocain a une capacité d'apprentissage supérieur que les chinois... ».

- La FRH, pour asseoir sa légitimité doit constamment apporter la preuve de son utilité et son efficacité en termes de contribution à la performance globale de l'entreprise.

Exercice pour la semaine prochaine

Quels sont les métiers RH ?

Chapitre 3

Les variables de la GRH

- Définition : La GRH, c'est un ensemble d'activités, de fonctions et de processus distincts, mais inter reliés, visant à attirer, développer et maintenir les ressources humaines de l'organisation ;
- La GRH consiste à recruter ces salariés, gérer leur rémunération et leur couverture sociale, les motiver au service de l'organisation, les aider à développer leurs compétences, les sanctionner parfois, se séparer d'eux...

Chapitre 2 : Les variables de la GRH

- La GRH dispose de plusieurs variables (outils) lui permettant de réaliser ses objectifs :
 1. Le recrutement
 2. La formation
 3. La compétence
 4. La motivation
 5. La rémunération
 6. L'évaluation
 7. La promotion
 8. La communication

1. Le recrutement

- Peretti (1998) propose de distinguer 4 phases :
 - Préparation du recrutement
 - Recherche des candidatures
 - Sélection des candidats
 - Accueil et intégration

Préparation du recrutement

- Expression de la demande
 - en général, par le supérieur hiérarchique directement concerné
 - suite à un départ, une mutation, une maladie, ou un besoin supplémentaire
- Analyse de la demande par la Direction des ressources humaines (DRH)
 - nature du poste à pourvoir, niveau de rémunération
 - délais requis, durée du besoin
 - solutions à envisager (CDD, CTT, CDI...)
- Définition du poste et du profil
 - à l'aide de l'analyse de poste si elle existe, et en l'actualisant le cas échéant
 - qualifications requises, qualités personnelles requises, fourchette de rémunération,
 - rédaction de l'offre d'emploi

Recherche de candidatures

- **Prospection interne**
 - pourvoir le poste en interne peut-être moins coûteux, moins risqué, et constitue un facteur de motivation pour tous (perspectives d'évolution)
 - mais suppose d'être en mesure de diffuser l'information aux candidats potentiels, et pour cela d'être en mesure de les identifier (problème de système d'information sur les RH, gestion des plans de carrières)
 - évaluation d'un besoin de formation éventuel de candidats internes
 - enfin, le recrutement externe apporte du « sang neuf » à l'entreprise...
- **Recherche de candidats externes**
 - l'entreprise peut assurer elle-même la recherche ; examen des candidatures spontanées, choix des modes de diffusion de l'offre (ANPE, Organes de presse, Ecoles, Universités, internet...)
 - ou au contraire peut recourir à un cabinet de recrutement (coût d'environ 3 à 4 mois de salaire brut du poste à pourvoir)

Sélection des candidats

- Premier tri
 - travail lourd, conduisant à éliminer bon nombre de candidatures, et à classer les autres
 - lettres aux candidats non retenus
 - convocation des autres candidats
- Entretiens
 - comme mode de sélection (obtention d'informations complémentaires sur le candidat et son projet)
 - comme moyen d'information et d'attraction des meilleurs candidats
- Tests éventuels
 - tests psychologiques
 - graphologie ?
- Décision
 - avec implication forte du supérieur hiérarchique demandeur
 - rédaction du contrat proposé au candidat, négociation des derniers éléments (date de prise de fonction notamment)

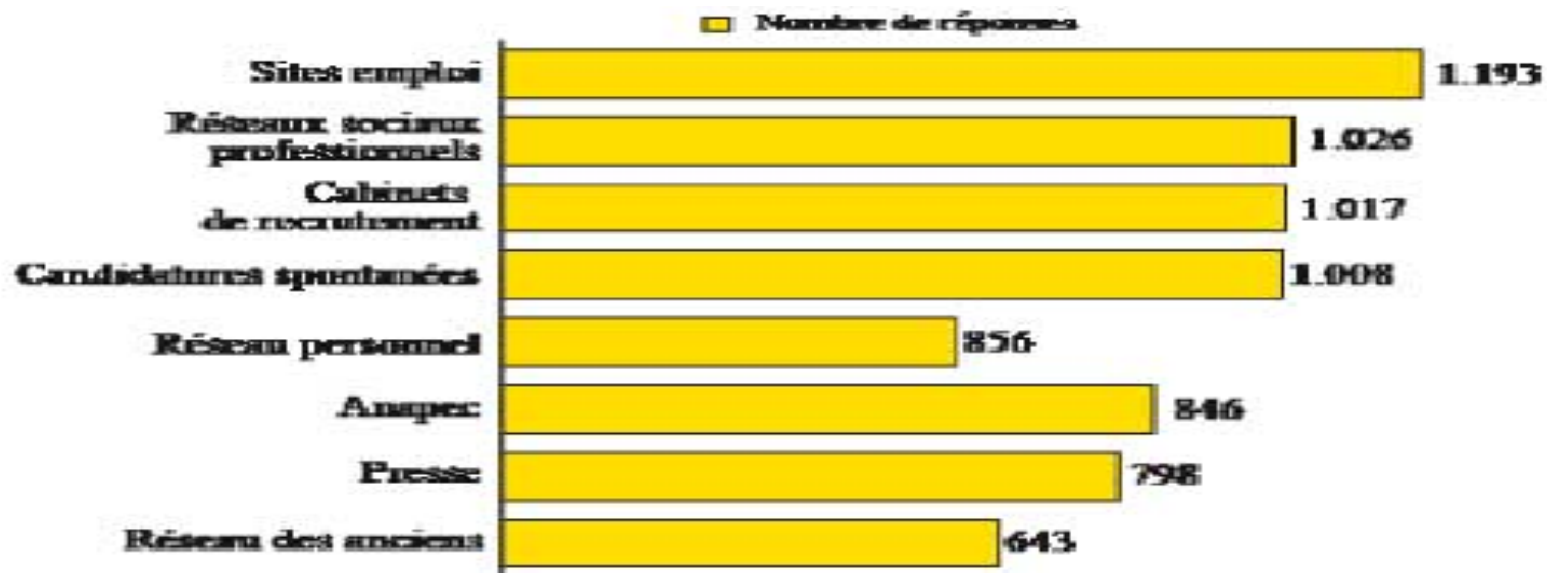
Accueil et intégration

- La qualité de l'accueil est essentielle dans la bonne intégration du salarié
- Période d'essai, prévue soit par la convention collective, soit par le contrat de travail, durant laquelle l'une ou l'autre des parties peut rompre le contrat sans préavis ni indemnités (sauf grossesse, maladie ou accident professionnels, etc.)

L'e-Recrutement

- L'e-Recrutement bouleverse profondément le processus et la culture du système de recrutement de l'entreprise

Les canaux utilisés dans la recherche d'emploi au Maroc



Source : l'Economiste du 23/09/2014

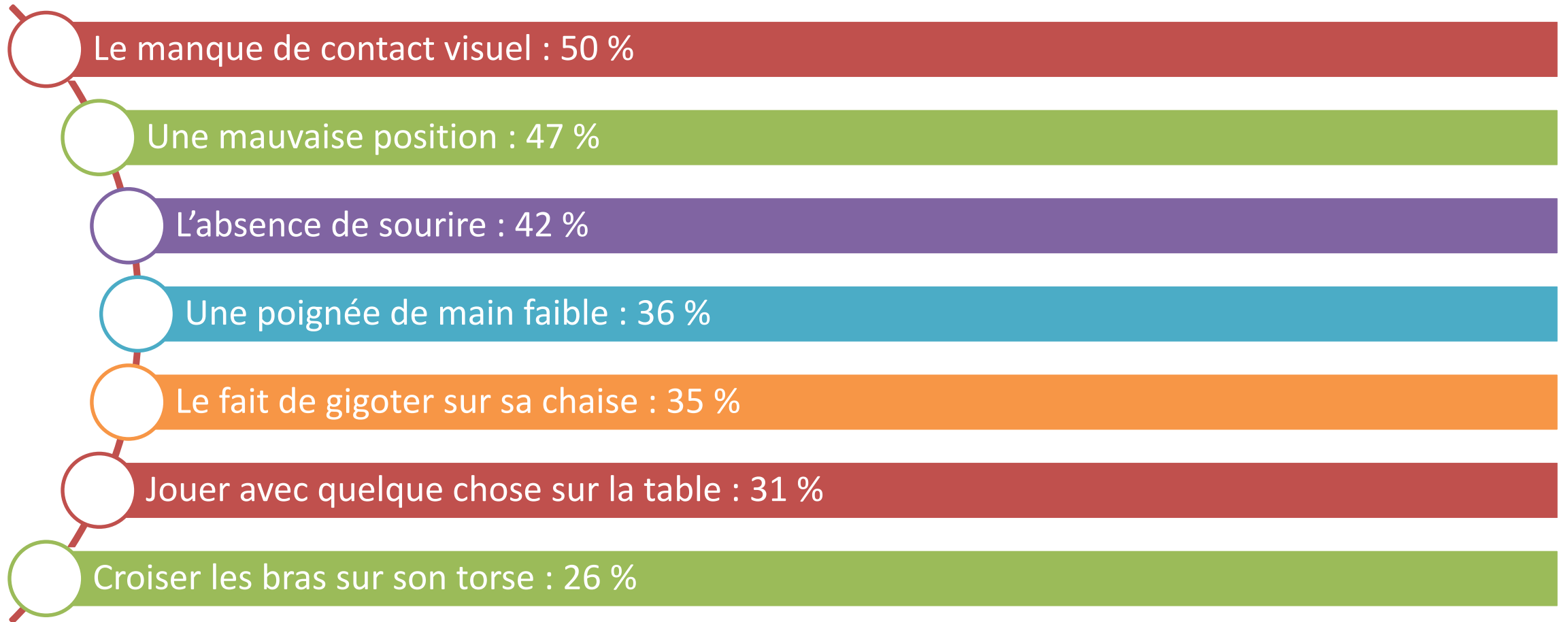
L'e-Recrutement

Avantages	Inconvénients
Réduction des coûts et des délais, car moins d'utilisation de chasseurs de têtes ou d'intermédiaires dans le processus de recrutement.	Plus de volumes de CV à traiter ce qui prend du temps.
Meilleur ciblage et meilleure atteinte des cibles et des segments de talents très recherchés (informaticiens par exemple),	La qualité des candidats est plus masquée et il faut trier davantage, ce qui peut être sous-traité à un cabinet mais on retrouve le coût.
Plus de facilité d'échange d'informations avec les candidats au travers des e-mails.	Nécessité de former les recruteurs à l'utilisation des nouvelles technologies.
Plus de facilité pour standardiser, stocker et rechercher les données sur les candidats.	

Attention !

- 37 % des employeurs savent si un candidat peut convenir dès les cinq premières minutes. Un chiffre qui atteint les 71 % au bout de 15 minutes
- Les expressions du visage, la position, et d'autres comportements peuvent en révéler plus sur les candidats que les mots qui sortent de leur bouche.
- Lorsqu'on leur demande quelles sont les pires erreurs des candidats en matière de langage corporel, les responsables recrutement citent :

Les erreurs à éviter dans un entretien de recrutement



- Les employeurs sont à l'affût de ces indices non-verbaux qui révèlent le niveau de professionnalisme du candidat ainsi que son adéquation avec le poste

2. La formation

- Depuis la loi du 6 mai 2004, obligation de formation pour l'entreprise (Art 23), qui est actuellement de :
 - Formation professionnelle : obligation financière de 1,6% de la masse salariale, dans les entreprises de 20 salariés et plus
 - Pour les entreprises de 10 à 19 salariés, obligation financière de 1,05% de la masse salariale...
 - Pour les entreprises de moins de 10 salariés, obligation de 0,55% de la masse salariale...
- Taxe de la formation professionnelle: versée soit à l'Etat, soit à des organismes collecteurs ou assurant de la formation professionnelle.

2. La formation

La formation peut se faire ...

- À l'initiative du salarié, de manière autonome : Congé Individuel de Formation (CIF)
- À l'initiative de l'employeur, dans le cadre du plan de formation

2. La formation

A l'initiative de l'employeur...

- dans le cadre du plan de formation
- Identification des besoins par le responsable hiérarchique, appuyé par la DRH
- Le plan de formation doit être soumis chaque année aux délégués du personnel (entreprise de plus de 10 salariés) ou au Comité d'entreprise (entreprise de 50 salariés et plus). Evaluation du projet et appréciation du degré d'exécution.

2. La formation

Comment s'apprécient les besoins en formation ?

- Identification des problèmes et dysfonctionnements courants
 - par interrogation des supérieurs hiérarchiques
 - par interrogation des salariés concernés
- Analyse des besoins en compétences liés au projets d'investissement et de développement d'activités nouvelles
- Evolution des métiers et des professions
 - introduction de nouvelles normes, comptables, de production, de lutte contre la pollution...
 - généralisation de l'usage de l'anglais dans certains domaines...), etc.

2. La formation

Comment s'organise la formation ?

- En interne, par recours à des salariés qui ont les savoirs requis.« formation continue » que si :
 - formation prévue au Plan de formation
 - organisée sous forme d'un ou plusieurs stages, en principe dans des locaux distincts de ceux de production
- En externe, par recours à des « organismes de formation » agréés, avec lesquels l'entreprise signe une ou des conventions

Comment se mesure l'effort de formation de l'entreprise ?

Quelques ratios....

- **Importance de la formation =**
dépenses de formation / masse salariale
 - Est de l'ordre de 1,6% pour les entreprises moyennes,
 - et de 5% pour celles de plus de 2000 salariés
- **Le budget de formation par salarié =**
dépenses de formation / effectif de l'année
- **Le coût d'une heure de formation =**
dépenses de formation / nombre d'heures de stage
- **La durée moyenne des stages =**
nombre d'heures de stages / Nombre de stagiaires

Exercice

Extrait du bilan social d'une entreprise sidérurgique employant **6102** salariés et une Masse salariale de **98 000 000 DH** :

1. Nombre d'heures de stage

Heures rémunérées	N	N+1	N+2
IC (Ingénieurs et Cadres)	5 575	3 450	6 457
ETAM (Employés, Techniciens, Agent de maîtrise)	121 685	130 705	109 937
Ouvriers et employés qualifiés	32 879	23 064	22 556
Manœuvre, employés non qualifiés	6 136	4 764	2 444
Total	166 275	161 983	141 394
Heures non rémunérés			
IC	90	0	0
ETAM	8 624	5 728	5 664
Ouvriers et employés qualifiés	512	2 520	2 148
Manœuvre, employés non qualifiés	672	0	624
Total	9 898	8 248	8 436

2. Nombre de stagiaires

	Hommes			Femmes		
	N	N+1	N+2	N	N+1	N+2
IC	91	77	76	1	2	3
ETAM	1 107	1 039	1 079	88	91	139
Ouvriers et employés qualifiés	240	190	238	0	0	0
Manœuvres, OS, employés non qualifiés	42	44	28	0	0	0
Total	1 480	1 350	1421	89	93	142

3. Montant consacré à la formation continue (en milliers de DH)

	N	N+1	N+2
Formation interne	2 688	2 973	2 831
Formations effectuées en application des conventions	1 208	1 215	1 291
Trésor et autres	719	684	931
Total	4 615	4 872	5 053

- Calculez :
 - Le budget de formation par salarié de N+2
 - Le coût d'une heure de formation en N
 - La durée moyenne des stages en N+2, pour les :
 - Cadres
 - ETAM
 - Ouvriers et employés qualifiés
 - Ouvriers et employés non qualifiés

3. La compétence

- La compétence n'est jamais liée uniquement aux connaissances (savoir), elle additionne à cet élément les pratiques (savoir-faire) et les attitudes (savoir-être)

Compétence = Connaissances + Aptitudes (à apprendre)
+ Traits de personnalité

Ou

Compétence = Savoir + Savoir-faire + Savoir-être

DIFFÉRENTES FORMES ET DIFFÉRENTS DEGRÉS DE COMPÉTENCE

- **Données** → J'ai accès à des données, c'est-à-dire à des éléments d'information extérieurs
- **Information** → Je sais, j'ai appris, j'ai retenu
- **Savoir** → J'ai une connaissance structurée de ce que j'ai appris
J'ai organisé mes informations en un cadre de cohérence
- **Tour de main** → Je sais le faire
- **Savoir-faire** → Je sais comment faire, je sais le faire et je peux apprendre à quelqu'un d'autre à le faire
- **Compétence** → Je sais et/ou je sais faire mieux que d'autres, je sais expliquer quoi faire et comment
- **Expertise** → Je sais faire face à une diversité de situations, je sais quoi faire, je sais le faire et pourquoi

Les compétences du 21^{ème} siècle

- Les capacités de raisonnement :
 - l'alphabétisation numérique, résolution de problèmes, la pensée critique et la créativité
- Les compétences sociales :
 - Communication, collaboration, sensibilité culturelle
- Métacognition :
 - la connaissance de son propre fonctionnement et la capacité de diriger son propre apprentissage

Que demandent les entreprises marocaines ?

- **Des compétences critiques**, exemple des compétences les plus demandées à Tanger :
 - Outilleur (ouvrier qui travaille la tôle par ex.)
 - Automotive robotique
 - Manager site web
 - Analyste qualité
 - Responsable SI
 - Géomètre
 - Technicien méthode (orientée aéronautique)
- **L'adaptabilité**



3. La compétence

- La notion de « compétence » constitue dans les contextes d'aujourd'hui (en mutation), une réponse aux questions que se posent les entreprises, les salariés et les partenaires sociaux.;
- elle connaît un véritable succès depuis plusieurs années, en se situant au cœur des débats concernant la gestion des ressources humaines en tant qu'unité de mesure;

3. La compétence

- Malgré cela, elle reste une notion floue, complexe, et difficile à appréhender.
- Aucune définition ne s'impose de manière indiscutable



- La compétence n'a de valeur opérationnelle que dans la mesure où elle est au service des objectifs de l'entreprise. Ces derniers étant variables, la définition appropriée du concept sera diverse ;
- Les compétences ont un caractère « **local** », c'est-à-dire dépendre du cadre organisationnel dans lequel elles sont élaborées puis utilisées ;
- Les compétences sont **ancrées sur des comportements observables dans l'exercice** d'un métier ou d'un emploi, et qu'elles se traduisent par des comportements qui contribuent au succès professionnel dans l'emploi occupé.

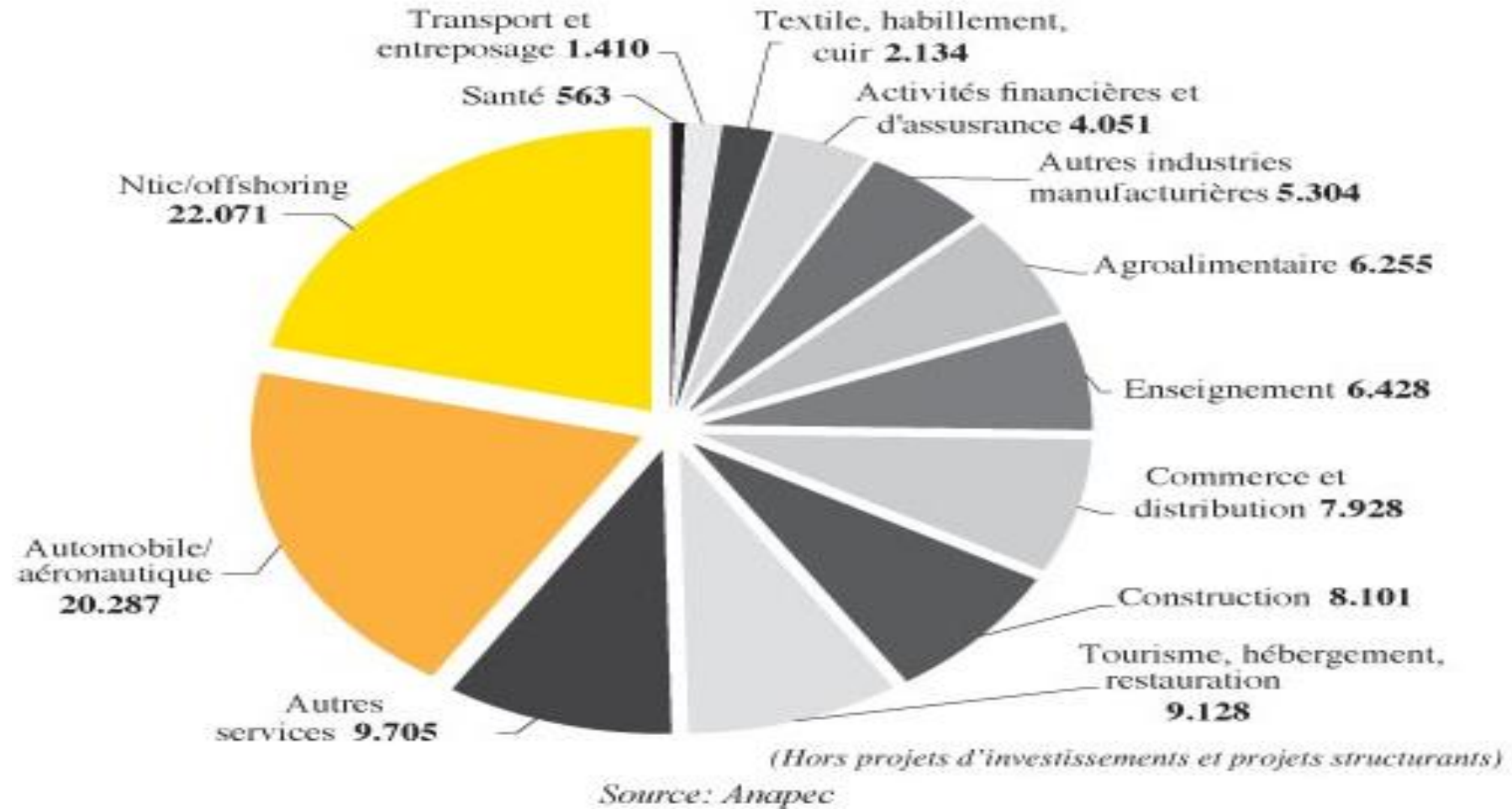
Comment « fabriquer » la compétence ?

- La compétence individuelle peut être influencée par la formation, et l'évaluation de la performance / compétence.

Au Maroc

- Les entreprises marocaines sont aujourd'hui contraintes de s'adapter à la rareté des talents et des compétences, à l'arrivée d'une nouvelle génération de jeunes cadres sur le marché et à l'accélération de la mobilité des collaborateurs.

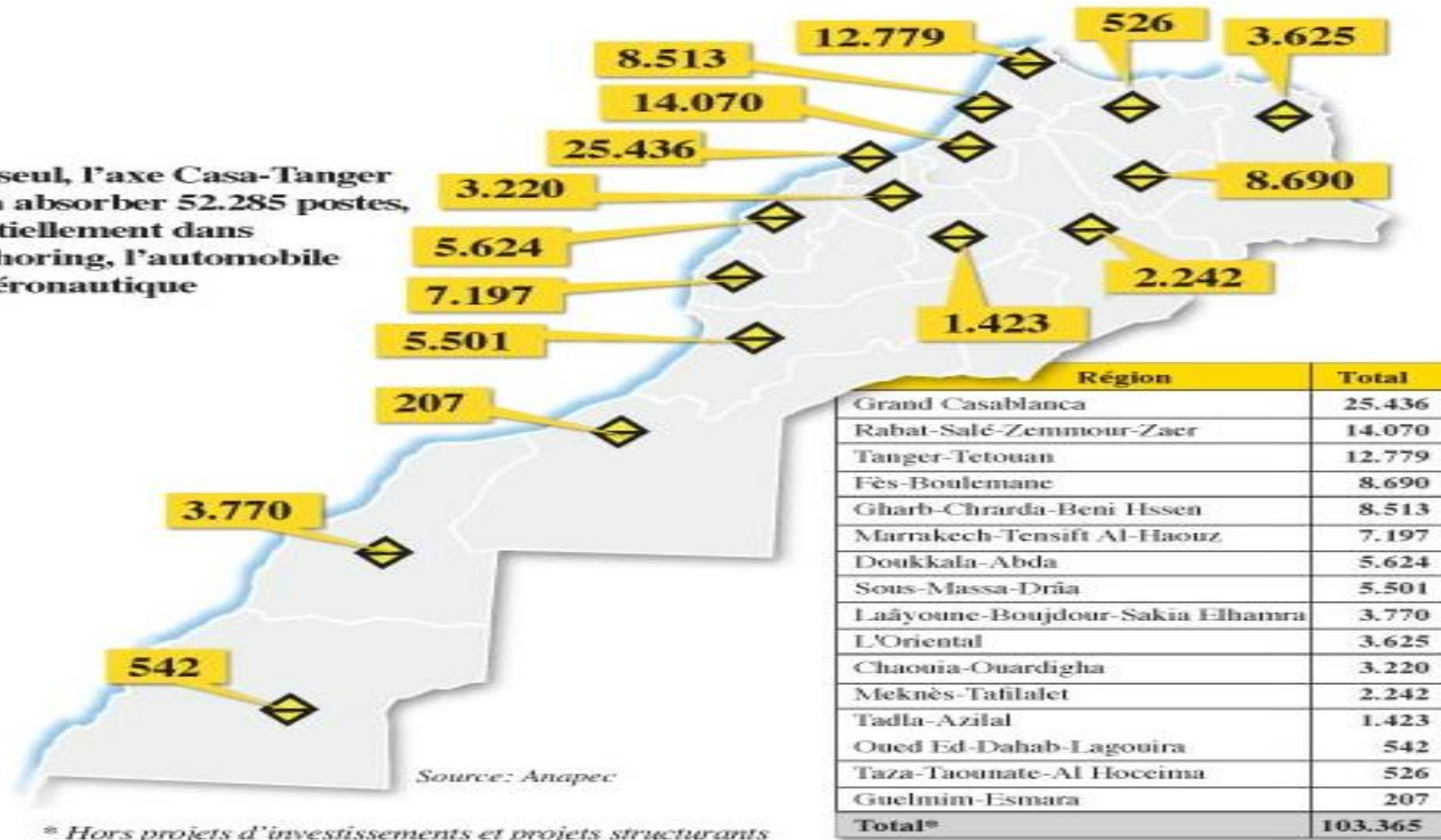
Les métiers les plus demandés en 2015



Source : l'économiste du 5/12/2014

Où se concentrent les besoins en emploi en 2015 ?

A lui seul, l'axe Casa-Tanger devra absorber 52.285 postes, essentiellement dans l'offshoring, l'automobile et l'aéronautique



Source : l'économiste du 5/12/2014

4. La motivation

- Le concept de « motivation » n'est pas facile à définir, encore moins simple de l'actionner
- La motivation: « une force interne qui pousse l'individu à agir» ;
- Un état (d'esprit) évolutif, résultant de multiples interactions entre facteurs personnels , organisationnels, et environnementaux (Thévenet, 1992) ;

4. La motivation

- On distingue
- **La motivation extrinsèque** : se produit par le biais des récompenses et des incitations financières à la performance.
 - c'est le résultat des incitations à se comporter d'une certaine manière, basée sur l'utilisation d'un système de prix, ou autres avantages naturels.
 - peut être utilisé pour atteindre les objectifs, en reliant la motivation matériels des salariés aux objectifs organisationnels.
- **La motivation intrinsèque** : se produit par l'engagement du salarié dans le travail lui-même,
 - il n'y a pas de récompense apparente, sauf le travail-même (nature, importance, perspective, richesse de travail, etc.).
 - Les employés motivés intrinsèquement s'engagent dans le travail pour se sentir compétent et auto déterminant vis-à-vis de l'environnement.

- Certains individus sont motivés par des facteurs externes, on parle de *motivation extrinsèque*.
 - Ex : un gros salaire, un impressionnant poste
- En revanche, ceux qui ont un potentiel de leadership sont motivés par un désir profond de réalisation de soi : *motivation intrinsèque* (Goleman, 1998).



الوثائقية

محمد علي 1942-2016:

”كرهت كل لحظة من التدريب، ولكني كنت أقول
لا تستسلم.. ابذل جهدا الآن
ثم عش بطلا ببقية حياتك“

4. La motivation

- Des actions directes peuvent être mises en place :
 - Primes annuelles ; Primes au rendement;
 - Participation au capital ;
 - Avantages sociaux;
 - La confiance, le respect et l'écoute;
 - Une salle de prière, des sorties organisées, clubs, etc.
- Mais ces actions ne motivent pas forcément.
- Le climat social, le jeu de pouvoir, la qualité du *leadership*, les facteurs extra organisationnels jouent également



"Messi me motive"

4. La motivation

- Le taux du *turnover* est un indice explicite de mesure de la motivation des employés, ainsi que de l'efficacité de la GRH et des politiques sociales en générale.
- Au Maroc : 40% dans les grandes entreprises ,35% dans les PME, 47% dans l'industrie , 41% dans les services et 35% dans le commerce (l'économiste du 18/05/2009).
- Un véritable casse-tête pour les DRH et les responsables des ressources humaines qui font de la politique de fidélisation un axe stratégique (l'économiste du 23/10/2012).

4. La motivation

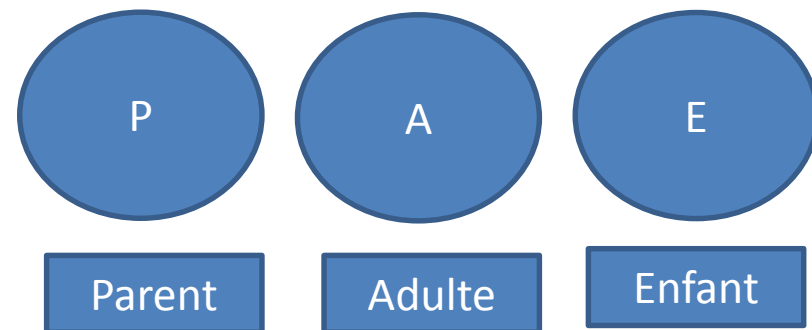
- En France, seules 46 % des personnes actives en âge de travailler déclarent avoir un travail qui les satisfait ;
- Dans les entreprises françaises, l'insatisfaction au travail, la déception et l'inquiétude augmentent de façon significative à partir de 40 ans ;
- Ceci explique le désengagement des seniors et leur volonté de partir le plus tôt possible en retraite (Imbert, 2007).

4. La motivation

- Des études telles que celles conduites par Bergeron et Jalette de l'université de Montréal ont pu démontrer l'influence du climat social sur la productivité et la créativité.
- Les critères d'engagement le plus souvent évoqués par les salariés concernent :
 - L'intérêt du management pour l'individu et l'équipe, sa capacité à inspirer l'enthousiasme ;
 - Les possibilités de développement de carrière ;
 - L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ;
 - Les signes de reconnaissances.

L'analyse transactionnelle

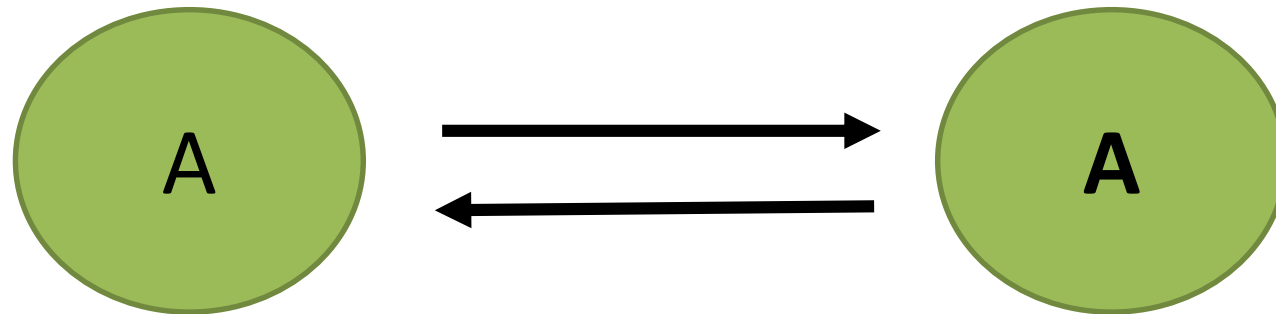
- L'analyse transactionnelle (A.T.) nous propose une grille de décodage des comportements et des relations.
- Elle met en avant les différents états du MOI qui caractérise la communication comportementale de chaque individu
- Toute communication peut être interprétée à travers ces états du MOI



	Parent	Adulte	Enfant
Critères de référence	Lois, règles, normes	Raison, Rationalité	Emotions, spontanéité
Langage	C'est une question de principes ! On a toujours procédé ainsi ! Fais attention, c'est mal ! Laisse moi faire !...	Analysons la situation ! Réfléchissons en termes de solution ! Expliquez nous ! Prenons le pour et le contre !	C'est génial ! J'adore C'est nul ! Je n'y comprends rien Je m'en fiche ! Bof ! Super !
Paralangage	Ton et geste sont soit dominateurs, soit protecteurs, enveloppants, énergiques ou rassurants.	Position d'ouverture, d'écoute, de réflexion.	Mouvements d'impatience, geste peu contrôlés, impulsivité.
Sous catégories	Parent normatif Parent nourricier		Enfant soumis Enfant rebelle Enfant spontané

L'analyse transactionnelle

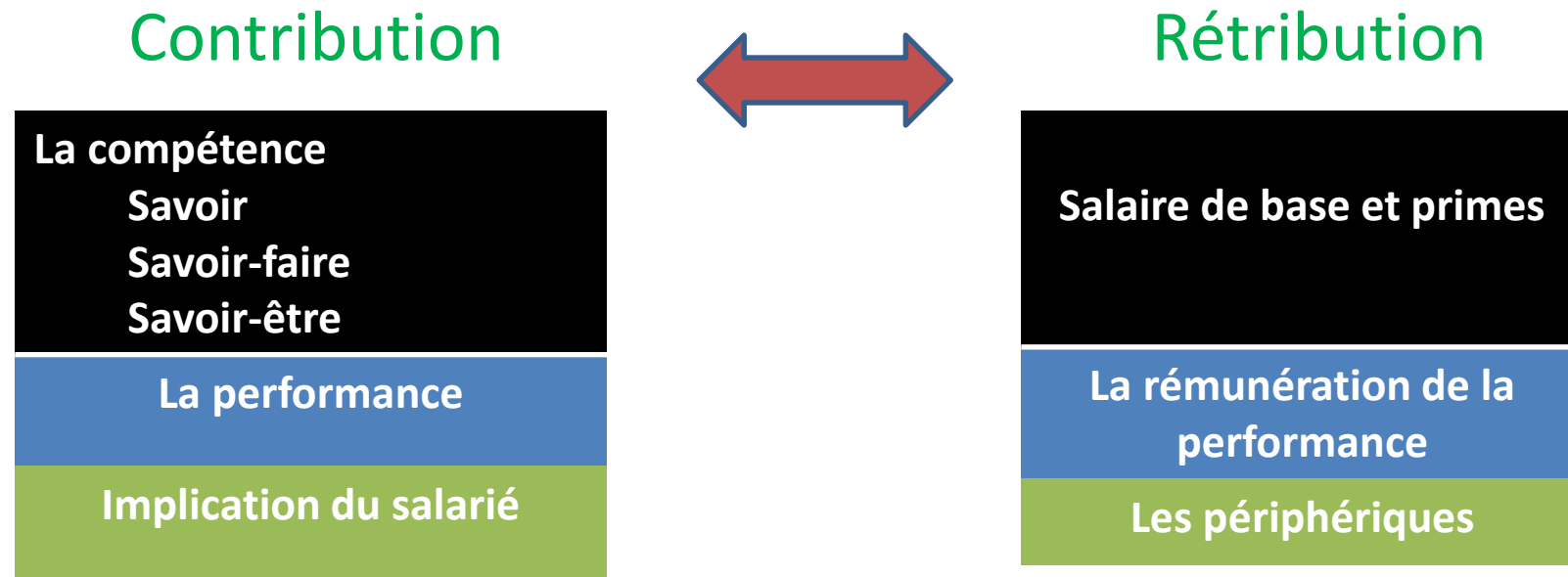
- Le manager veillera à mettre en action le plus souvent possible son état du Moi Adulte de manière à créer une réponse Adulte.
- La relation professionnelle idéale est lorsque le Moi Adulte de chacun s'exprime.



5. La rémunération

- Peut influencer directement le comportement des employés;
- Selon la théorie Y de Mc Gregor, l'engagement des employés vis-à-vis des objectifs de l'organisation est fonction des récompenses associées à leur réalisation.
- La rémunération doit être un signe de reconnaissance dans le cadre d'une approche contribution/rétribution
Un moyen de soutenir la contribution des membres par un équilibre entre rétributions et contributions, de façon à ce qu'ils continuent à participer à l'organisation

Le rémunération selon le modèle contribution-rétribution



- Le modèle se fonde sur l'ajustement dynamique entre la contribution globale du salarié à la création de valeur et sa rétribution élargie,

- Le modèle contribue à régler la progression salariale autour du principe suivant : **il n'y a pas de garantie de maintien de pouvoir d'achat pour un salarié dont la contribution en termes de compétences et de participation à la performance n'est pas constatée ;**
- En revanche, un salarié qui fait l'effort d'améliorer ses compétences et ses performances bénéficiera de la progression de sa rétribution globale.

une tendance vers l'individualisation

- **Individualisation :**

une politique salariale souhaitant motiver les salariés en rémunérant leurs performance individuelles.

- **Le salaire est individualisé lorsque :**

Chaque salarié sait à l'avance et avec précision ce que l'entreprise attend de lui et comment sera mesurée sa performance en vue d'une éventuelle évolution de rémunération.

- Conditions de réussite :
 - Les critères d’appréciation doivent être connus de tous.
 - Les objectifs à atteindre fixés individuellement au cours de l’entretien avec le responsable

Pour ou contre l'individualisation?

Les partisans	Les adversaires
C'est un système inéluctable dans une société industrielle moderne (+ 5% par an pour les cadres)	C'est une mode passagère qui tourne autour du vieux principe : salaire au rendement
Le processus descend les échelons des hiérarchies et concerne les cadres moyens et les non-cadres	Que signifie individualisation pour des salaires à deux fois le SMIG (A. Riboud)?
C'est un outil de développement de la performance	La performance individuelle n'existe pas
C'est un instrument de mobilisation et de motivation	C'est l'instrument de mobilisation
Nous mettons en place des systèmes SMAC (Danone) <ul data-bbox="428 1033 789 1225" style="list-style-type: none">- Simples- Mesurables- Accessibles- compréhensibles	Nous observons des systèmes CAFC : <ul data-bbox="1335 988 1589 1170" style="list-style-type: none">- Complexes- Arbitraires- Fluctuants- Confus

Salaire et motivation

- la contribution de Herzberg -

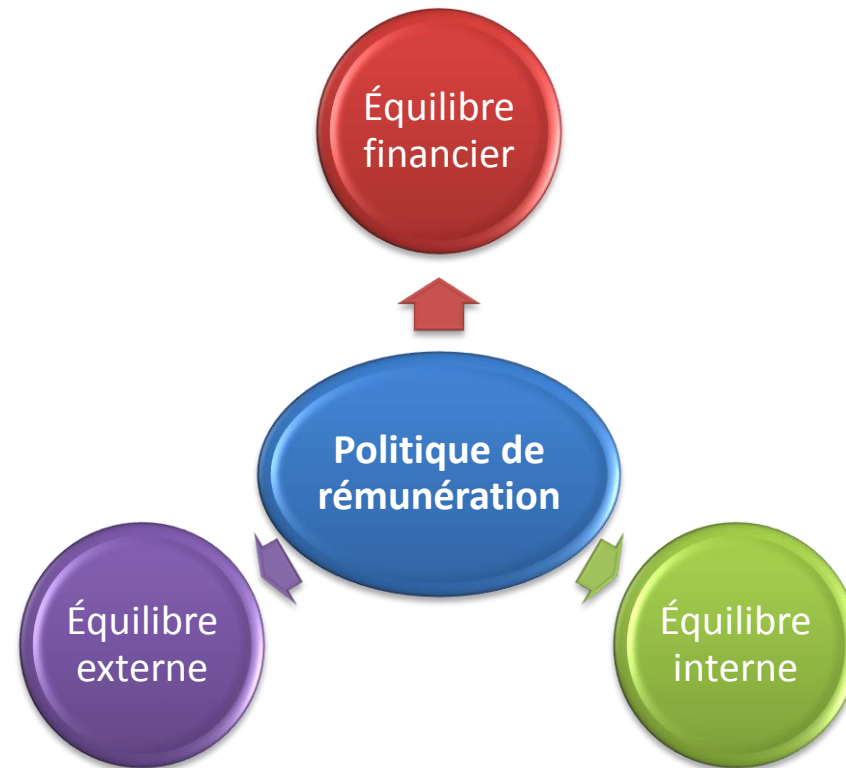
- Herzberg (1959, 1966) découvre par enquête systématique auprès de salariés que les facteurs de motivation diffèrent des facteurs de démotivation, ou de frustration
- La motivation est liée à l'intérêt perçu du travail, aux responsabilités assumées, à la reconnaissance obtenue, aux possibilités de réalisation de soi, etc. Tout cela est lié aux actes que le salarié peut réaliser. Herzberg parle de facteurs de motivation (*motivators* en anglais)
- La démotivation est liée aux facteurs d'environnement du travail : salaire, conditions de travail, facteurs d'ambiance – Herzberg parle de facteurs d'hygiène.

Salaire et motivation

Conséquences en termes de politique salariale...

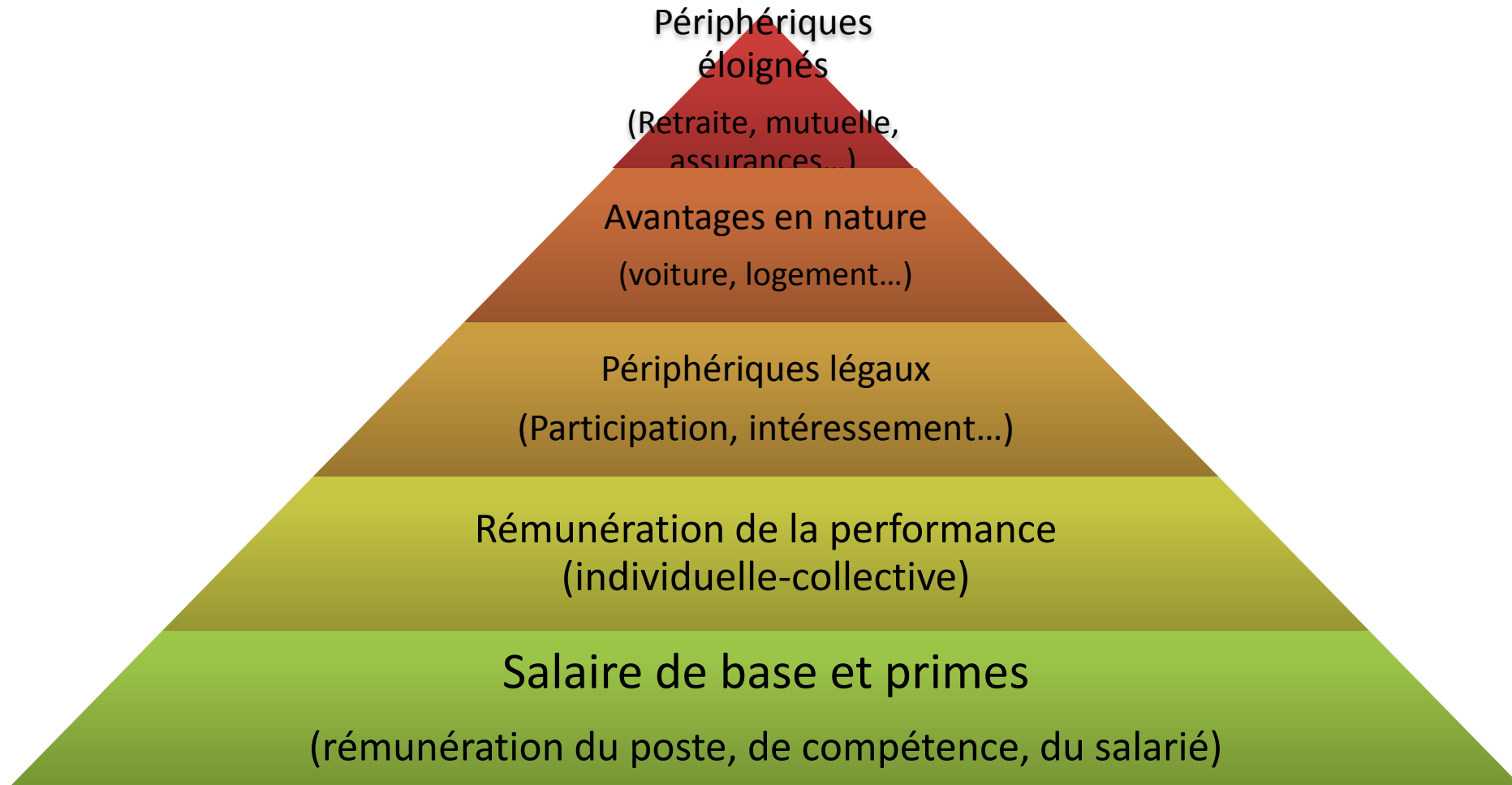
- Un niveau de salaire trop faible sera source de frustration, donc de démobilité au travail. Au contraire, un niveau de salaire élevé (par rapport à la concurrence par exemple) sera vite considéré comme «normal», donc pas particulièrement motivant
- La progression de rémunération sera selon les cas :
 - perçue comme une amélioration de facteur d'hygiène : effet limité dans le temps en termes de bien-être et de mobilisation au travail
 - motivante si elle est perçue comme reconnaissance par l'organisation des efforts du salarié et de ses réalisations.
- C'est la raison pour laquelle outre le niveau de rémunération, le salarié est très sensible aux perspectives de croissance de sa rémunération, et à la position de sa rémunération dans la hiérarchie des salaires

Les contraintes de la politique de rémunération



Quelles sont les contraintes de la politique de rémunération des entreprises ?

La pyramide de la rémunération



- Le salaire de base est soumis à deux conditions :
 - Le salaire minimum : SMIG
 - L'égalité salariale : non discrimination
- Périphériques légaux
 - La participation : obligatoire en France dès 1967 dans les entreprises > 50 salariés
 - consiste à attribuer au salariés une partie des bénéfices (réserve spéciale de participation) quand les bénéfices de l'exercice dépassent après impôts 5% du total des capitaux propres
 - L'intéressement : facultatif, mis en place par un accord collectif. Il vise à associer les salariés à la performance de l'entreprise

5. La rémunération

- Les salariés doivent être correctement rémunérés;
- Or, la rémunération à elle seule n'est pas source de motivation;
- Valorisation, reconnaissance et considération pèsent tout autant;
- L'employé veut connaître et partager des expériences nouvelles, appartenir à un groupe, s'y sentir reconnu et considéré;
- Il veut aussi que les objectifs à réaliser soient clairement définis et évoluer dans une entreprise où les valeurs et la culture sont fortes

5. La rémunération

- Au Maroc :
 - A partir du 1er juillet 2011 le Smig horaire a connu une augmentation de 10%, s'établissant à 11,70 DH;
 - Il est passé à 12,24 DH en juillet 2012;
 - Ces augmentations sont les résultats des rounds du dialogue social entre le gouvernement et les syndicats au Maroc.

Les primes d'ancienneté :

Ce que dit la loi..(Art. 350)

- À moins que le salaire ne soit basé sur l'ancienneté, tout salarié doit bénéficier d'une prime d'ancienneté dont le montant est fixé à :
 - **5%** du salaire versé après **deux** ans de service
 - **10%** du salaire versé après **cinq** ans de service
 - **15%** du salaire versé après **douze** ans de service
 - **20 %** du salaire versé après **vingt** ans de service
 - **25 %** du salaire versé après **vingt cinq** ans de service

5. La rémunération

- Au Maroc :
 - La plupart des sociétés accordent des primes annuelles et/ou des augmentations de salaires;
 - Les critères évoqués concernant la valeur des récompenses sont : la compétence, le dévouement, l'implication, la qualité du travail, la réalisation des objectifs, le rendement;
 - De toute façon, les récompenses sont calculées suite aux résultats de l'évaluation.

6. L'évaluation

- La question de l'évaluation est très délicate à pratiquer. Elle échappe rarement à la subjectivité et l'approximation ;
- Les meilleurs méthodes proposées jusqu'à aujourd'hui n'ont pas répondu à cet inconvénient ;
- Il faut donc combiner avec cette difficulté.

6. L'évaluation

- Cette difficulté provient du fait que l'évaluation ne doit pas porter uniquement sur des variables quantitatives (taux, nombres, durées,...) mais aussi sur des comportements et attitudes ;
- Il est important de se savoir au préalable le ou les sujets de l'évaluation, car le choix des dispositifs et les indices de mesure en dépendent.

6. L'évaluation

- L'évaluation doit s'inscrire dans une perspective de développement humain ;
- Elle est suivie des décisions importantes concernant notamment la promotion, la rétribution, la mobilité, etc.
- Vue de cet angle l'évaluation intègre la performance et la compétence en même temps.

6. L'évaluation

- La méthode d'évaluation la plus fiable et la plus populaire aujourd'hui est **le *feedback* 360°** ;
- Le développement du travail en équipes nécessite d'envisager des démarches d'évaluation plus collectives, multipliant les sources d'information (auto-évaluation, hiérarchiques, subordonnés, collègues de travail, clients, ...).

Exemple de l'évaluation 360°

Réponse du supérieur hiérarchique : ✓ des pairs : ● des subordonnés : ✦

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Ne sait pas
C'est une personne vivante et dynamique	✓ ●●●● ✦✦✦✦	●			
Il/elle valorise mes opinions	●●● ✦	●● ✦✦	✦		✓
Il/elle s'assure que les choses sont bien faites	●● ✦	✓ ● ✦✦	●● ✦		
Il /elle s'assure que les choses sont bien organisées	●	●● ✦✦	✓ ●● ✦✦		
Il/elle explique ses décisions de façon suffisamment claire	●	●●● ✦✦	✓ ● ✦✦		

La fréquence de l'évaluation

- Le recrutement et la période d'essai
- L'évaluation annuelle
- Les évaluations spécifiques
- Le quotidien

6. L'évaluation

- Il faut éviter à ce que l'opération d'évaluation se passe dans un climat d'alerte générale dans l'entreprise ;
- Mais plutôt l'étaler sur le temps, procéder progressivement, fonction par fonction, sans trop de bruit, dans un climat de confiance et responsabilité ;
- Enfin, il faut compléter l'évaluation formelle par un dialogue permanent entre la hiérarchie et le collaborateur, dont l'intérêt est de « corriger le tir » le plus vite possible.

L'entretien d'évaluation

- Une discussion entre le collaborateur et ses responsables
- Qui sont –souvent- munis d'une grille d'évaluation

Conseils pour réussir son entretien

- Rester calme.
- Rappeler les objectifs de l'équipe et les contraintes de travail.
- Prendre le temps d'écouter le collaborateur et de discuter.
- Préparer ses arguments : chiffres comparaisons avec les résultats globaux de l'équipe, etc.
- Etre ferme sur ses décisions quand on pense qu'elles sont justifiées.
- Faire preuve de courage et d'honnêteté sur ce que l'on pense réellement du candidat.
- Bâtir un plan d'action.
- Finir l'entretien sur une note positive.

Les dangers de l'évaluation

- Les erreurs à garder en tête quand on procède à une évaluation :
 - **Les erreurs d'indulgence, de sévérité et de tendance central ;**
 - **L'erreur de première ou de dernière impression ;**
 - **L'effet de halo** : se focaliser sur certains éléments au détriment d'autres ; ex : retard, présentation, créativité...
 - **L'effet de projection** : l'évaluateur accord trop d'importance aux caractéristiques, qualités et défauts, qu'il retrouve chez lui-même ;
 - **L'effet d'attribution** : attribuer des résultats ou des comportements à des causes erronées. On attribue ses réussites à des raisons personnelles et ses échecs à des causes externes.

Les tendances en méthodes d'évaluation : *the assessment center*

- Sont des professionnels en évaluation (pré ou post embauche)
- Leur méthode repose essentiellement sur des mises en situation ;
- Consiste à mettre les candidats en situation la plus proche de la réalité professionnelle afin de constater la réaction

Différence entre méthode classique et *assessment center*

Qui est-il ?

- CV
- Expériences professionnelles
- Compétences
- Personnalité
- Niveau intellectuelle



Méthode classique

Que va -t-il faire ?

- Organiser
- Décider
- informer
- Déléguer
- ETC



Méthode *assessment center*

7. La promotion

- Doit être organisée et planifiée dans le cadre d'une gestion de carrière, et non pas des promotions « au coup par coup » occasionnées par la vacation instantanée d'un poste.
- L'élément capital concernant l'attribution d'une promotion doit être **le mérite**. Selon des critères :

7. La promotion

- implicites : la confiance en soi, la volonté d'assumer la responsabilité, l'implication,...
 - explicites : le rendement, l'assiduité, le relationnel,...
-
- La société doit être capable de classer son personnel dans des catégories de mérite de promotion.

7. La promotion

- Les entretiens d'évaluation ne doivent pas être la source unique des informations concernant le degré de mérite ;
- L'observation permanente et les contacts personnels sont des sources indispensables à la connaissance et l'évaluation des salariés destinés à la promotion.


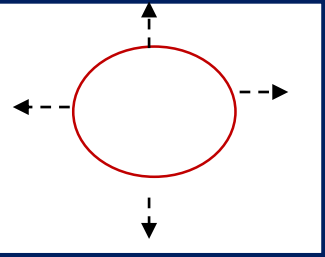
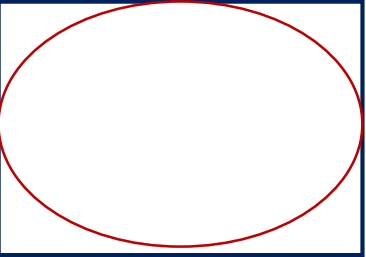
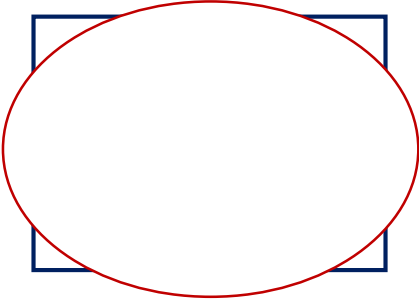
Au Maroc

- La promotion est pratiquée dans toutes les sociétés, à des degrés différents;
- Les critères les plus évoqués en vue d'une décision de promotion sont :
 - la qualité de travail,
 - la participation dans l'amélioration du système de fonctionnement et l'environnement de travail,
 - le savoir être (assiduité, comportement, écoute, partage des connaissances,
 - la compétence (technique et humaine),
 - le succès de la personne au sein de la société.

7. La promotion

- Les sociétés marocaines mettent l'accent sur des critères d'ordre organisationnel;
- Le salarié candidat à la promotion doit contribuer aux objectifs généraux de son entité de travail.

Principe de fonctionnement de la promotion dans les entreprises au Maroc

		
		
<p>Le collaborateur fournit des prestations dans le cadre de son poste de travail, il n'atteint pas les performances attendues : <u>il ne mérite pas une promotion</u></p>	<p>Le collaborateur atteint les exigences de son poste, il se contente de réaliser exactement son travail et atteint justement les performances attendues, il est bien dans sa place : <u>il ne mérite pas une promotion</u></p>	<p>Le collaborateur remplit les exigences attendues de sa part ; Mieux, sa prestation dépasse les exigences de son poste, son profil peut être cadré dans un poste supérieur et/ou plus responsable : <u>il mérite donc une promotion</u></p>

La gestion de carrière

- La référence de la gestion des carrières est le **modèle de Ference et alii (1977)**, qui croise deux dimensions : le potentiel futur et la performance actuelle

		Potentiel	
		Faible	Fort
Performance	Faible	<i>Branches morte</i>	<i>Réserves</i>
	Fort	<i>Piliers</i>	<i>Étoiles</i>

Application

*Voici le portrait de quatre cadres de la grande entreprise Madilor spécialisée dans l'optique ;
Veuillez les classer dans la typologie de Ference*

Nom/Âge	Situation
Jeanne 33 ans	Issue d'une Grande École de commerce, elle a passé un an à l'étranger pendant ses études. Depuis deux ans, elle est acheteur senior. Malgré de bons résultats à ses entretiens d'évaluation, aucune perspective d'évolution ne lui a été donnée par son supérieur hiérarchique.
Geoffroy 52 ans	Titulaire d'un BTS technico-commercial, il a fait toute sa carrière dans l'entreprise. Depuis 7 ans, il est responsable du pôle achats de consommables. Son directeur, âgé de 45 ans et titulaire d'un Bac + 5 en gestion, est satisfait de ses performances à ce poste.
Julien 47 ans	Sans diplôme, Julien a été embauché comme ouvrier par Madilor. Il est chef d'atelier depuis quelques mois. Dans ce poste, il doit maintenant rédiger des rapports ce qui lui pose problème car la paperasse n'est pas son point fort.
Latifa 28 ans	Issue d'une École d'ingénieurs, elle a commencé chez Madilor comme chargée d'études au siège et elle vient d'être nommée chef de projet. L'équipe projet a du mal à se mettre en place et accumule du retard.

8. La communication

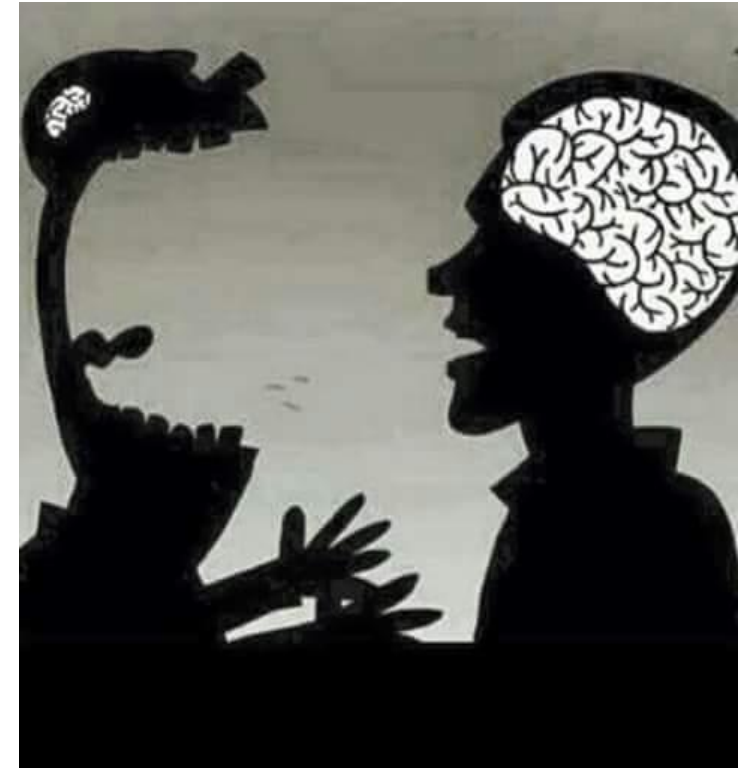
- Des études ont montré que les objectifs organisationnels peuvent être largement atteints s'ils sont accompagnés d'une politique de communication adéquate, centrée sur la dimension humaine et sociale, plutôt que la dimension opérationnelle et utilitaire;
- Certaines entreprises ont trouvé des moyens innovants afin de communiquer avec leurs salariés.
- La communication est un processus interactif qui commence par l'écoute.

Les moyens de communication

Communication descendante	Communication ascendante
<p>Les supports écrits et audiovisuels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le livret d'accueil • La plaquette de présentation de l'entreprise • Le journal d'entreprise • La télévision interne • La diffusion du bilan social et du rapport RSE • La revue de presse • La note de service • Le panneau d'affichage 	<p>L'observation sociale</p> <p>Les enquêtes d'opinion et les sondages permettent de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaitre en profondeur le climat social • Faire apparaître l'image interne de l'entreprise • Recenser et analyser les attentes et les motivations actuelles du personnel • Mesurer l'efficacité des politiques de RH
<p>Intranet</p>	<p>L'expression directe des salariés</p>
<p>Les réunions et conventions</p>	<p>La boîte à idées</p>

Les moyens de communication

- Les moyens écrits
 - Le journal interne
 - Les outils traditionnels
 - La revue de presse
 - La note de service
 - La documentation : salle de doc, plaquettes de présentation, livret d'accueil
 - Le panneau d'affichage
 - La boîte à idées
- Les moyens oraux
 - La communication de proximité : présence sur le terrain, encadrement formel et informel
 - La gestion des réunions
- Les événementiels



Les supports techniques

- Les supports traditionnels
 - L'affichage
 - Le journal électronique : panneau lumineux d'information, journal vidéo
- Intranet et la communication électronique
- La vidéotransmission

8. La communication

- Au Maroc :
 - En analysant les moyens de communication pratiqués, nous remarquons une dominance des moyens traditionnels : l’affichage et les réunions;
 - En revanche, la messagerie électronique occupe une place non marginale dans la panoplie des moyens de communication.

Chapitre 4

**Les coûts cachés et les outils de management
socioéconomique**

- Ce chapitre fera le tour des principaux phénomènes organisationnels qui engendrent des coûts implicites pour l'entreprise, ce sont essentiellement :
 - L'absentéisme
 - Le turnovers
 - Les accidents de travail
 - Les conflits au travail

1. l'Absentéisme

- Définition : Fait d'accumuler des absences dans le cadre de son travail, fonctionnement habituel de l'organisation constituent un dysfonctionnement.
- certaines absences sont considérées comme « normales »,
- Seules les absences ne relevant pas du



Causes

- Causes :
 - Conditions de travail : insatisfaction dans le milieu de travail (environnement de travail, salaires peu attractif,...), stress, anxiété
 - Conditions personnelles : problèmes familiaux, malhonnêteté (abus),...
- Effets :
 - Perturbation de l'organisation du travail, chute de la production, démotivation des salariés
 - Au Maroc : 4 à 6%

Mesurer l'absentéisme

Taux d'absentéisme =

Heures d'absence pendant une période T

Heures théoriques de travail pendant la même période T

Taux d'absentéisme par secteur d'activité

Industries, agroalimentaires	4,1 %
Automobiles	3,7 %
Bâtiment	3,6 %
Industries des biens de consommation	3 %
Commerce	2,9 %
Industries des biens d'équipement	2,8 %
Transports et télécommunications	2,5 %

Ce que dit la loi

- Motif le plus cité : maladie
- Article 271 : Tout salarié qui ne peut se rendre à son travail pour cause de maladie ou d'accident, doit le justifier et en aviser l'employeur dans 48 heures suivantes, sauf cas de force majeure.
- Si l'absence se prolonge plus de 4 jours, le salarié doit faire connaître à l'employeur la durée probable de son absence et lui fournir, sauf en cas d'empêchement, un certificat médical justifiant son absence.
- L'employeur peut faire procéder à une contre-visite du salarié par un médecin de son choix et à ses frais pendant la durée de l'absence fixée par le certificat médical produit par le salarié.
- Le recours massif aux contres visites n'est pas conseillé (couteux, sentiment de méfiance, confrérie de médecins...)
- L'article 327...

Solutions juridiques

- Article 37 du code de travail
- Mesures répressives progressives :
 - avertissement,
 - blâme,
 - 2^{ème} blâme ou mise à pied (≤huit jours),
 - Troisième blâme, transfert à un autre service : suppression de prime, prélèvements sur les salaires, licenciement (tout à fait légal, solution extrême)...

Article 61

En cas de faute grave, le salarié peut être licencié sans préavis ni indemnité ni versement de dommages-intérêts.

Article 62

- Avant le licenciement du salarié, il doit pouvoir se défendre et être entendu par l'employeur ou le représentant de celui-ci en présence du délégué des salariés ou le représentant syndical dans l'entreprise dans un délai ne dépassant pas huit jours à compter de la date de constatation de l'acte qui lui est imputé.
- Si l'une des parties refuse d'entreprendre ou de poursuivre la procédure, il est fait recours à l'inspecteur de travail.

Solutions managériales

- Diagnostic : déterminer les causes organisationnelles du phénomène ; Ex : style de management (routine = absentéisme).
- Des actions en amont : faire adhérer le personnel autour de la culture d'entreprise, prévoir des aides face au stress et assurer une bonne organisation du travail, communication interne (plus informelles et personnelle),...
- L'objectif est que le salarié trouve un « plaisir » de se rendre au milieu de travail ;



2. *Le turnover*

- Définition : mouvements d'entrée et de sortie du personnel d'une organisation au cours d'une période donnée.
- Causes :
 - Organisationnelle : pas de perspectives de carrière, insatisfaction
 - Personnelle : volonté de mobilité, recherche de diversité et de polyvalence ; Objectif : valoriser son potentiel;

Effets

- Coûts pour l'entreprises (remplacement immédiat, procédure de recrutement, rareté des compétences, effet sur les autres salariés);
- Le turnover des salariés coûte cher à double titre : le coût de remplacement direct d'un collaborateur peut varier de 6 à 36 mois de salaire (frais de gestion, coût d'intégration, perte de productivité...) (Imbert, 2007)
- Il impacte directement le résultat de l'entreprise, au travers notamment de la fidélisation des clients, de la baisse de productivité ou de la perte de savoir-faire (Imbert, 2007)
- Le phénomène touche des secteurs plus que d'autre (centres d'appels, tourisme, NTI, banques, immobilier...)

Solutions

- Répondre aux aspirations professionnelles des salariés, promotion, enrichissement des tâches.

3. Les accidents de travail

- Définition : accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise.
- Les travailleurs des pays en développement sont en moyenne deux fois plus touchés que ceux des pays industrialisés

3. Les accidents de travail

- La culture de santé et de sécurité n'est pas encore développée au Maroc ;
- Le nombre d'accidents est élevé : 60.000 accidents de travail / an ;
- 8 accidents sur 10 sont évitables ;
- La responsabilité est partagée entre
 - **les pouvoirs publics** : arsenal juridique insuffisant ; manque de contrôle;
 - **les chefs d'entreprise** : manque d'initiative pour améliorer les conditions d'hygiène, de santé et de sécurité au sein des locaux;
 - **les salariés** : non respect de la réglementation interne et les consignes affichées par l'employeur;

Exemple d'illustration

« *Drame à Safi* »

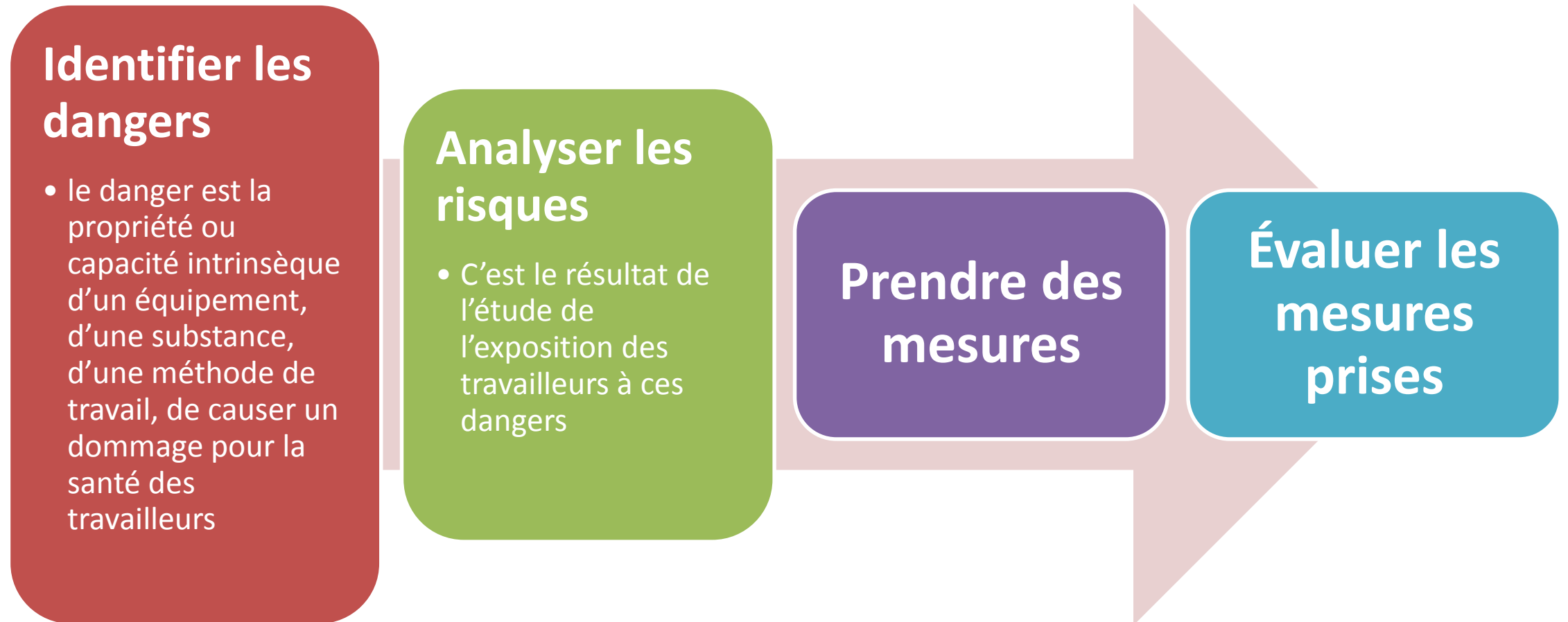


« Quatre ouvriers sont morts et un autre a été blessé, hier soir, suite à un accident de travail survenu sur le **chantier de construction** de la centrale thermique d'Ouled Salmane. Le drame est dû à **une panne technique au niveau l'ascenseur du chantier**, selon les autorités locales qui se sont rendues sur les lieux. Une enquête a également été ouverte pour déterminer les circonstances de l'accident. »

3. Les accidents de travail

- Causes : évolution et développement technologique, surcharge de travail,...
- Solutions :
 - **les pouvoirs publics** : lois, contrôle et sanctions;
 - **les chefs d'entreprise** : conformité aux normes, initiatives pour diminuer les risques, sensibilisation des employés
 - **les salariés** : respect + conformité au règlement intérieur et aux consignes;
- L'Assurance contre les accidents du travail est entrain de devenir obligatoire et globale pour toutes les entreprises

La démarche de la prévention



En France

- À partir de 2015, l'établissement d'un « **Document unique d'évaluation des risques professionnels** » est obligatoire pour toutes les entreprises et établissements de l'Etat;
- Il répertorie l'ensemble des risques professionnels auxquels sont exposés les agents, afin

d'organiser la prévention ;



4. Les conflits au travail

- Définition : un désaccord intense entre au moins deux parties interdépendantes dont les intérêts, points de vue ou objectifs paraissent incompatibles ;
- Est le résultat de l'action simultanée de motivations incompatibles, ils peuvent être révélateurs d'idées, de profils, etc.
- Les conflits sont :
 - inévitables : tant qu'il y a des être humains il y aura des conflits, il ne faut pas chercher à supprimer les conflits ;
 - contrôlables : s'ils prennent de l'ampleur, les conflits peuvent épuiser les ressources de l'entreprise ; les dirigeants doivent donc limiter les effets des conflits.

Typologies des situations de conflits

- L'affirmation identitaire
- Le choc des cultures / générations
- La sauvegarde de l'emploi
- La question des rémunérations

Solutions juridiques

Art 549 à 585

- Première étape : la Conciliation
- Deuxième étape : l'Arbitrage

Solutions managériales

- Si le conflit concerne deux membres de l'équipe, le manager devra se situer dans un rôle de médiateur, d'abord dans une neutralité. Mais dans un second temps, il peut être amené à arbitrer, trancher et décider.
- Dans tout les cas, il est impératif de nommer le conflit, d'en parler et de faire émerger le « non-dit ». Une démarche simple (le DESC) :
 - ✦ Décrire les faits.
 - ✦ Exprimer votre sentiment provoqué par les faits.
 - ✦ Suggérer une solution concrète.
 - ✦ Citer les conséquences positives de la solution pour les deux parties.