

# GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Prof.Dr. Farid CHAOUKI  
f.chaouki@uca.ma

# Présentation

## Farid CHAOUKI

- Docteur en GRH
- Professeur HDR: Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Marrakech
- Professeur visiteur à Bordeaux Ecole de Management
- Auditeur International SA 8000, certifié par SAAS
- Consultant Formateur: Cabinet Compétences Conseil
- Président National JCI 2007
- Membre ADERSE France



# SOMMAIRE

## **Gestion des Ressources humaines**

- La fonction ressources humaines
- Le recrutement
- L'analyse de poste
- La motivation des RH

## **Management Interculturel**

- la diversité et les conflits culturels au sein des organisations
- l'adaptation de l'organisation et de ses structures
- la négociation interculturelle
- le management d'une équipe multiculturelle
- la communication interculturelle

# SOMMAIRE

1

introduction



2

Piloter les RH



3

Evaluation des postes



4

Le recrutement



5

Détecter les motivations de ses collaborateurs



1

## introduction



DÉFINIR LA GRH ET SES MISSIONS

DIFFÉRENTS ACTEURS DE LA GRH

CONSTRUIRE LA LÉGITIMITÉ DE LA GRH

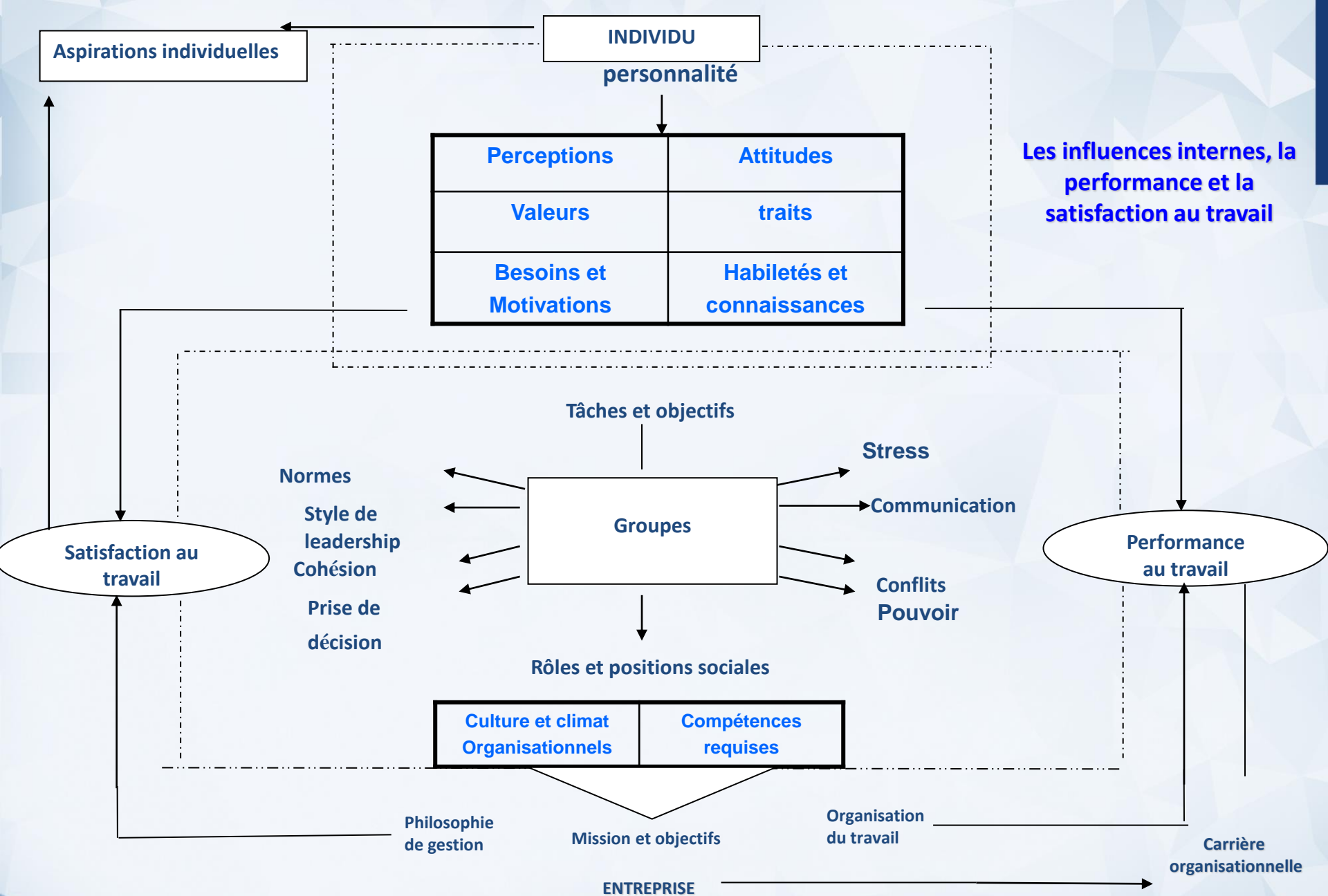
# INTRODUCTION

Les missions de la GRH sont multiples et ne s'arrêtent pas à la seule gestion du personnel. Par ailleurs, de nombreux acteurs, allant de la direction aux représentants des salariés, en passant par les professionnels de la fonction RH eux-mêmes, interviennent dans la définition d'une politique de GRH et dans sa mise en œuvre. Enfin n'étant pas directement créatrice de valeur, la contribution de la fonction RH aux objectifs de l'organisation peut être difficile à évaluer.

Ce cours vise à clarifier le champ de la GP en précisant les missions, les acteurs et les critères de légitimité de la fonction RH.



## DÉFINIR LA GRH ET SES MISSIONS



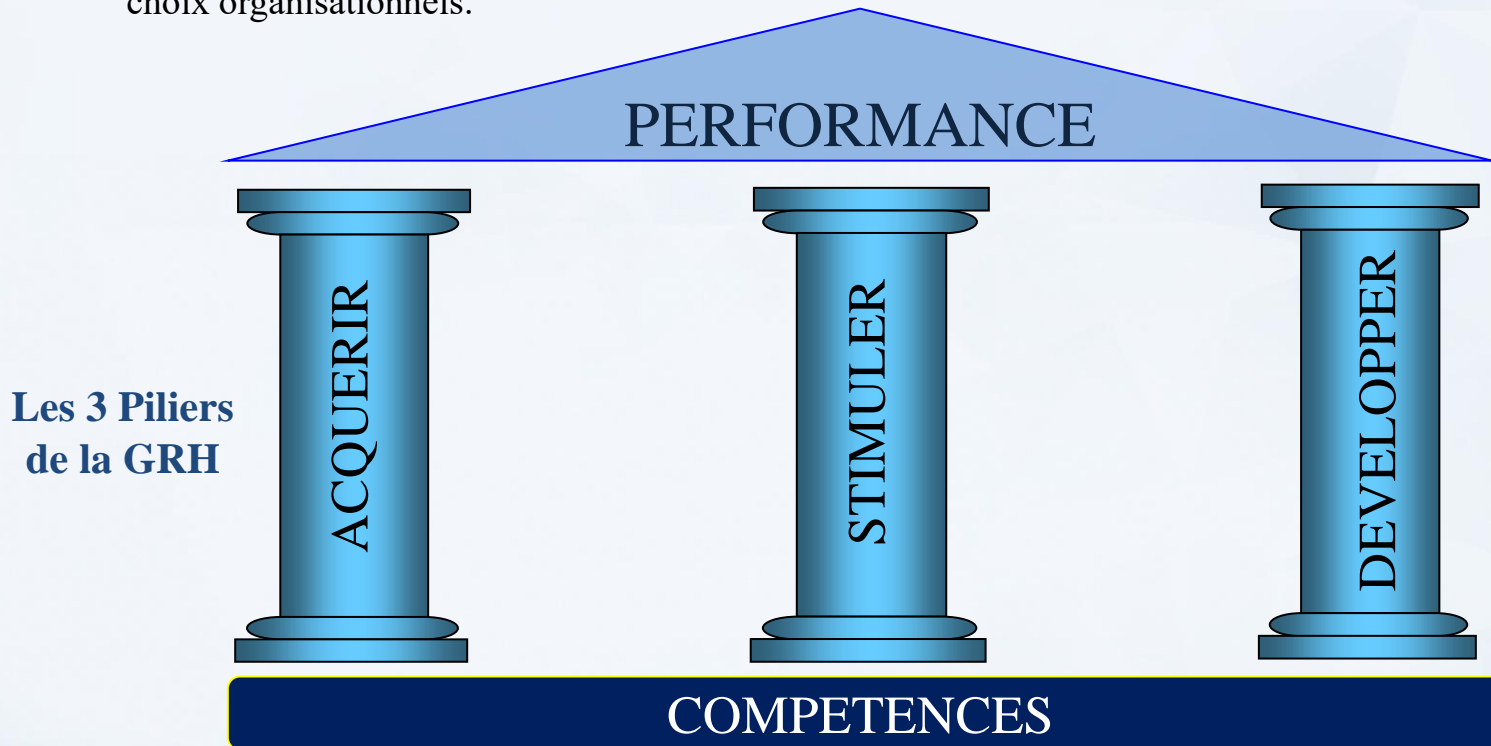


# DÉFINIR LA GRH ET SES MISSIONS

---

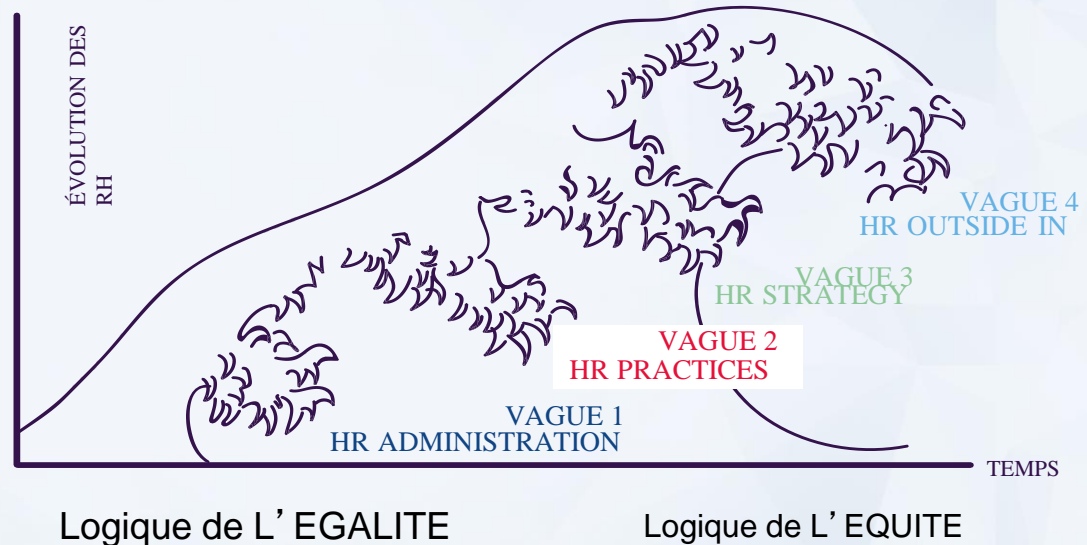
## A. Qu'est ce que la GRH?

La GRH s'inscrit dans une logique de contribution à la performance des organisations, elle suit classiquement un schéma de type diagnostique/décision/action/évaluation/, dépendant étroitement des choix opérés en matière de division, de coordination et de contrôle de l'activité, c'est à dire des choix organisationnels.



# DÉFINIR LA GRH ET SES MISSIONS

## B. UN HISTORIQUE EN 4 VAGUES



Au cours de la deuxième moitié du siècle dernier, la profession RH a connu trois vagues successives. Nous surfons actuellement sur la quatrième.

**VAGUE #1** : Une fonction essentiellement administrative.

Cet aspect des RH existe encore aujourd'hui mais est réalisé différemment à travers l'outsourcing et les solutions technologiques.

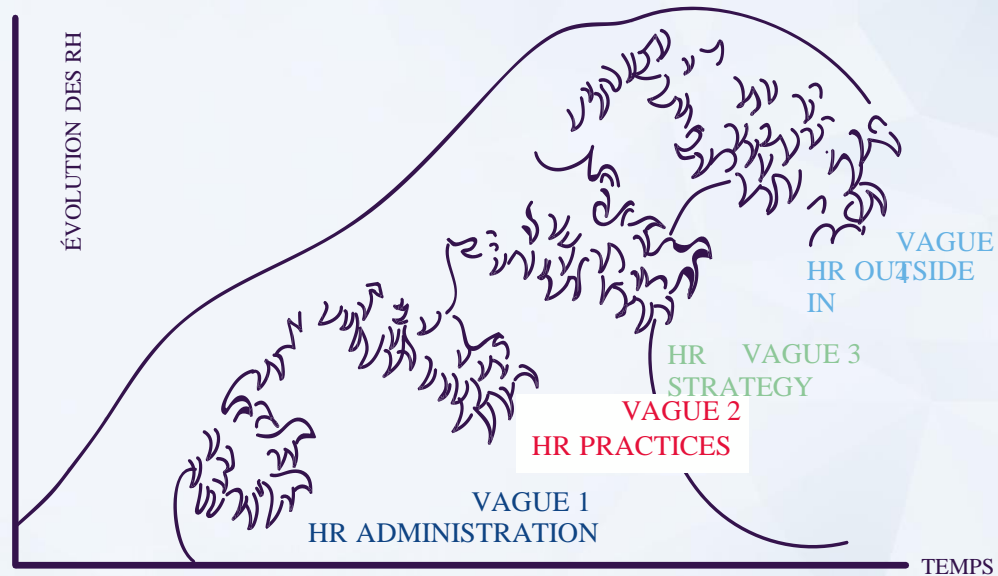
**VAGUE #2** : Design des pratiques RH innovantes.

Sourcing, rémunérations ou bonus, formation, communication, plans de succession : toutes ces pratiques se sont modernisées et intégrées pour créer un service unifié et cohérent.

Source: Dave Ulrich, Human resource Champions: The next Agenda for Adding Value and Delivering results, Boston, Harvard Business School Press, 1997

# DÉFINIR LA GRH ET SES MISSIONS

## B. UN HISTORIQUE EN 4 VAGUES



### VAGUE #3 :

RH stratégique. Une fois l'orientation stratégique adoptée par la direction Générale, les professionnels RH sont en charge d'évaluer et de développer les talents, la culture, et le leadership dans le but de déployer cette stratégie.

### VAGUE #4 :

“HR from the outside-in” ou comment utiliser les pratiques RH pour répondre aux besoins d'acteurs extérieurs à l'entreprise (clients, investisseurs, communautés, etc.). Les trois vagues précédentes ont encore toute leur importance. L'administration du personnel doit être parfaitement réalisée, les pratiques RH se doivent d'être innovantes et intégrées, et les RH doivent pouvoir aider à transcrire les aspirations stratégiques en actions. Mais les professionnels RH ont aujourd'hui une mission complémentaire qui est de regarder hors de leur organisation et de prendre en compte le contexte extérieur pour définir une organisation RH prometteuse.

Source: Dave Ulrich, Human resource Champions: The next Agenda for Adding Value and Delivering results, Boston, Harvard Business School Press, 1997

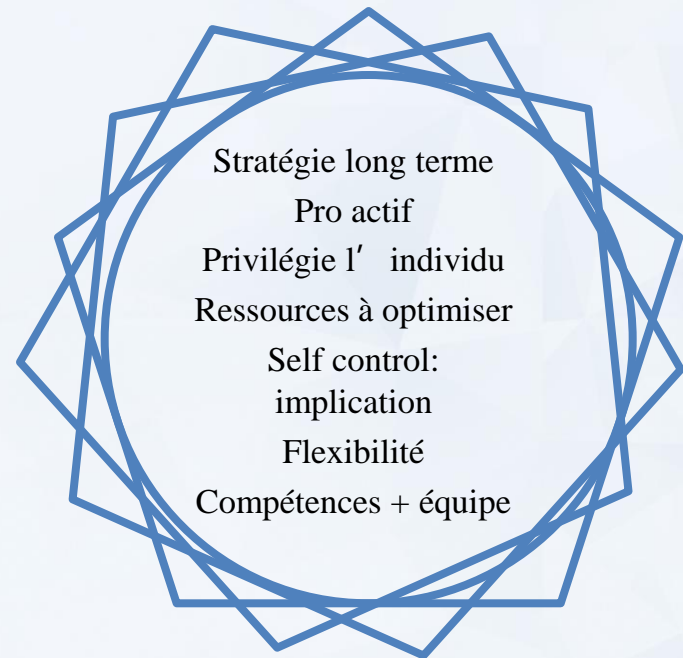
# DE L' ADMINISTRATION DU PERSONNEL À LA GRH

---

## Administration du personnel



## Gestion du personnel



# A QUOI S'INTÉRESSE LA GRH?

---

## Les différentes approches

La GRH peut s'aborder sous différents angles .

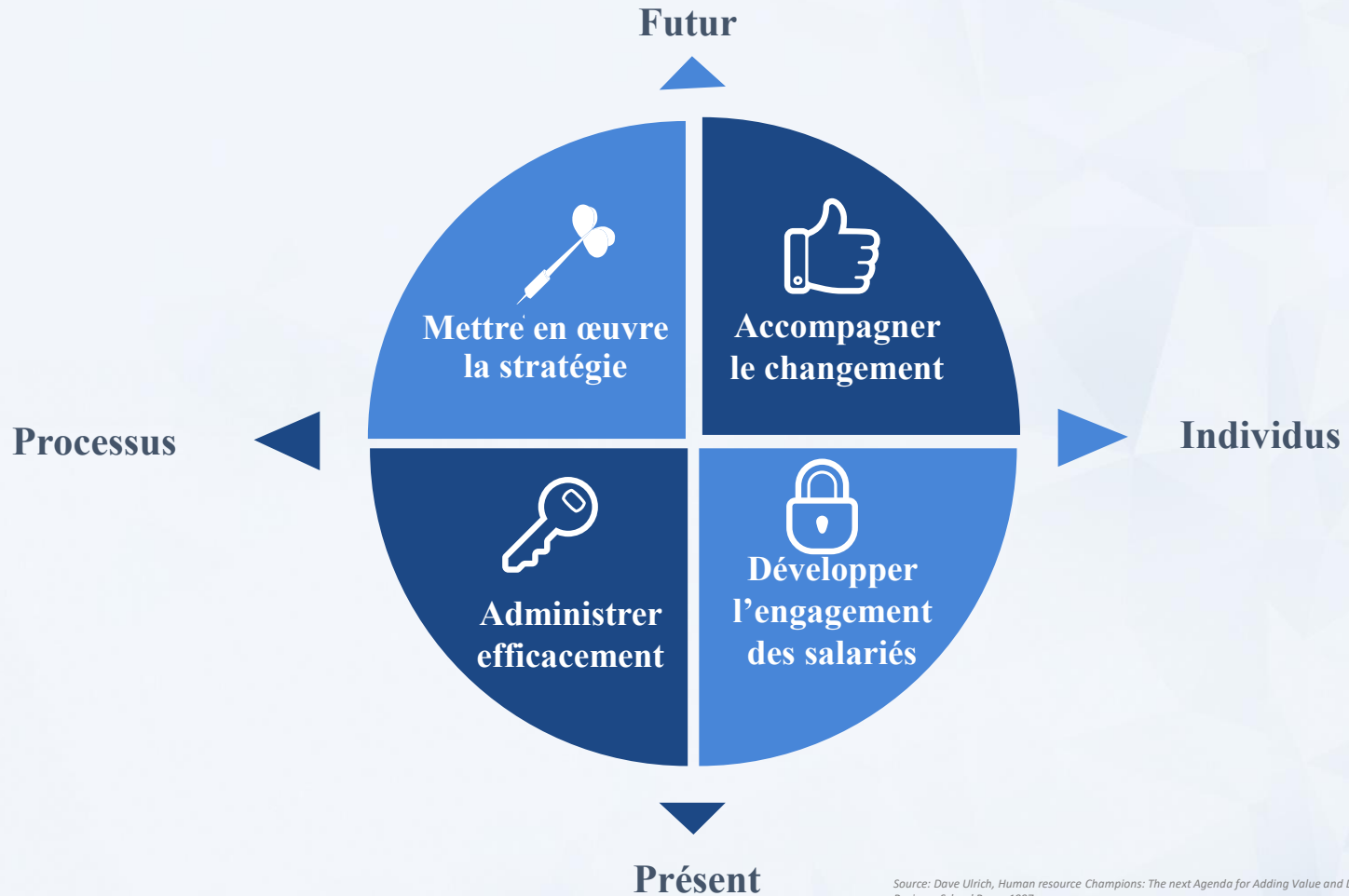
**Bernard Galambaud** distingue ainsi une perspective globalisante et une perspective individualisante:

“  
La perspective globalisante  
relie les problèmes rencontrés  
aux contraintes de  
l'organisation en matière  
d'emploi et de structure.  
”

“  
La perspective individualisante  
est centrée sur l'individu,  
notamment sur ses dimensions  
psychologique et psycho-sociale  
(coaching, développement  
personnel,)  
”

# Définir la GRH et ses MISSIONS

Figure 1.1 les missions de la GRH : la matrice d'Ulrich



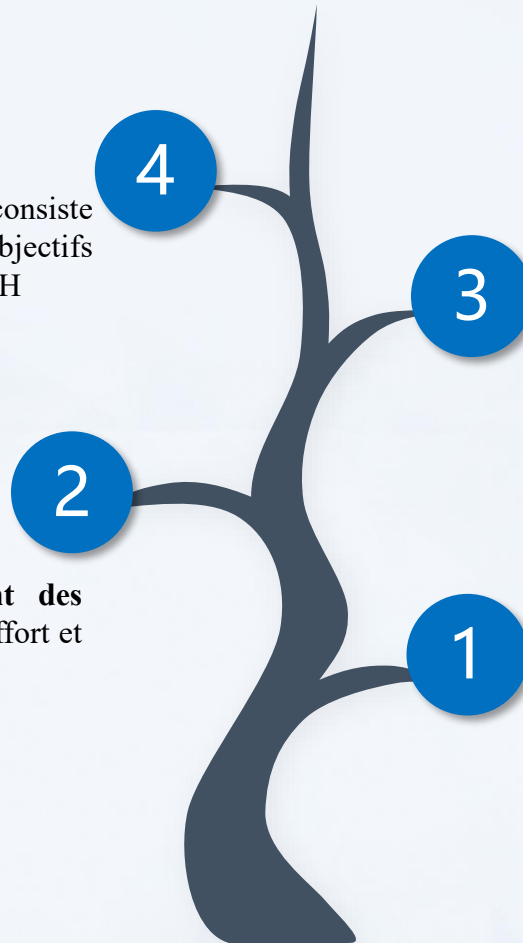
Source: Dave Ulrich, Human resource Champions: The next Agenda for Adding Value and Delivering results, Boston, Harvard Business School Press, 1997

# DÉFINIR LA GRH ET SES MISSIONS

## Les missions de la GRH

**La mise en œuvre de la stratégie** consiste pour le service RH à décliner les objectifs stratégiques en matière de politique RH

Le développement de **l'engagement des salariés** vise à optimiser le niveau d'effort et d'engagement



**L'accompagnement du changement** réside dans la capacité à sortir d'une approche fonctionnaliste qui consisterait à demander au personnels de mettre en application en changement imaginé et conçu sans eux.

**Les missions administration** portent sur les processus de gestion du personnel (gestion des congés, des registres du personnel, de la paie, etc.,)

# LES MÉTIERS DE LA GRH

---





# POLITIQUE RESSOURCES HUMAINES

## ORGANISATION

*Re-engineering des Structures Organisa.  
(Agilité Organisation)*

*Organisation en HR  
Business Partners,*

*Référentiels Métiers et  
Compétences*

*Classification des  
Emplois & Postes.*

### Fondamentaux RH

## PROCESSUS RH

- *Outils et Procédures RH conçus et partagés avec les opérationnels,*

- *Décentralisation des Processus RH*

- *Adaptation des Leviers RH : Focus sur Recrutement / Rémunération*

- *Rémunération.*

## DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES

- *Talent Management Program,*

- *Segmentation des ressources : Matrice,*

- *Identification des talents,*

- *Formation et Développement des Talents,*

- *Projection Carrières*

- *Marketing RH*

### Développement RH & Social

## DEVELOPPEMENT SOCIAL

- *Institutions RP*

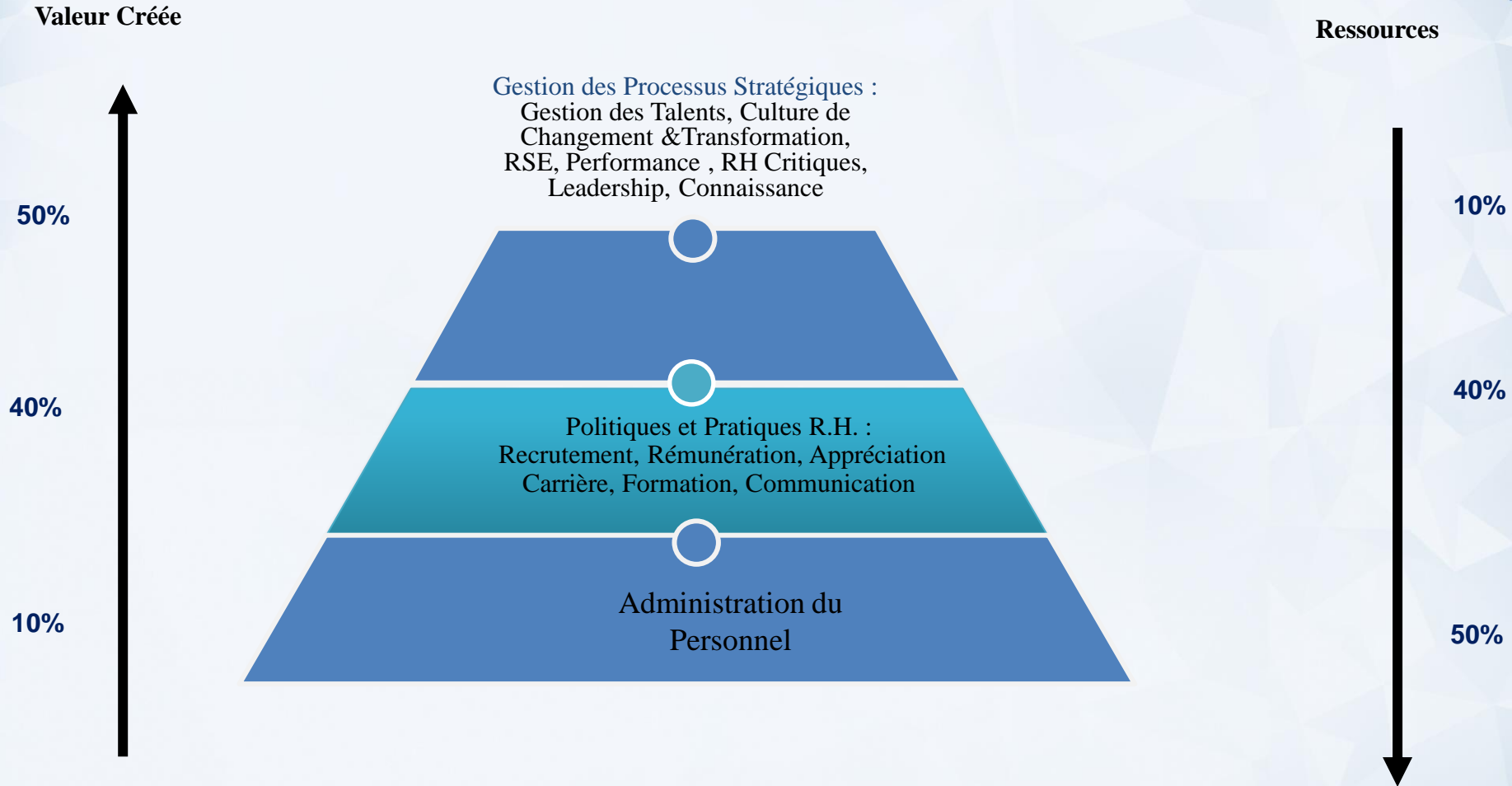
- *Commission Inter Syndicale*

- *Accords sociaux,*

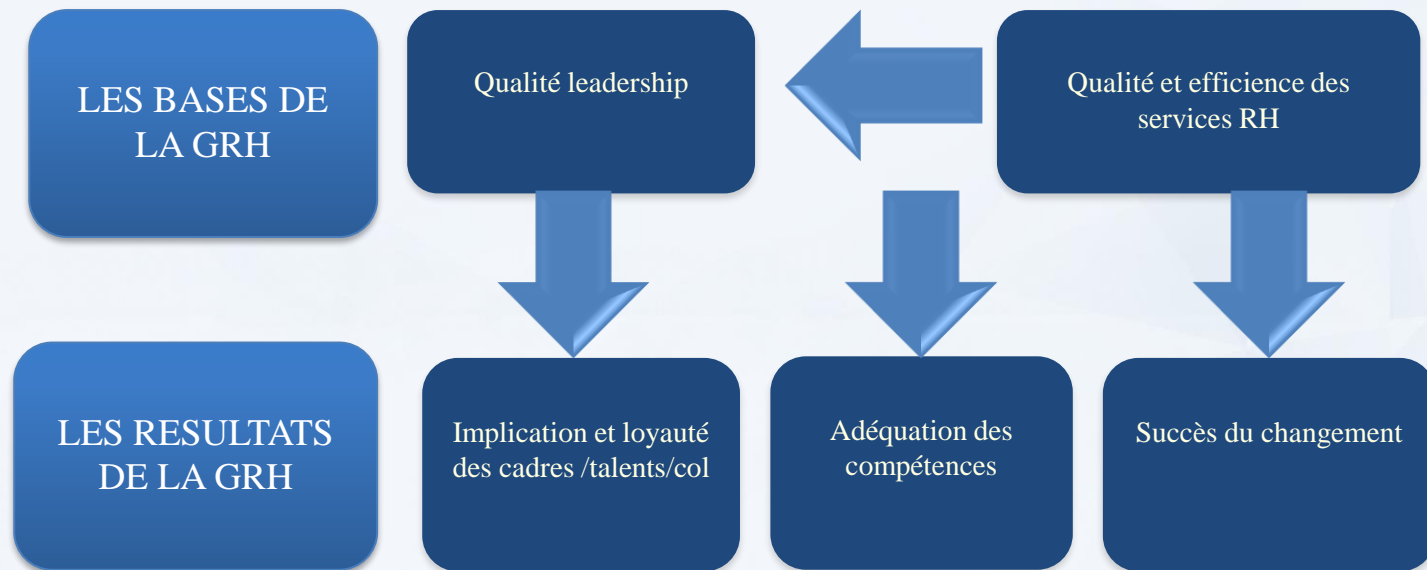
- *Projet Convention Collective,*

- *Veille Sociale.*

# RH et Création de Valeur : Inversion des Priorités



## Le modèle de référence en matière de création de valeur

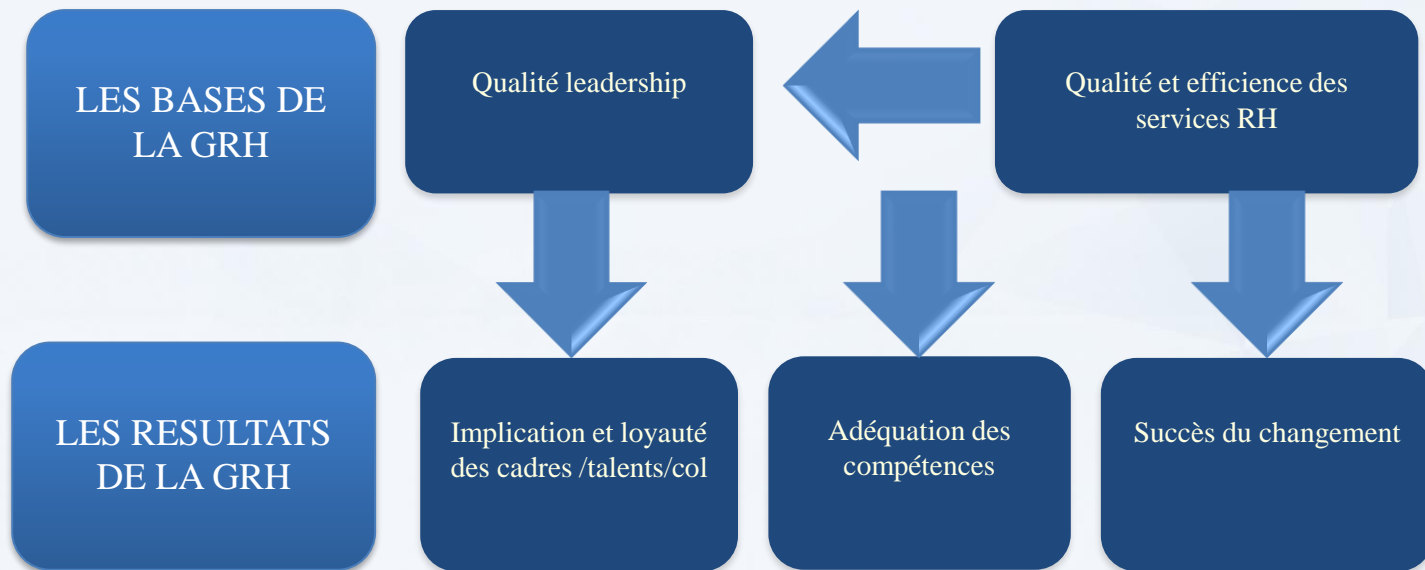


## Exhibit 5. Employee Engagement and Performance Management and Rewards Have Jumped in Current Importance Ranking

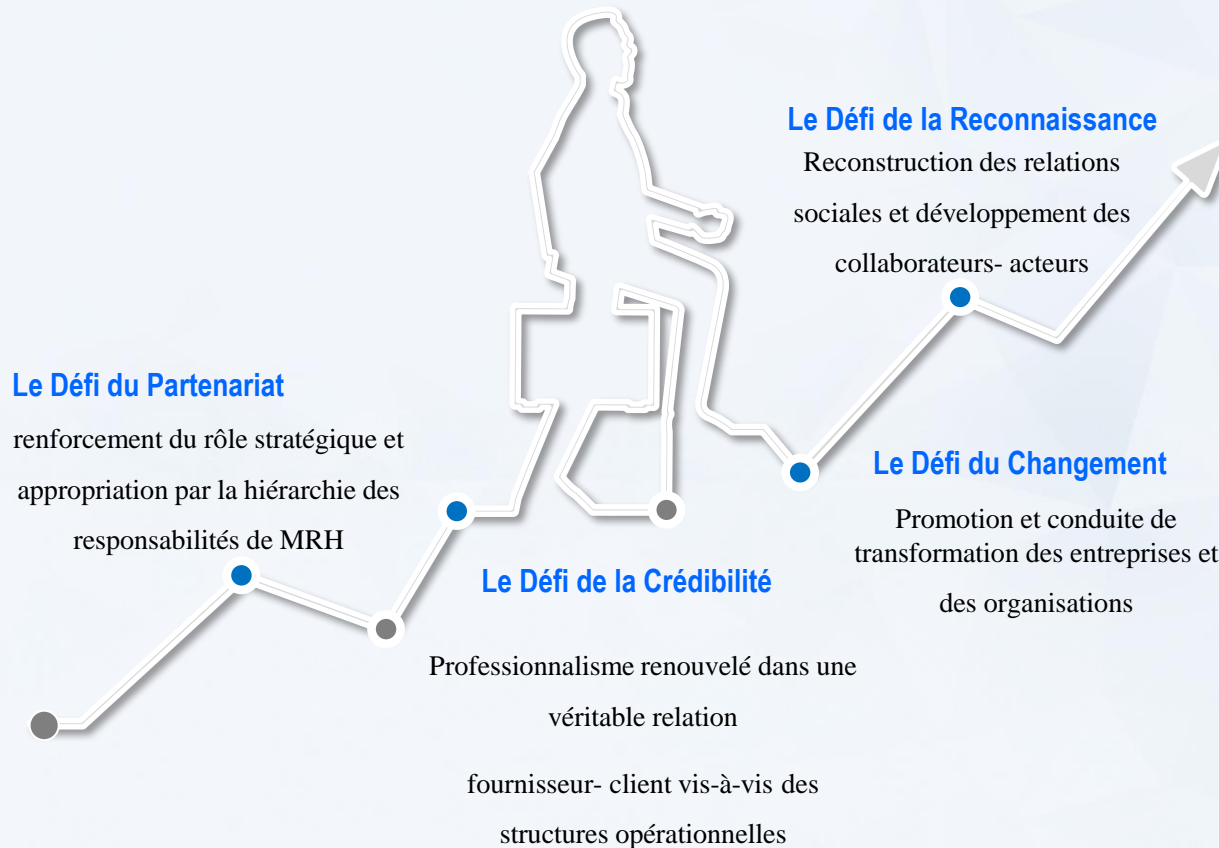


Sources: Proprietary Web survey with 5,561 responses; BCG/WFPMA analysis.

## Le modèle de référence en matière de création de valeur



# Quatre Défis pour La Fonction RH



# EXERCICE 1

## Comprendre les missions de la GRH



## REPÉRER LES DIFFÉRENTS ACTEURS DE LA GRH

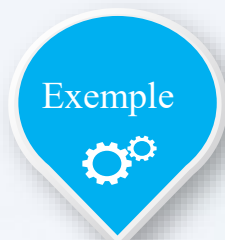


# REPÉRER LES DIFFÉRENTS ACTEURS DE LA GRH

## La complexité du processus de décision RH

Au-delà des experts explicitement rattachés à une direction des RH la fonction RH fait intervenir une multitude d'acteurs. Le processus de décision RH est donc tout particulièrement complexe à décrypter.

Ainsi, l'absence d'une direction des ressources humaines dans l'entreprise ne signifie pas que celle-ci n'a pas de pratiques RH.



Dans beaucoup de petites structures les managers de proximité font seuls des recrutements, de leurs actions de formations ou encore de montants de rémunération qu'ils donnent aux membres de leurs équipes, avec qu'ils sont en prise directe



On reproche souvent aux services RH des grandes administrations de ne pas avoir de politique claire en matière de stratégie RH : on s'y contenterait les collaborateurs en fonction de leur statut.



Alors que les affectations sur les postes vacants font parfois l'objet de procédures centralisées qui visent à établir des priorités et à définir des critères objectifs et explicites de mobilité, il n'est pas rare que les managers opérationnels démarchent directement les collaborateurs des autres services avec lesquels ils aimeraient travailler

# REPÉRER LES DIFFÉRENTS ACTEURS DE LA GRH

---

## c. Une fonction de plus en plus partagée

Le partage de la fonction RH est une réalité croissante qui s'explique de plusieurs façons :



# REPÉRER LES DIFFÉRENTS ACTEURS DE LA GRH

---

## *A. Le rôle de la taille de l'organisation*

Plus l'organisation est grande , plus le nombre d'acteurs impliqués est important : la direction générale, la direction RH les managers d'équipe ou responsables d'unités, les salariés ainsi que leur représentants. Dans les cas des petites entreprises au contraire, les décisions RH relèvent du dirigeant, assisté éventuellement d'un responsable administratif.

## *B. Le rôle des choix managériaux*

1

La première consiste à répartir la fonction RH auprès de spécialistes fonctionnels

2

La seconde consiste à confier des missions RH a des personnels non spécialistes de la fonction

# REPÉRER LES DIFFÉRENTS ACTEURS DE LA GRH

## Les rôles des différents acteurs internes

ACTEURS	ROLES
<b>Direction générale</b>	Définir la politique sociale, en lien avec la stratégie de l'entreprise. Organiser la fonction RH Allouer des moyens à la fonction RH, évaluer la fonction.
<b>Direction des ressources humaines</b>	Conseiller la DG et soulever les « bonnes » questions Garantir la cohérence de la politique RH Représenter la DG dans le dialogue social. Concevoir les dispositifs et les outils de la politique RH Transmettre ces outils auprès des managers et de l'ensemble des salariés
<b>Manager</b>	Assurer la responsabilité d'une équipe Faire remonter les informations de « terrain » auprès des responsables RH Mettre en pratique au sein des équipes les outils RH de l'entreprise (entretiens annuels d'évaluation, par exemple) Assurer la performance des équipes Assurer le développement des compétences des collaborateurs
<b>Salariés</b>	S'approprier les dispositifs RH qui les concernent Devenir « acteurs » de leur projet professionnel.
<b>Représentants des salariés</b>	Veiller au respect de la réglementation sociale Peser sur et/ou contribuer à la définition de la politique sociale.

# REPÉRER LES DIFFÉRENTS ACTEURS DE LA GRH

---

## La participation d'acteurs externes



### Les partenaires extérieurs à l'entreprise

L'exercice de la fonction RH peut faire appel à des partenaires extérieurs à l'entreprise. Ainsi pour l'élaboration et la mise en œuvre de son plan de formation, une entreprise peut faire appel à l'organisme externe (pour le CSF).

# REPÉRER LES DIFFÉRENTS ACTEURS DE LA GRH

---

## La participation d'acteurs externes



### L'externalisation de la fonction

L'entreprise peut également choisir de confier, contre rétribution, une partie de ses activités RH des prestataires de service extérieurs. C'est ce que l'on appelle « l'externalisation » de la fonction RH.

01

La RH doit jouer le rôle de Partenaire Stratégique : si les orientations stratégiques sont fixées par la direction générale, la RH est force de proposition et doit trouver l'organisation adéquate pour déployer au mieux cette stratégie.

02

Les professionnels RH doivent être des Experts Administratifs : grâce à leur efficacité administrative, ils assurent une organisation optimale et une amélioration permanente des pratiques RH avec l'objectif de réduire les coûts tout en maintenant un haut niveau de qualité.

03

La RH doit jouer le rôle d'Agent du Changement en créant des pratiques et une culture qui, ensemble, rendent le changement et l'innovation possibles.

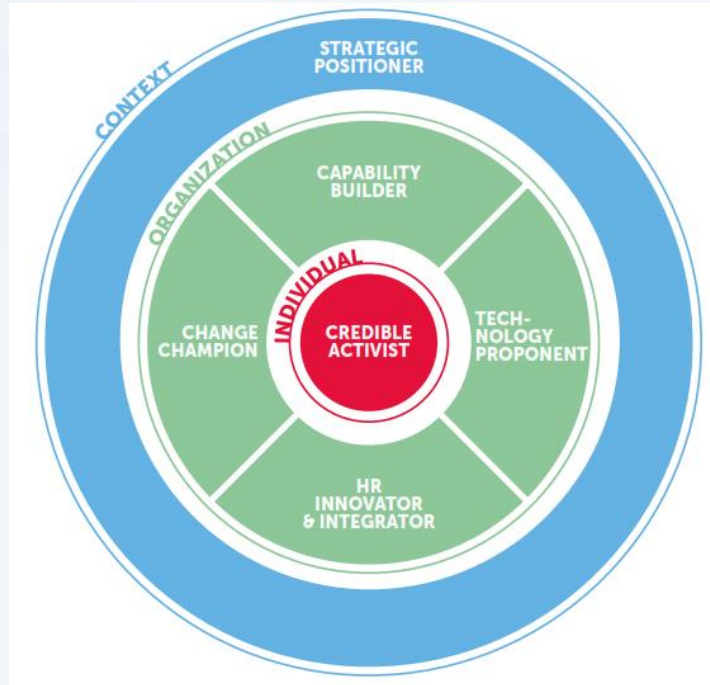
04

Les RH doivent également revêtir la casquette de Champion des Employés : ils ont pour mission de présenter les revendications des employés aux senior managers tout en cherchant à augmenter motivation et engagement

# PROFESSIONNEL RH

## 6 COMPÉTENCES CLÉS

Pour faire face aux récents challenges induits par la crise économique de 2008, la mondialisation, les incertitudes politiques, les innovations technologiques ou encore l'expansion des réseaux sociaux, Dave Ulrich a mis en évidence six compétences clés qu'un RH doit développer afin d'avoir un réel impact sur la performance de l'entreprise.



Ces six compétences s'inscrivent sur trois niveaux :

- Le contexte **socio politico économique** dans lequel l'organisation se trouve
- Un niveau **organisationnel**
- Un niveau **individuel**



## NIVEAU 1 : CONTEXTE

1. Le RH doit être un « Strategic Positioner » : il doit prendre en compte le contexte dans lequel le business s'inscrit (les tendances sociales, politiques, économiques, environnementales, technologiques et démographiques) pour toutes ses prises de décisions. Il participe ainsi à la stratégie de l'entreprise.

### NIVEAU 2 : ORGANISATION

2. Le RH doit être un « Capacity Builder » : un RH efficace crée une organisation forte en définissant et construisant des compétences solides au niveau organisationnel. Ces compétences peuvent inclure : innovation, rapidité, orientation client, efficacité, etc.
3. Le RH doit être un « Change Champion » : un RH efficace rend possible le changement grâce à l'élaboration de pratiques et structures intelligents. Son rôle est également de rendre ce changement durable en s'assurant de la disponibilité des ressources nécessaires (temps, employés, capital et information) et en s'imprégnant des leçons retenues post échec ou succès.
4. Le RH doit être un « Human Resource Innovator and Integrator » : pour un RH, il est important de savoir innover et intégrer les pratiques RH autour de certains problèmes critiques auxquels l'entreprise fait face. Le challenge est de rendre l'ensemble du département RH plus efficace que la somme de ses composantes en intégrant pratiques, procédés et structures. L'enjeu étant d'avoir un impact sur les résultats de l'entreprise.
5. Le RH doit être un « Technology Proponent » : cela fait déjà de nombreuses années que les professionnels RH utilisent les technologies au quotidien. Depuis les années 1970, les SIRH (Systèmes d'Information de gestion des Ressources Humaines) ont permis d'améliorer l'efficacité des procédés RH tels que l'administration du personnel, la gestion de carrières, la gestion des talents, etc.

## NIVEAU 3 : INDIVIDU

6. Le RH doit être un « Credible Activist » : il est essentiel pour les RH de tenir leurs promesses afin d'obtenir confiance des salariés et crédibilité professionnelle. Les RH doivent en outre avoir un bon relationnel, notamment avec les acteurs clés. Cette chimie positive doit pouvoir se retrouver dans les résultats de l'entreprise.

En maîtrisant ces six compétences, les professionnels des Ressources Humaines sont non seulement plus efficaces, mais constituent également de véritables sources de valeur ajoutée pour l'entreprise.



## CONSTRUIRE LA LÉGITIMITÉ DE LA RH

# CONSTRUIRE LA LÉGITIMITÉ DE LA RH

---



Une légitimité à construire et à démontrer

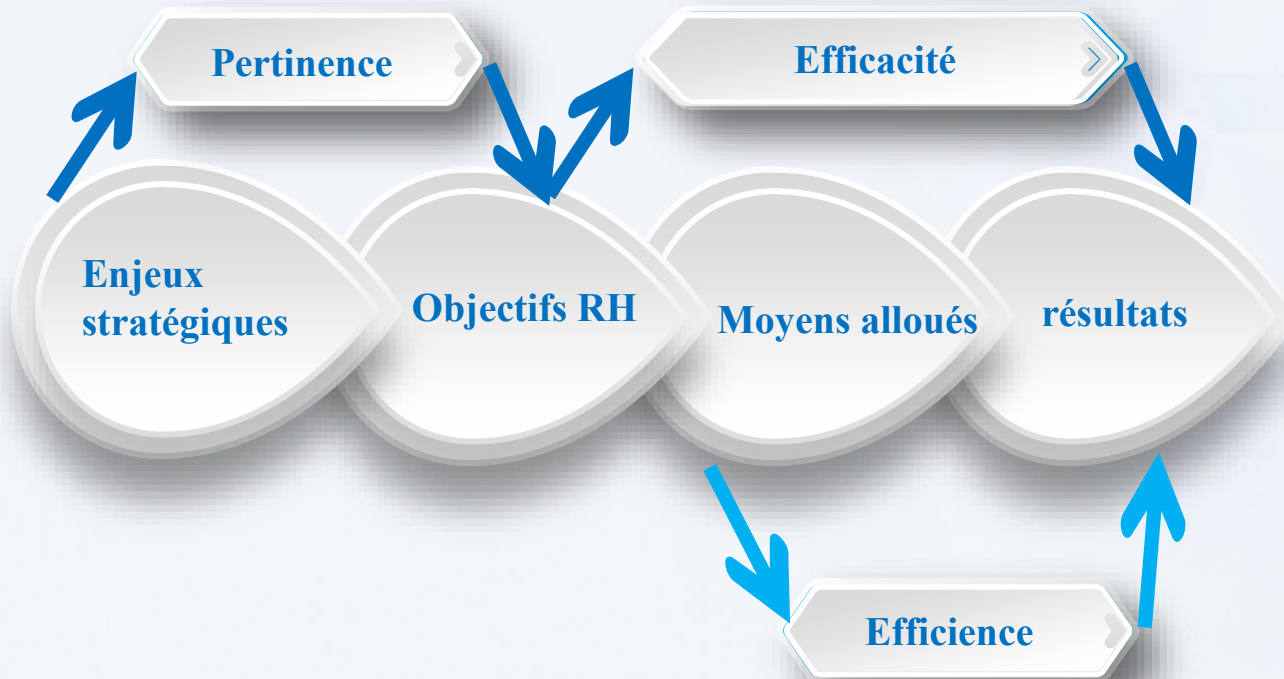
La place de la fonction RH dans l'organigramme: une importance symbolique.



Des cadres de la fonction RH parfois issus des autres fonctions

# CONSTRUIRE LA LÉGITIMITÉ DE LA RH

Les critères de la performance sociale



# CONSTRUIRE LA LÉGITIMITÉ DE LA RH

---

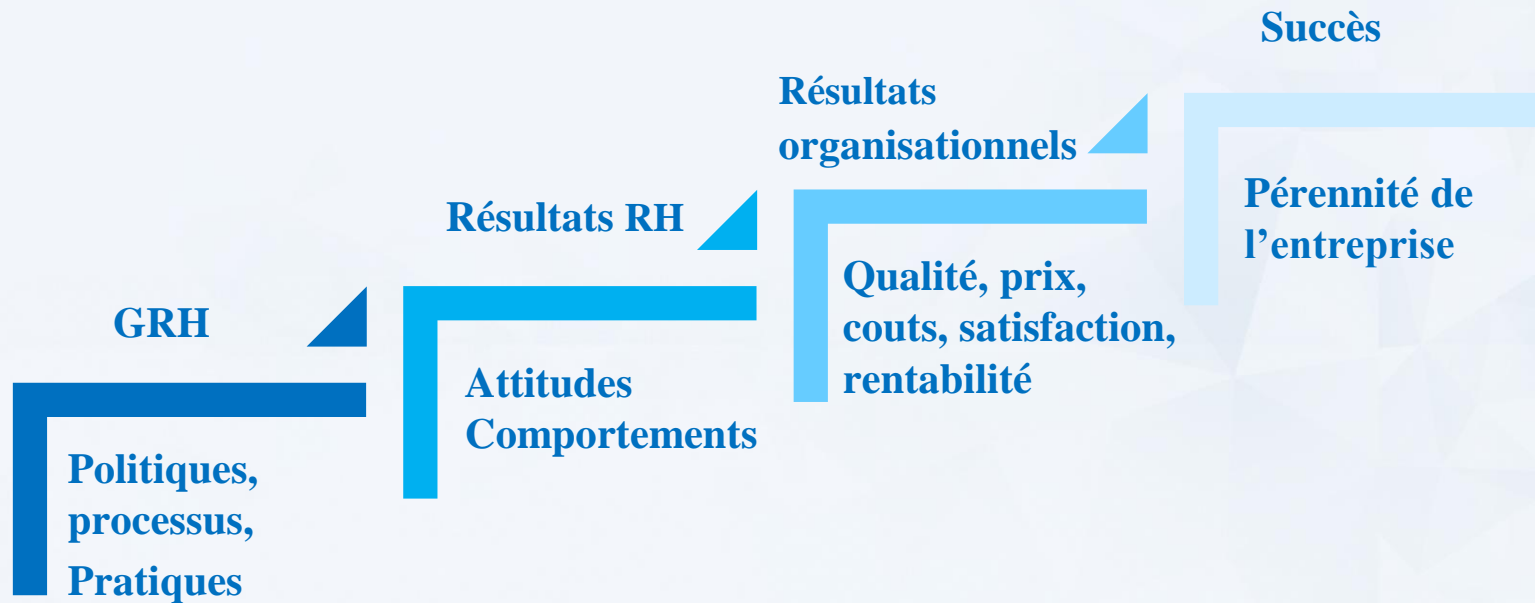
Les critères de la performance sociale:



# EVALUER LA PERFORMANCE DE RH

---

## Le modèle de l'escalier





2

## PILOTER LES RH



COMPRENDRE LES ORIGINES DES RÈGLES DE LA GRH

CONSTRUIRE UTILISER LA CLASSIFICATION DES EMPLOIS ET  
DES FONCTIONS

PILOTER LA FONCTION RH



## COMPRENDRE LES ORIGINES DES RÈGLES DE LA GRH

# LE DROIT SOCIAL CADRE ESSENTIEL DE LA FONCTION RH

---



## Un droit en évolution permanente

Le droit du travail est en perpétuelle évolution, et demande une veille permanente de la part des gestionnaires RH



## Des procédures administratives à respecter

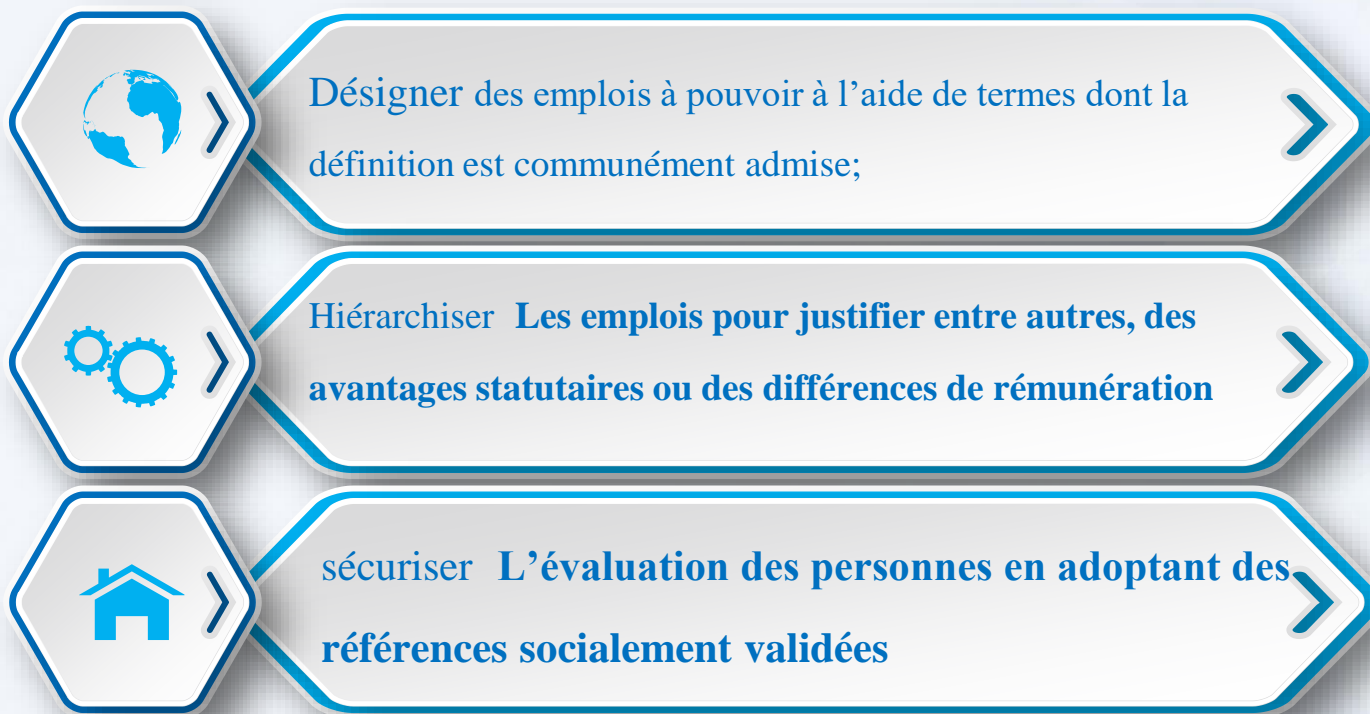
La relation employeur-salarié est également encadrée par des procédures administratives



## CONSTRUIRE UTILISER LA CLASSIFICATION DES EMPLOIS ET DES FONCTIONS

## CONSTRUIRE UTILISER LA CLASSIFICATION DES EMPLOIS ET DES FONCTIONS

Dès qu'une organisation acquiert taille et se complexifie la mise en place d'un système de classification permettant de repérer les emplois et les fonctions les uns par rapport aux autres devient indispensable. Il permet de :



## CONSTRUIRE ET UTILISER LA CLASSIFICATION DES EMPLOIS ET DES FONCTIONS

<b>NIVEAU I : ouvriers d'exécution</b>	<b>NIVEAU II : ouvriers professionnels</b>	<b>NIVEAU III : Compagnons professionnels</b>	<b>NIVEAU IV: Maitres ouvriers ou chefs d'équipe</b>
<p>Les ouvriers de niveau I effectuent des travaux de simple exécution ne nécessitant pas de connaissances particulières, selon des consignes précises et faisant l'objet d'un contrôle constant</p>	<p>Les ouvriers de ce niveau exécutent les travaux courants de leur spécialité, à partir de directives générales et sous contrôle ponctuel. Ils ont une certaine initiative dans le choix des moyens leur permettant d'accomplir ces travaux...</p>	<p>Les ouvriers de niveau III exécutent les travaux de leur métier, à partir de directives et sous contrôle de bonne fin . Ils sont responsables de la bonne réalisation de ces travaux qui peuvent impliquer la lecture de plans et la tenue de documents d'exécution qui s'y rapportent</p>	<p>Les ouvriers de niveau IV effectuent des travaux à partir de directives d'organisation générale: -soit accomplissent les travaux complexes ... Nécessitant une technicité affirmée; -soit organisent le travail des ouvriers constituant l'équipe appelée a les assister...</p>

# LA CONSTRUCTION D'UNE CLASSIFICATION

---

**L'importance d'agir  
avec méthode**

**La pesée des postes**

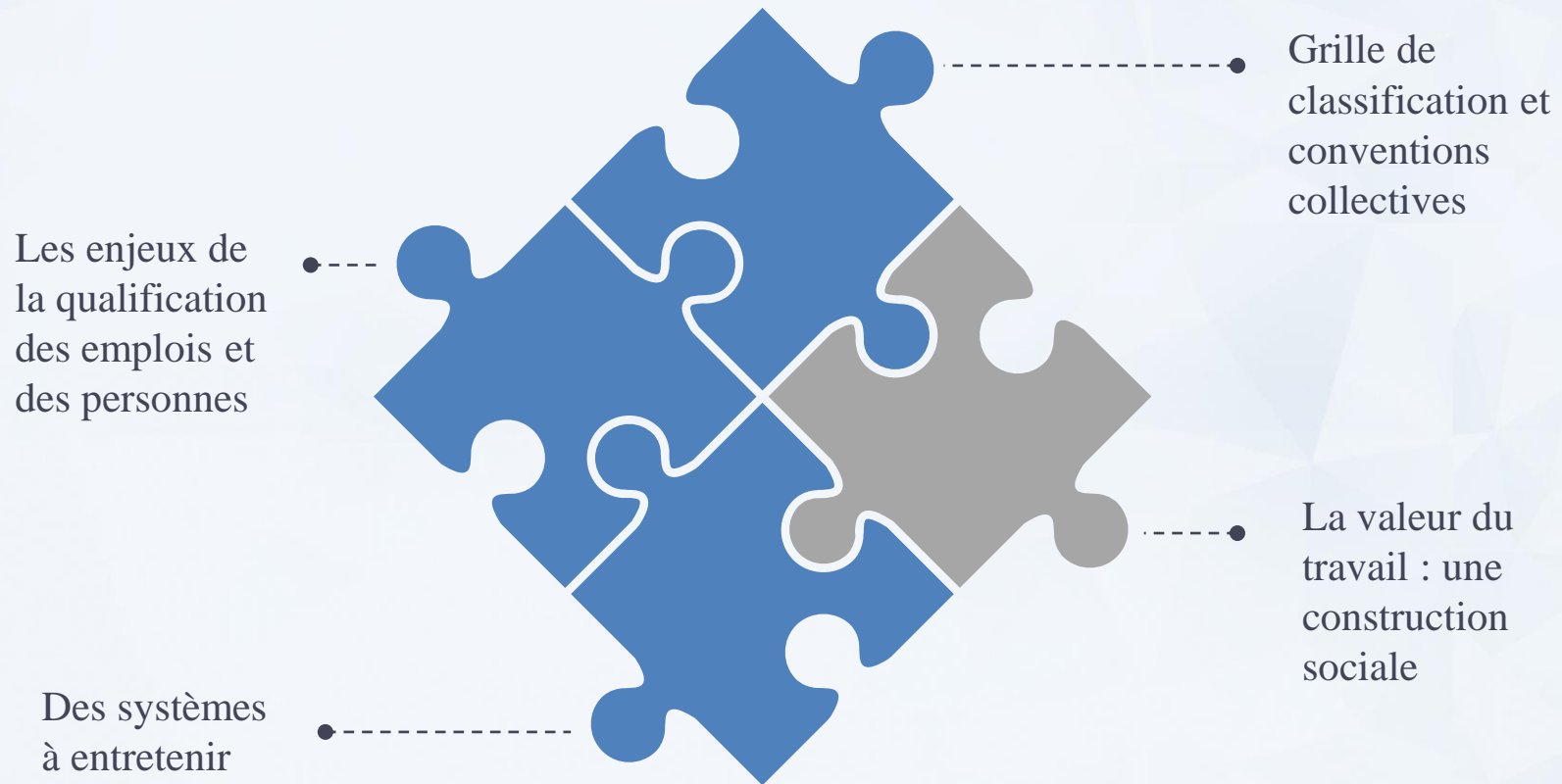


**L'identification  
d'emplois-repères**

**Le positionnement des  
individus**

# QUALIFICATION ET CLASSIFICATION : LES DÉBATS AUTOUR DE LA VALEUR DU TRAVAIL

---







## PILOTER LA FONCTION RH



# L'INFORMATION SOCIALE ET LE PILOTAGE DE LA GRH

La prise de décision RH doit se faire sur la base d'informations sociales, pertinentes et fiables. Or cette information n'existe pas spontanément : il faut la concevoir , la produire, l'archiver et s'assurer de sa disponibilité de manière réactive et fiable



**Le pilotage et le système d'information RH (SIRH)**

+



**Les particularités de l'information sociale**

+



**Le choix des indicateurs**

# LE BILAN SOCIAL

La bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées, et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédents. *(en France, depuis 1977 les entreprises doivent selon la loi établir un bilan social lorsque l'effectif habituel est au moins 300 salariés).*

Les informations sont réparties en sept chapitres:

**La formation**

**Les relations  
professionnelles;**

**Les conditions de vie des  
salariés de leur familles**



**L'emploi**

**Les rémunérations et  
charges accessoires**

**Les conditions d'hygiène  
et de sécurité**

**Autres conditions de  
travail**

2

## ORGANISER LE TRAVAIL

DÉTERMINER LE MODÈLE DE GRH ADAPTÉ AU CONTEXTE

COMPRENDRE LES RESSORTS DE LA MOTIVATION

RECONNAITRE ET DONNER DU SENS AU TRAVAIL



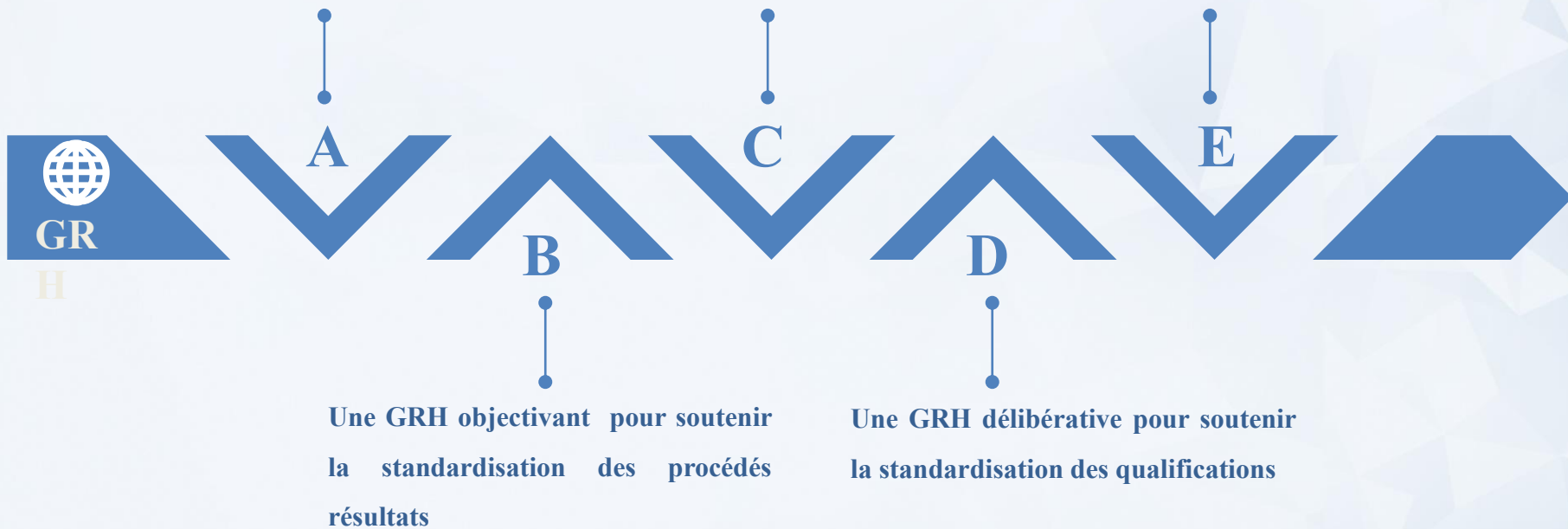


## DÉTERMINER LE MODÈLE DE GRH ADAPTÉ AU CONTEXTE

# VARIÉTÉ DES ORGANISATIONS ET MODÈLES DE GRH

Une des finalités de la GRH est de soutenir l'organisation. Il y a donc autant de façons de gérer les RH que de façons de s'organiser .

Une GRH discrétionnaire pour soutenir la supervision directe      Une GRH individualisant pour soutenir l'ajustement mutuel      Une GRH valorielle pour soutenir la standardisation des valeurs



# LES PRATIQUES DE GRH

	DISCRETIONNAIRE	OBJECTIVANT	INDIVIDUALISANT	DELIBERATIVE	VALORIEL
Entrées	Non planifiées importances des références et du réseau	Planification quantitative, concours, critères impersonnels	Gestion prévisionnelle des compétences sélection forte, simulations	Professions réglementées validation collégiale	Processus de sélection basé sur l'adhésion aux valeurs et à la mission
Départs	Congédiements sur le champ conflictuels	Licenciement collectif préretraite	Exit interviews, soutien à l'employabilité, outplacement	Exclusion par les pairs ou départs volontaires radiations	Exclusions dues au manque de conformité aux valeurs
Intégration et culture	Loyalisme, esprit maison	Soumission a l'autorité formelle et aux règles	Culture d'entreprise et culture projet	Faible attachement institutionnel corporatisme	Culte du don de soi abandon a la mission
formation	Sur le tas, à court terme, informelle	Institutionnalisée transmission de savoir-faire à court terme	Institutionnalisée cours importants long terme	Entièrement sous la maîtrise des professionnels eux- mêmes colloques	Faiblement institutionnalisée
évaluation	Informelle interventions dans la vie privée	Basée sur la description de poste, critères standards (échelle de notation,etc)	Basée sur des critères (re) négociés en fonction des compétences, sur objectifs	Basée sur des critères définis par les pairs, influence directe sur la promotion	Basée sur l'adhésion personnelle a la doctrine
mobilité	Informelle ou absente	Basée sur l'ancienneté ou des concours, classifications	Basée sur le mérite, plans de carrière personnalisés	Basée sur l'élection parmi les pairs mandats a durée déterminée	Question illégitime, basée sur la conformité aux valeur



	<b>DISCRETIONNAIRE</b>	<b>OBJECTIVANT</b>	<b>INDIVIDUALISANT</b>	<b>DELIBERATIVE</b>	<b>VALORIEL</b>
<b>Rémunération</b>	Salaire au temps aléatoire, inégalités injustifiées	Échelle de salaire, basée sur l'ancienneté ou la description de poste	Salaire variable, lié au mérite, nombreux inventives	Equilibre entre salaire fixe, mérites et revenus externes	Équilibre entre salaire illégitime: la motivation est liée à la mission même
<b>Communication</b>	Informelle, contacts directs	Top-down (notes, rapports, réunions)	A la fois latérale, ascendante et informelle usage intensif des NTIC	A la fois latérale et collégiale, orientée vers l'extérieur	Rappel constant des valeurs
<b>Management participatif</b>	Faible (exécution d'instructions)	Procédures d'information/consultation	Codécision	Codécision , y compris au niveau stratégique	Construction sur les orientations doctrinales
<b>Temps de travail</b>	Heure supplémentes, arrangements informels	Uniforme, claire différenciation travail/ hors travail	Négocié et flexible	Totalement hors contrôle institutionnel	Pas de différenciation vie privée/professionnelle
<b>Relations sociales/syndicats</b>	Absentes	Principe de la délégation	Principe de l'expression directe	Associations Professionnelles et lobbies	absentes



## COMPRENDRE LES RESSORTS DE LA MOTIVATION

# COMPRENDRE LES RESSORTS DE LA MOTIVATION

Pourquoi s'intéresser à la motivation dans les organisations?



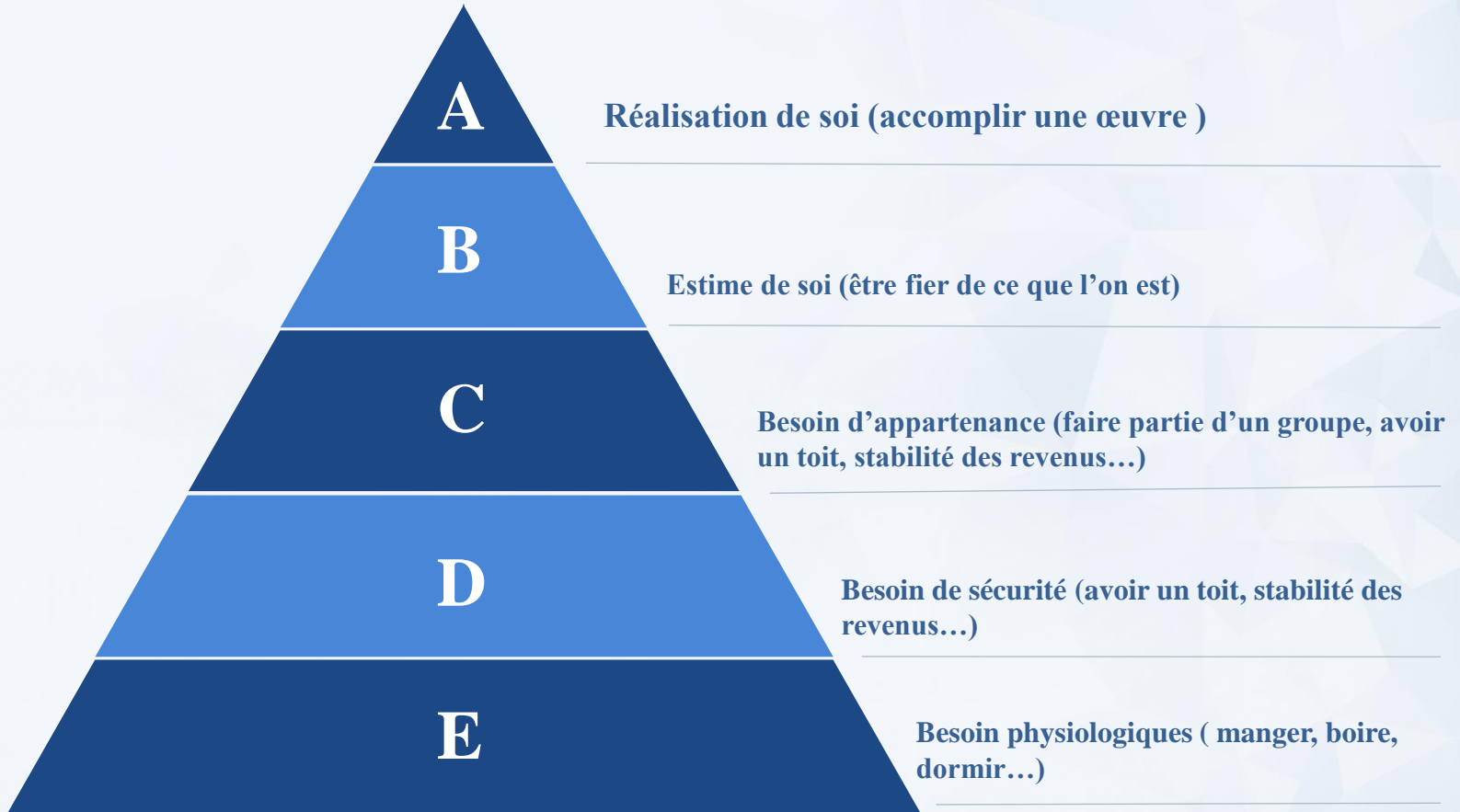
## Théorie X, théorie Y

Tableau Théorie X et théorie Y de **McGregor**

	Théorie X	Théorie Y
Hypothèse sur le rapport de l'homme au travail	Les hommes cherchent à fuir le travail et les responsabilités. Ils ne s'y engagent que s'ils sont contrôlés, sanctionnés ou récompensés .	Le travail est une source d'épanouissement pour l'homme. Il peut s'engager dans le travail si les buts de l'organisation rencontrent ses propres désirs.
Pratiques de GRH Associées	Contrôle des performances, établissement de standards de production, rémunération variable sanctions.	Travail collaboratif , pratique de l'autocontrôle et de la responsabilisation, enrichissement des tâches.
Formes de motivations	Extrinsèques (l'action déclenche des récompenses : primes , promotions,,)	Intrinsèques (l'action en elle-même est une récompense)

# COMPRENDRE LES RESSORTS DE LA MOTIVATION

## B Les Théories de contenu



La pyramide des besoins de **Maslow**



## RECONNAITRE ET DONNER DU SENS AU TRAVAIL

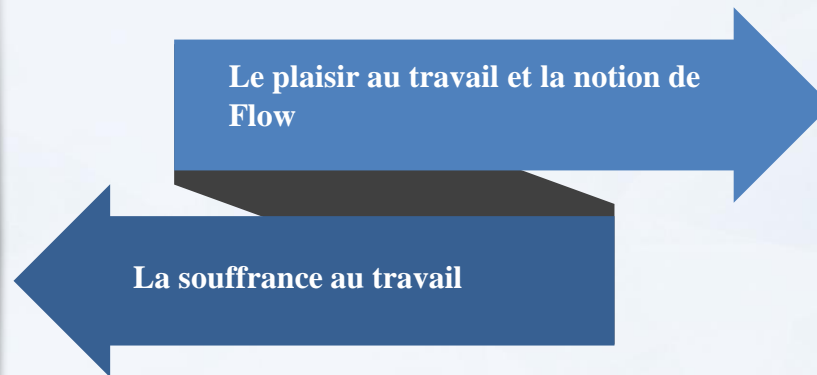
# RECONNAITRE ET DONNER DU SENS AU TRAVAIL

---

## Plaisir et souffrance au travail

### Selon **Robert Karsek**

le travail devient dangereux lorsque les individus sont soumis a des demandes fortes et que l'individu est amené à le réaliser sans pouvoir exercer de contrôle et sans bénéficier de soutien professionnel ou émotionnel.



### Le psychologue **Mihaly Csikszentmihalyi**

Décrit sous le concept de flow cet état de grâce se produit lorsque les buts à atteindre sont clairement définis et qu'ils nécessitent de relayer des défis tout en restant parfaitement atteignables.

# RECONNAITRE ET DONNER DU SENS AU TRAVAIL

		Reconnaissance « par autrui »	
		Individus valorisés par l'entreprise	Individus dévalorisés par l'entreprise
Reconnaissance « par soi »	Situation personnelle valorisante	<p><b>Identité d'entreprise</b> ces individus sont mobilisés par des projets de promotion internes et des souhaits de coopération avec la hiérarchie. Ils donnent la priorité à des compétences acquises et développées en interne.</p>	<p><b>Identité de métier</b> Ces individus porteurs de savoirs techniques se reconnaissent dans des groupes partageant le même type d'expertise et de spécialisation. Ils sont très sensibles aux changements qui portent atteinte à cette expertise et peuvent se replier.</p>
	Situation personnelle peu valorisante	<p><b>Identité de réseau</b> Ces individus, très valorisés par l'entreprise, sont porteurs de connaissances et de compétences générales, acquises pendant leur formation initiale et souvent mal utilisées par l'entreprise. Ils peuvent opter pour des stratégies individualistes visant à leur épanouissement personnel. L'entreprise constitue un appui pour des projets externes.</p>	<p><b>Identité en retrait</b> Ces individus au parcours de formation initiale souvent douloureux ont un rapport instrumental au travail (un « gagne-pain »). Leur équilibre identitaire dépend de la possibilité d'investir dans d'autres domaines dans lesquels se valoriser (famille, associations...), Chaque changement est susceptible de remettre en cause un fragile équilibre et peut constituer une menace d'exclusion, la stabilité est alors privilégiée au travail.</p>

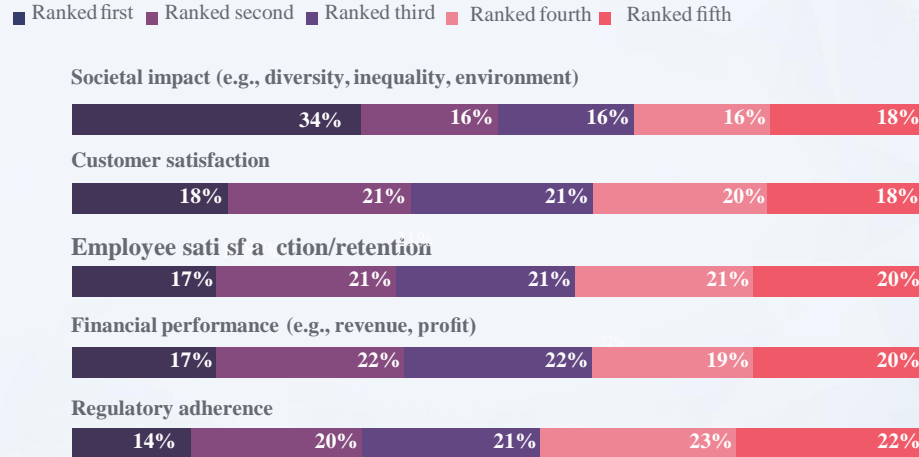


## DAVE ULRICH LE “GOUROU” DES RH



FIGURE 1

## Respondents cited societal impact most often as the top factor used to measure success when evaluating annual performance



Note: Percentages may not total 100 percent due to rounding.

Source: Deloitte and Forbes Insights, Success personified in the Fourth Industrial Revolution: Four leadership personas for an era of change and uncertainty, Deloitte Insights, January 20, 2019.

FIGURE 2

## The social enterprise is becoming more important to organizations over time

■ Less important ■ Same level of importance ■ More important

### Three years from now compared to today



### Today compared to three years ago



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

FIGURE 3

## More-mature social enterprises anticipated greater growth in the year ahead

How mature is your organization as a social enterprise?

- No response
- Less than -10% growth compared to 2018
- Between -1% to -10% growth compared to 2018
- Similar growth compared to 2018
- Between 1% to 10% growth compared to 2018
- Greater than 10% growth compared to 2018

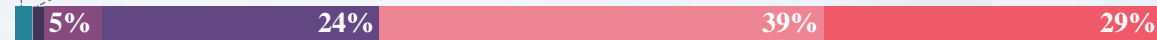
### We're an industry leader

2% 1%



### We're catching up

1% 1%



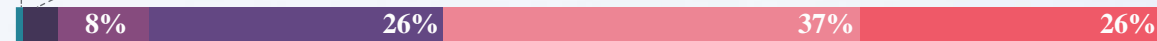
### We're in line with our peers

1% 1%



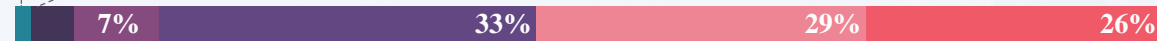
### We're behind

1% 3%



### Not a priority

1% 4%



Note: Percentages may not total 100 percent due to rounding.  
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019

FIGURE 4

## Human principles for the social enterprise: Benchmarks for reinvention



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.