

Chapitre 17 - Quel est l'impact des mutations du travail sur l'emploi et les conditions de travail ?

Synthèse

Notions :

- Le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- Les facteurs de la motivation et de la satisfaction au travail
- Les conditions de travail et leurs évolutions

Table des matières

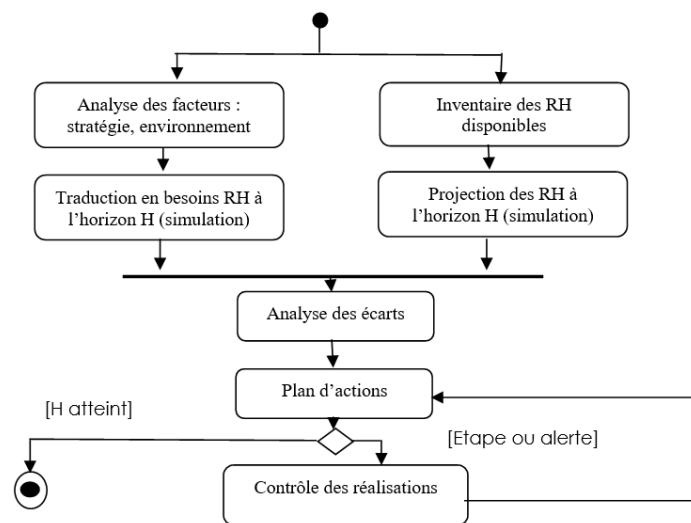
1.	Le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	3
2.	Les facteurs de la motivation et de la satisfaction au travail	4
2.1.	La satisfaction de la motivation selon Maslow et Herzberg	4
2.2.	Le rôle de la rémunération.....	6
2.3.	La théorie de l'équité.....	6
2.4.	La théorie des attentes	7
2.5.	La motivation des nouvelles générations au travail	8

1. Le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

GPEC : démarche permettant à l'entreprise d'anticiper en fonction de ses choix stratégiques et de l'évolution de l'environnement ses besoins en ressources humaines.

La GPEC, apparue dans les années 70, anticipe les besoins en ressources humaines de l'organisation pour les satisfaire par l'embauche ou la mobilité interne. Elle est obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés depuis 2005.

Le processus de GPEC peut être schématisé par le diagramme d'activités UML ci-dessous.



Les étapes de la GPEC :

- 1 – Analyser les ressources prévisionnelles :

En tenant compte des départs prévisibles (retraite, fin de contrat), l'entreprise estime le nombre de salariés qu'elle aura dans 3-5 ans.

- 2 – Analyser les besoins anticipés :

En tenant compte des stratégies futures de l'entreprise, elle estime le nombre de salariés nécessaires.

- 3 – Comparer les ressources et les besoins :

Comparer les 2 éléments sur un plan quantitatif (nombre de salariés) et qualitatif (compétences/qualifications).

- 4 – Mesures d'ajustement :

En fonction du nombre de salariés anticipés et des besoins : recruter, licencier, mettre en place des formations...

Outils de la GPEC : entretiens individuels, formations, pyramide des âges...

La GPEC va permettre :

- un **ajustement quantitatif** des ressources humaines : elle permet d'évaluer les effectifs actuels de l'entreprise pour les confronter aux besoins futurs. Elle va se baser sur des indicateurs sociaux (taux de rotation du personnel, pyramide des âges...) et sur les départs prévus (fins de contrats, mutations...)
- un **ajustement qualitatif** des compétences par la mise en place de formations, l'enrichissement des tâches...

Prêt(e) à passer à la pratique ?

Découvrez nos fiches d'exercices d'entraînement (21 à 27) dont celui de « Batîmo » et les corrigés pas-à-pas sur notre espace dédié : <https://www.comprendre-la-compta-gestion.com/shop-btscg>

2. Les facteurs de la motivation et de la satisfaction au travail

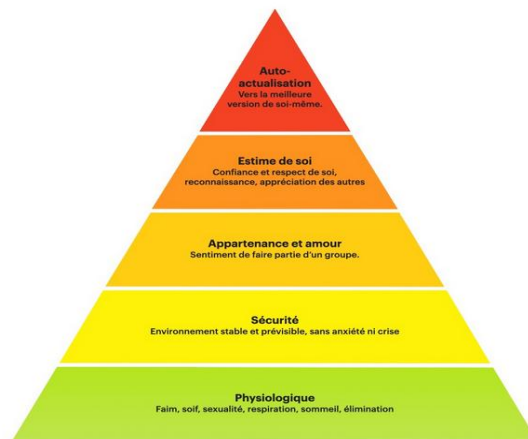
Motivation : actions menées par l'entreprise pour inciter les salariés à s'investir pleinement dans leur travail.

2.1. La satisfaction de la motivation selon Maslow et Herzberg

- **Pyramide de Maslow**

Abraham **MASLOW** a établi une *hiérarchie des besoins* à cinq niveaux (et non une théorie de la motivation à proprement parlé) :

- besoins physiologiques (vêtements, nourriture, logement) ;
- besoins de sécurité (situation stable, protection contre les aléas) ;
- besoins d'appartenance (contacts sociaux) ;
- besoin d'estime (valorisation, image de soi, être reconnu) ;
- besoin d'accomplissement (épanouissement, développement personnel).



Pyramide de Maslow, version n° 1. Illustration : Perrier Joblonski

Un besoin n'apparaîtrait que quand le précédent est satisfait.

Pour Maslow, les deux « premiers » besoins (physiologique 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.

- **Théorie bi-factorielle.**

Frederick **HERZBERG** a établi par enquête un lien entre le type de travail réalisé, les responsabilités et la motivation au travail.

Il distingue :

- des **facteurs d'hygiène** (extrinsèques, d'**ambiance**), qui peuvent générer de l'insatisfaction (conditions de travail, relations hiérarchiques, rémunération, ...). Ces facteurs, liés à l'environnement de travail, ne peuvent toutefois générer de motivation (au mieux ils n'ont aucun effet);
- des **facteurs moteurs** (intrinsèques), qui génèrent de la **motivation** au travail (**intérêt du travail, autonomie, reconnaissance, possibilités d'avancement, ...**). Ces facteurs sont liés aux caractéristiques du poste de travail.

	Facteurs d'hygiène	Facteurs de motivation
Nature	Conditions de travail, salaire, sécurité, statut, relations avec la hiérarchie et les collègues, procédures, politique d'entreprise	Réalisation de soi, reconnaissance, autonomie, intérêt du travail, responsabilités, avancement, augmentations
Effet	Eventuelle insatisfaction, cause de démission	Motivation pour le travail ou démotivation (travail alimentaire)

Le salaire des cadres a une position particulière : est-il facteur d'hygiène ou de motivation (notamment quand il représente une reconnaissance des performances) ?

2.2. Le rôle de la rémunération

Pour Maslow et Frederick HERZBERG la rémunération n'est pas un élément central de la motivation. Il n'empêche que la rémunération est un facteur non négligeable pour la motivation des salariés.

La rémunération est la rétribution reçue par l'acteur en contrepartie de sa contribution à l'organisation. La rémunération globale comprend les rétributions directes (salaires, primes, etc.), indirectes (congrés, etc.) et psychologiques (carrière, etc.).

En 1993, **DONNADIEU** a conçu la pyramide de rémunération (voir ci-dessous), un modèle qui structure la rémunération totale des collaborateurs en plusieurs composantes. Chaque composante représente un niveau différent de la pyramide, organisant ainsi de manière claire et stratégique les différents aspects de la rémunération financière.

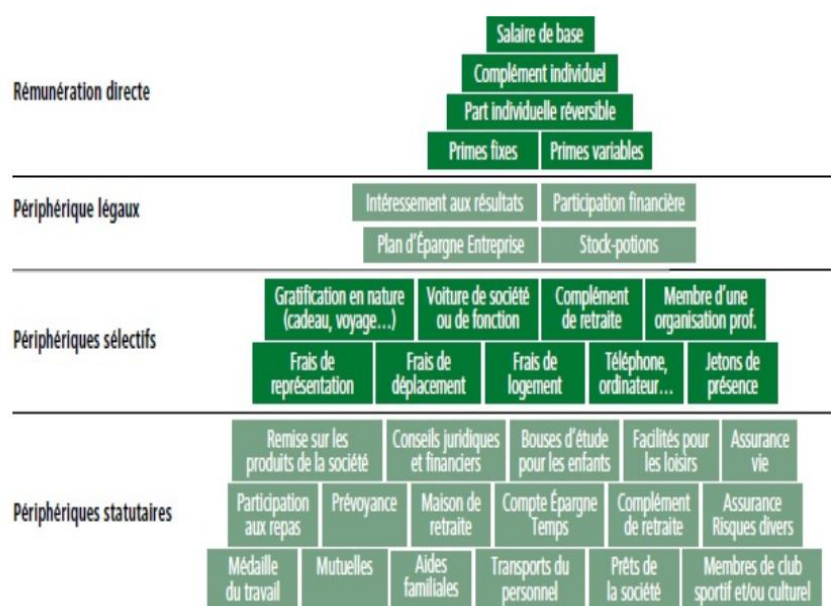


Figure 1 - La pyramide des rémunérations de Gérard Donnadiou

La politique de rémunération vise à :

- **rétribuer** le personnel pour sa contribution à l'activité productive de l'organisation (travail mérite un salaire)
- **attirer de** nouveaux talents et compétences dans une optique de renouvellement et de développement ;
- **motiver les acteurs** dans une perspective de performance globale ;
- **fidéliser les meilleurs** éléments dans un souci de stabilité et de pérennité (éviter le départ des salariés plus compétents)

2.3. La théorie de l'équité

John Stacey **ADAMS**, psychologue, postule (1965) que les individus sont sensibles à la **justesse de la rétribution** de leur travail par rapport à celle d'un référent (un autre collègue par exemple).

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.

$$\text{Ratio d'Équité} = \text{Avantages/Contribution}$$

Avantages : le salaire, la reconnaissance, les conditions de travail, les avantages sociaux...

Contributions : le temps de travail, l'expérience, les qualifications.

- un écart défavorable provoque une tension et l'individu va tenter de le réduire par son comportement (réduction de l'effort) ou en modifiant sa référence (justification de l'écart).

- un écart favorable peut entraîner de la culpabilité et conduire, dans le cas d'une rémunération au résultat, à la réduction du volume d'activité et à l'augmentation de la qualité du travail.

2.4. La théorie des attentes

La **théorie des attentes**, également connue sous le nom de **système V.I.E.** (Valence, Instrumentalité, Expectation), a été développée par **Victor Vroom** en 1964 pour expliquer la motivation des individus, notamment dans le contexte professionnel. Cette théorie repose sur l'idée que la motivation d'un salarié dépend de la perception qu'il a de la relation entre ses efforts, sa performance et les récompenses qu'il pourrait obtenir. Voici les trois composantes clés :

- L'Expectation (E : Expectancy)

L'expectation représente la croyance du salarié en sa capacité à atteindre un certain niveau de performance en fournissant des efforts spécifiques. Elle répond à la question :

« *Si je fais un effort, est-ce que j'aurai de bonnes performances ?* »

Les facteurs influençant l'expectation incluent :

- Les compétences et les ressources du salarié.
- La clarté des objectifs et des attentes.
- Le soutien disponible (formation, outils, encadrement).

- L'Instrumentalité (I : Instrumentality)

L'instrumentalité est la perception de la relation entre la performance et la récompense. Elle répond à la question : « *Si je performe bien, vais-je réellement obtenir la récompense promise ?* »

Les facteurs déterminants incluent :

- La transparence des systèmes de récompense.
- La fiabilité de l'organisation à tenir ses promesses.
- La confiance dans les managers pour récompenser équitablement.

- La Valence (V : Valence)

La valence fait référence à la valeur que le salarié accorde à la récompense potentielle. Elle répond à la question :

« *La récompense proposée a-t-elle de la valeur pour moi ?* »

La valence est subjective et dépend des besoins individuels du salarié, par exemple : une augmentation salariale peut être très motivante pour certains, tandis que d'autres préféreront des avantages tels que des horaires flexibles ou des opportunités de développement professionnel.

Formule de la Motivation selon Vroom :

$$\text{Motivation} = \text{Valence} \times \text{Instrumentalité} \times \text{Expectation}$$

☞ Si l'un des trois éléments est nul, la motivation sera également nulle.

- Les facteurs collectifs

La culture d'entreprise est un des outils du management. Elle participe à la cohérence des ressources humaines dans l'entreprise en suscitant l'adhésion des salariés. C'est un outil fédérateur : elle permet aux membres de l'entreprise de se reconnaître et de se mobiliser autour des buts collectifs.

Les conditions de travail, quant à elles, participent au bien-être des salariés. Un salarié heureux sera un salarié épanoui, productif, impliqué dans la réalisation de sa mission. L'amélioration des conditions de travail passe par nombre d'actions spécifiques comme une **politique de communication transparente** qui s'intéresse en retour à l'avis des collaborateurs, une **politique d'amélioration du cadre de travail** visant à rendre agréables les conditions dans lesquelles évoluent les employés (baby-foot...), le développement du **télétravail**.

Il est possible 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**.

2.5. La motivation des nouvelles générations au travail

Pour motiver et fidéliser les jeunes actifs, le salaire ne suffit plus. La motivation repose aujourd'hui sur une quête de sens, de flexibilité et sur un management profondément axé sur l'humain.

- La quête de sens et l'alignement des valeurs (RSE & Diversité)

Les nouvelles générations cherchent une entreprise qui résonne avec leurs propres convictions.

- **Via L'engagement sociétal (RSE)**, les nouvelles générations privilégient les entreprises soucieuses de leur impact environnemental et social. Leurs valeurs personnelles doivent s'aligner avec celles de l'organisation. Si cet alignement échoue, ils n'hésitent plus à démissionner (*turn-over*), comme le souligne le chercheur J.-M. Peretti.
- **De plus, ils** mettent en avant une forte attente envers des politiques de recrutement et d'intégration inclusives (mixité sociale, d'âge, d'origine, de genre, d'orientation sexuelle). L'équité est un levier majeur de motivation.

- Un management participatif, humain et individualisé

Le modèle managérial traditionnel "directif" ou pyramidal est rejeté au profit d'un leadership plus collaboratif.

- **Autonomie et responsabilisation** : ils veulent qu'on leur fasse confiance. Ils s'épanouissent lorsqu'on leur confie des responsabilités et qu'on stimule leur créativité.
 - **Besoin de reconnaissance et d'écoute** : les *digital natives* ont besoin de feedbacks réguliers, d'être écoutés et reconnus en tant qu'individus uniques, et non comme de simples numéros.
- Flexibilité, connectivité et Qualité de Vie au Travail (QVT)

Avec les nouvelles technologies, les nouvelles générations redéfinissent l'espace et le temps de travail.

- **L'importance de la mobilité et outils numériques**, cela se traduit par une généralisation du **télétravail** pour un meilleur équilibre vie pro / vie perso.
- **De nouveaux espaces de travail avec** à l'essor des bureaux partagés au détriment des bureaux fixes. Ces espaces communs, plus conviviaux et connectés, favorisent le partage de connaissances et le travail en mode projet.

Prêt(e) à passer à la pratique ?

Découvrez nos fiches d'exercices d'entraînement (21 à 27) dont celui de « ServicePlus » et les corrigés pas-à-pas sur notre espace dédié : <https://www.comprendre-la-compta-gestion.com/shop-btscg>