

7- La rémunération

7-1-Définition

Toute contribution d'un collaborateur au fonctionnement de l'entreprise suppose une contrepartie qui se traduit par la fixation de prix du travail et par le versement d'une rémunération, pour lui permettre la satisfaction de ses besoins fondamentaux et l'acquisition des biens et services qu'il estime indispensables à son bien-être.

SEKIOU & al,¹ distinguent entre deux types de rémunérations : la rémunération directe comprend les paiements en espèce et en nature, les sommes gagnées par les salariés et les gains résultant d'autres systèmes de rémunération, comme les régimes d'incitation et d'intéressement. Ils englobent en outre, la rémunération des heures supplémentaires. La rémunération indirecte s'ajoute à la rémunération directe pour les salaires. Il s'agit d'autres paiements aux prestations dont bénéficient les salariés. Elle porte le nom d'avantages sociaux.

La rétribution : elle représente tout ce que perçoit le salarié en contrepartie du travail fourni. Il y a bien sûr la rémunération financière, mais également la rémunération sociale et symbolique. La rétribution sociale concerne l'intégration de l'acteur dans un collectif et son envie d'y participer.²

7-2- Les diverses formes de rémunération:³

7-2-1-La rémunération monétaire à court terme: il s'agit ici de payer le prix du travail dans le cadre d'un échange en général négocié. Cette forme de rémunération correspond au salaire fixe prévu pour le type d'activité exercé par le salarié.

7-2-2-La rémunération monétaire à moyen terme: il s'agit d'une rémunération différée car le salarié n'obtient sa compensation financière qu'après un laps de temps (participation au bénéfice, les multiples formes d'actionnariat des salariés).

7-2-3-La rémunération à long terme: dans cette catégorie de rémunération on trouve toutes les formules de retraite et de prévoyance assurant au salarié un certain niveau de revenu lorsqu'il atteindra l'âge de la retraite.

7-2-4-La rémunération sous la forme d'avantage en nature: ces avantages se traduisent habituellement par des réductions sur les produits ou service de l'entreprise, ou par une voiture, ou un logement de fonction.

¹ SEKIOU. L, & al, Op.cit. P 167.

² AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, BOUDIER Fabienne, Op.cit.297.

³PERETTI Jean-Marie, **Ressources humaines**, Op.cit.

7-3- Les différents types de salaires: En tant que rémunération à court terme d'un travail effectué, le salaire est généralement payé en fonction d'un des trois critères suivants: **Le temps, le rendement, ou la tâche.**

7-3-1- Le salaire au temps passé: il est calculé en fonction du temps passé à effectuer le travail et ceci quelle que soit la valeur du travail fourni. La quantité et la qualité du travail sont supposées être conformes aux normes, on distingue trois types de salaire au temps:

- Salaire à l'heure: le salarié est payé au nombre d'heures effectuées (taux horaires de bases X nombre d'heures) (Travaux peu qualifiés, comme les travaux agricoles, Travaux très qualifiés, comme le travail des consultants).

- Salaire mensualisé: le salarié reçoit chaque mois un salaire mensuel auquel se rajoutent les primes diverses.

- Salaire mensualisé forfaitaire salaire pour lequel le décompte des heures supplémentaires n'est pas effectué. (stimulation par les responsabilités et les chances de promotion).

7-3-2- Le salaire au rendement: ce type de salaire a été développé dans des contextes où le contrôle du travail effectué est difficilement réalisable et où la méfiance de l'entreprise à l'égard des collaborateurs existe. On distingue, trois types de salaire au rendement:

- Salaire aux pièces: traditionnellement. Le salaire est payé au nombre de pièces bonnes en fonction d'un taux préalablement fixé.

- Salaire à prime: ce type de salaire consiste à rajouter au salaire de base une prime qui peut être basée sur des critères tels que l'économie de temps, la qualité (stimuler les salaires)

- Salaire à commissions: type de salaire classique pour les postes commerciaux ou le titulaire est directement intéressé au chiffre d'affaire (pourcentage du montant des ventes) qu'il réalise avec, cependant un minimum garanti.

7-3-3- Le salarie à la tâche: ce type de salarie est particulier puisque il s'agit d'un montant forfaitaire négocié à l'avance entre le collaborateur et l'entreprise. Il est particulièrement fréquent dans le cas de tâches (missions) très spécialisées et qualifiées confiées à des spécialistes externe. L'important dans ce cas tient aux résultats du travail et non aux moyens utilisés pour l'effectuer.

7-4-La grille des salaires:⁴

La construction d'une grille des salaires représente la base d'une gestion salariale claire et équitable. Elle doit impérativement tenir compte de certains facteurs qui vont déterminer son degré de précision.

7-4-1- Les facteurs internes: Ils constituent les contraintes les plus spécifiques à l'entreprise. La culture de l'entreprise, les relations avec les partenaires sociaux et la volonté de développer la stimulation des collaborateurs sont des facteurs qui vont peser sur le type de grille à construire.

7-4-2- Les facteurs externes: l'organisation devra tenir compte de certaines contraintes légales telles que le salaire minimum garanti, les conventions collectives. A ces contraintes légales s'ajoutent des contraintes du marché de l'emploi sur le plan des salaires; si l'organisation cherche à être attractive elle doit faire des enquêtes salariales pour les raisons suivantes:

- Permettre la connaissance des salaires courants payés dans son secteur d'activité et dans sa région.
- Servir de guide pour apporter des changements au niveau des salaires.
- Permettre de satisfaire l'équité externe.

7-4-3-Le poste lui-même: c'est le facteur le plus important lors de la construction de la grille car la qualification des postes constitue le fondement de toute grille de salaires.

⁴PERETTI Jean-Marie, **Ressources humaines**, Op.cit.

8- Les conditions de vie au travail

8-1- Définition:

Les conditions de travail sont définies comme un ensemble de facteurs déterminant la conduite des travailleurs et qui sont constitués par les exigences définissant le travail tel que: la nature de travail, le contenu des tâches, charge physique et mental et organisation du travail. Montmolin considère que les conditions de travail expriment tout ce qui caractérise une situation de travail et favorise ou freine l'activité des travailleurs:⁵

8-2-Les types de conditions de travail

8-2-1- Les conditions physiques: les caractéristiques des outils, des machine et de l'environnement immédiat du poste de travail (chaleur, bruit,...).

8-2-2- Les conditions organisationnelles: tous ce qui relié au horaire, cadence et procédures prescrites.

8-2-3- Les conditions sociales: la rémunération, la qualification, les relations avec la hiérarchie et les conditions de transport.

8-3- l'évolution des conditions du travail⁶

On peut distinguer trois grandes phases dans l'évolution des conditions du travail;

8-3-1 L'hygiène et la sécurité: (fin de 19^{ème} siècle au début des années 1970): dans cette période la préoccupation des entreprises était centrée sur la réduction des accidents du travail et l'amélioration de l'hygiène sur le lieu de travail.

8-3-2- Le mouvement de l'amélioration des conditions de travail: (années 1970): ce qui est en jeu durant cette période outre que l'hygiène et la sécurité, est surtout l'organisation du travail lui-même, en particulier, la lutte contre le travail à la chaîne, symbole du taylorisme.

8-3-3- La prise en compte des conditions de vie au travail: (début des années 1980): il ne s'agit plus seulement de s'intéresser aux problèmes d'hygiène, de sécurité et de l'organisation du travail, mais à l'environnement du travail. Les conditions de vie au travail intègrent des dimensions nouvelles (psychologiques, sociologiques, économiques et politiques).

8-4-L'évolution des principaux acteurs concernés:⁷

8-4-1- L'Etat: s'est préoccupé des conditions de travail en promulguant des lois par sa possibilité de légiférer dans le domaine social:

⁵Ibid.

⁶PERETTI Jean-Marie, **Ressources humaines**, Op.cit.

⁷ Ibid.

- **1898:** la loi sur les accidents du travail.
- **1919:** la loi sur la journée de huit heures.
- **1936:** les accords sur les congés payés.
- **1947:** le décret qui crée les comités d'hygiène et de sécurité.

8-4-2- Le Patronat: une réflexion importante sur les conditions de travail dans l'entreprise a été amorcée au début des années 1970, dans les pays industrialisés.

8-4-3- Les Syndicats des salariés: le thème majeur de lutte au début des années 1970 avec la volonté de voir disparaître le travail à la chaîne et de revaloriser le statut des OS, était le thème des conditions de travail.

8-4-4- Les Scientifiques: les conditions de travail ont été depuis longtemps un thème centrale de recherche et ceci pour comprendre et améliorer la situation de l'homme au travail.

8-5-Les actions sur les conditions de vie au travail

8-5-1- Les améliorations ergonomiques:

- **La sécurité:** il s'agit de développer une meilleure protection des salariés contre les risques d'accident de travail. Les actions concernées sont aussi bien des modifications d'équipements et/ou de procédures de travail que de formation à la sécurité.

- **La lutte contre les nuisances:** action de réduction des nuisances de toutes sortes (bruit, température, pollution...). ces actions se traduiront par des investissements aussi bien matériels (équipements) qu'immatériels (sensibilisation, formation...).

- **La recomposition des tâches:** il s'agit d'enrichir le contenu du travail (la rotation des postes, l'élargissement des tâches), surtout plus de formation.

- **Les groupes semi autonomes:** ces actions touchent simultanément aux dimensions physiques et psychosociologiques de l'homme au travail. Leur objectif est de redonner aux collaborateurs l'initiative en matière d'organisation et de contrôle de leur travail.

8-5-2- L'aménagement de temps de travail:

L'aménagement du temps de travail est une approche fondée sur un agencement particulier des différentes facettes du temps de travail... il s'agit de la répartition systématique du temps (heure, semaine, etc.) durant lequel des tâches doivent être exécutées par un

employé présent à son poste de travail et de la durée nécessaire pour effectuer chacune de ces tâches. ⁸

8-5-2-1- Les conséquences de l'ATT pour l'entreprise:

- Augmentation de la durée d'utilisation des équipements
- Réduction des investissements en matériels et locaux;
- Amélioration de la gestion des stocks;
- Réduction des risques d'obsolescence;
- Diminution des frais fixes de structure.

8-5-2-2- Les conséquences pour les salaires:

- Réduction de l'absentéisme;
- Réduction de turnover;
- Amélioration des conditions de travail;
- Diminution de la fatigue et de l'usure physique et mentale;
- Amélioration des relations sociales;
- Possibilités de formations complémentaires.

Pour être stimulant, l'ATT doit correspondre à des attentes clairement exprimées par les collaborateurs. (Enquête). L'entreprise peut développer une formule d'ATT qu'elle choisit parmi d'autres. (Nécessité du diagnostic préalable et, ensuite, une information des collaborateurs sur la (les) forme (s) d'ATT retenue (s)).

8-5-3- Le management participatif:

Les actions que l'entreprise peut mettre en place pour stimuler ses collaborateurs:

- **Stratégie de changement et de progrès:** elle a pour objet de développer la cohérence de la démarche participative et surtout de la communiquer aux collaborateurs.;
- **Concertation- négociation verticale:** elle a pour objet de casser la recherche formelle, en instituant un dialogue véritable entre la manager et managé ;
- **Coordination- concertation horizontale:** ces actions peuvent correspondre à des actions de communication interne ou des groupes de réflexion ou de projet pluridisciplinaire.
- **Développement du rôle managérial et stratégique de l'encadrement:** ont pour objet de développer de nouveaux comportement et attitudes dans

⁸ SEKIOU. L, & al, Op. cit. P 795.

l'encadrement (L'animation de l'équipe de travail, la gestion décentralisée du personnel)

- **Instrumentation cohérente et stimulante:** ces actions peuvent prendre la forme de constructions d'enquêtes de satisfaction, de méthodes d'analyse de problèmes ou de conduite de réunions.

- **Qualité de vie au travail:** il s'agit de créer un environnement (physique et relationnel) qui permette le développement de formes plus élaborées de management participatif.

- **Création de situation d'engagement et de valorisation d'individu:** l'objectif de ces actions est de permettre aux collaborateurs de prendre en charge eux-mêmes des responsabilités qui sont ordinairement du ressort de l'entreprise.

9- Stress et épuisement au travail :

10-1- définition :

Le stress au travail est un sujet d'actualité qui mobilise syndicalistes, ergonomes, hommes politiques et constitue, par conséquent, pour les dirigeants d'entreprise un sujet de préoccupation.⁹L'expression « stress » veut dire « effort intense, tension ». On dit qu'on est stressé quand on veut dire tendu, surmené, fatigué, sous pression. Selon HANS SELYE: « le stress est la réponse non spécifique que donne le corps à toute demande qui lui est faite »¹⁰ . En d'autres termes, c'est un état qui se manifeste par un système spécifique qui amène des changements à l'intérieur du système biologique.

Le stress est la réponse de l'organisme à une « sollicitation », à chaque fois différente: le froid, la chaleur, le chagrin, l'effort physique, une agression psychique. Le stress est au cœur du dispositif d'adaptation permettant de faire face à tout type de sollicitations : c'est la réponse qui représente le stress, non la sollicitation. Quand la sollicitation est forte, la réponse est forte. L'organisme fournit un effort approprié pour réagir et répondre aux sollicitations, afin de maintenir son état d'équilibre. Il s'agit pour l'organisme de maintenir sa stabilité, son d'homéostasie : l'homéostasie est la constance ou la stabilité d'un certain nombre de paramètres de l'organisme (la température corporelle, le taux de glucose, etc.).¹¹

Le stress est défini comme une pathologie lourde affectant physiquement et psychologiquement de plus en plus de personnes. Cette situation transforme un état individuel en un risque psychosocial pour l'entreprise, qui voit sa responsabilité sociétale engagée.¹²

la réaction de stress « survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.

Le terme de stress renvoie à trois éléments caractéristiques :

- les **stresseurs** que rencontre l'individu : contraintes professionnelles, tracas quotidiens, conflits de rôles, etc. ;
- les **réactions de stress**: toutes les réponses physiques ou psychologiques aux stresseurs ;
- les **conséquences** sur la santé des individus et sur le travail.¹³

10-2-Les symptômes confirmant le stress : Selon SEKIOU & al,¹⁴ la réponse donnée par l'organisme au diverses agressions de la vie quotidienne peut être cernée au niveau des réactions :

1. Subjectives : lorsque le corps d'une personne est soumis à des agressions de la vie quotidienne et qu'il y a automatiquement une réponse. Les réponses peuvent être diverses en raison des exigences

⁹ LANDIER Hubert, **Évitez le stress de vos salariés. Diagnostiquer, mesurer, analyser, agir**, Eyrolles, Paris, 2009. P1

¹⁰HANS SELYE, **Stress sans détresse?** La presse, Montréal, 1974, p 29. In SEKIOU. L, & al, Op. cit. P 730.

¹¹ LANDIER Hubert, Op. cit. P62

¹² AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, BOUDIER Fabienne, Op. cit. p 407.

¹³ GREBOT Élisabeth, **Stress et burnout au travail : identifier, prévenir, guérir**, Eyrolles, Paris, 2008. P 05.

¹⁴ SEKIOU. L, & al, Op. cit.. P 731.

exagérées ou au contraire insuffisantes, de besoins non satisfaits, d'attente déçues, d'un excès ou d'une insuffisance de stimulation, d'un manque de contrôle sur sa situation personnelle.

2. Comportementales : ici les individus répondent en s'orientant vers le tabagisme, l'alcool, les médicaments.

3. Psychologiques : s'expriment par : le rythme cardiaque s'accélère, la respiration devient plus rapide, les muscles se tordent.

10-3-Les faits liés au phénomène de stress¹⁵ :

10-3-1- la nécessité de stress : le stress aide l'individu à se réajuster à son environnement. Le « bon stress » permettrait une grande implication au travail et une forte motivation, tandis que le « mauvais stress » rendrait malade.

10-3-2- le stress positif : avoir un stress juste suffisant est très utile pour le niveau optimal de la productivité. Lorsqu'une personne fait face au stress et qu'elle a une réaction adéquate, harmonieuse, adaptée, proportionnellement à la situation. Le stress positif peut conduire à la créativité chez les salariés car celui-ci absorbe une forte consommation d'énergie pour s'adapter aux actions nouvelles. Le bon stress est donc celui qui nous permet:¹⁶

- d'être plus performant;
- d'être satisfait des résultats que nous obtenons;
- d'éviter la phase d'épuisement par une bonne régulation de notre énergie personnelle.

10-3-2-1-Le stress bénéfique face au danger : La réaction de stress est donc une réponse de protection essentielle face à un danger. Elle permet de mobiliser les gestes adaptés en situation d'urgence. Les pompiers, les urgentistes connaissent cette montée d'adrénaline favorable à une performance maximale. Ce type de stress peut provoquer une sensation agréable, que certains recherchent en pratiquant par exemple le parachutisme, le saut à l'élastique, les sports de l'extrême, etc.¹⁷

10-3-3- le stress négatif : on parle généralement de stress négatif lorsqu'une personne n'est pas capable de répondre de façon adéquate ou efficace aux exigences de son travail ou qu'elle n'arrive à le faire qu'au prix d'une atteinte à sa santé. Cette personne a une réaction mauvaise, inadaptée, exprimée avec une violente agressivité, de la colère, ou à l'inverse inexprimée, réprimée intériorisée malgré son intensité.

Il existe deux sortes de mauvais stress :¹⁸

- Celui qui est lié à une stimulation qui dure trop longtemps ou qui se répète trop souvent : dans ce cas, l'organisme va jusqu'à la phase d'épuisement.

¹⁵ Ibid. P 733.

¹⁶ BACHY Bruno & HARACHE Christine, Op. cit..P 311.

¹⁷ GREBOT Élisabeth, Op. cit.. P 07.

¹⁸ BACHY Bruno & HARACHE Christine, Op. cit.P 311.

- Celui qui est lié à une stimulation trop intense (événements à forte charge émotionnelle) : dans ce cas, des troubles psychiques apparaissent très rapidement : cauchemars, angoisses, dépression,... Notre façon de réagir à ces mauvais stress est fondamentale. Elle est liée à nos valeurs, nos croyances et nos expériences. Certains ont une capacité très forte pour surmonter les difficultés et passer à l'action. Ils peuvent ainsi apporter des changements réels pour transformer la situation stressante. D'autres sont dans l'incapacité d'agir, de fuir ou de réagir. Ils vivent la stimulation de plein fouet et leur corps et leur mental en subissent les conséquences qui peuvent parfois être très lourdes.

10-3-4- gravité du stress : dans les pays industrialisés, la première cause de décès, ce sont les maladies du cœur, attribuables dans une proportion de 75% à l'insatisfaction au travail.

10-4-Sources du stress¹⁹ :

10-4-1- sources liées aux taches :

10-4-1-1-La compétence requise : l'attribution de taches trop complexes au salarié et l'incapacité devant laquelle il se trouve parfois de remplir créent chez lui une pression.

10-4-1-2-La capacité de chaque individu : les salariés qui se voient attribuer des taches dépassant leurs capacités et leurs compétences risquent d'être exposés au stress (l'angoisse, la peur, le découragement).

10-4-1-3-La répétition des taches : garder la même posture pendant tout le temps favorise le stress.

10-4-1-4-L'autonomie : le manque d'autonomie des salariés dans l'exécution de leurs taches favorise le stress. Toutefois, trop d'autonomie sous forme de responsabilités provoque le stress. La situation idéale c'est l'autonomie équilibrée.

10-4-1-5-Les conflits et l'ambiguïté entourant le rôle : les conflits de rôles naissent de la présence simultanée de deux(ou de plusieurs) exigences sur la même personne. Il devient difficile de se soumettre à toutes les exigences en même temps.

10-4-1-6-Le rôle surchargé ou le rôle trop allégé :

- Le rôle surchargé se présente lorsque le salarié se trouve dans des situations où les taches qu'on lui impose excèdent qualitativement et quantitativement ses forces et ses capacités. Le rôle surchargé force le salarié à agir de façon précipitée et à investir le maximum de son attention et de ses efforts.

- Le rôle trop allégé est associé à l'émergence d'un besoin de sollicitation et de stimulation (taches trop simples qui deviennent rapidement routinières).

¹⁹ SEKIOU. L, & al, Op. cit.P 735-746.

10-4-1-7-Les relations interpersonnelles : le fait d'être soutenu, reconnu et accepté, ou pas par ses collègues peut atténuer ou amplifier l'impact de certains facteurs stressants. Il ya aussi les relations entre le supérieur hiérarchique et ses subordonnés qui jouent un rôle essentiel dans le stress.

10-4-1-8-La concurrence entre les salariés : la concurrence favorise le développement individuel, mais si elle est trop forte entre les collègues de travail génère une tension qui rend invivable le milieu de travail.

10-4-1-9-Le milieu physique : la lumière, le bruit, mauvaises postures de travail.

10-4-2-Sources organisationnelles :

10-4-2-1-Les normes accompagnées de procédures rigides : le contrôle bureaucratique est une cause fréquente de tension dans l'organisation surtout s'il ya présence de :

- D'une mauvaise communication.
- Aucune participation.

10-4-2-2-Les niveaux de structure hiérarchique : les structures fortement centralisées ou celles qui ont des lignes d'autorité mal définies, les normes et les procédures rigides, les processus décisionnels lent et inappropriés, favorisent l'apparition du stress.

10-4-3-Pressions professionnelles sur les salariés: Landier²⁰ a résumé les causes du stress dans trois catégories de pressions professionnelles que subissent les salariés:

1.Éléments physiques liés à l'environnement de travail : ambiance physique pénible (bruit, lumière, chaleur, humidité, sur-occupation des locaux, pollution), cadences et rythmes de travail (aménagement du temps de travail : posté, de nuit, flexibilité, flux tendu), exposition au danger, isolement physique, pénibilité...

2. Éléments cognitifs et émotionnels liés au travail lui-même : surcharge ou sous-charge de travail, surcharge cognitive, variabilité et imprévisibilité de la charge de travail, monotonie/répétitivité, faible contrôle/faible autonomie, gravité/visibilité des erreurs possibles, sur/sous-qualification, responsabilités, contraintes de temps/ pression, conflits de rôle, qualité des relations individuelles (harcèlement, discrimination, mésententes), difficultés à concilier rôle professionnel et rôle familial, adaptabilité (nouvelles technologies), perte de sens du travail...

3. Éléments socio-organisationnels liés à l'entreprise : mauvaise communication (avec la hiérarchie), mauvaise ambiance (relations d'autorité, problèmes relationnels et comportementaux, solidarité, harcèlement, intimidation), instabilité organisationnelle (incertitude, précarité de l'emploi), directives incertaines (contradictions, paradoxes), objectifs (flous, irréalistes, incohérents), mauvais *feedback* sur la performance, manque de reconnaissance (réciprocité sociale, iniquité, injustice), manque de perspective d'évolution (carrière), mauvais soutien (écoute, prise en compte des difficultés), ambiguïté des rôles (rôles mal définis), faible implication dans les décisions, manque de formation ou de préparation (technique ou sociale), manque d'informations, etc.

²⁰ LANDIER Hubert, Op. cit.. P63

Dans la conception moderne du stress, quatre facteurs fonctionnent en étroite interdépendance ;²¹

- les **facteurs environnementaux** comme les stresseurs professionnels, les demandes professionnelles physiques (porter de lourdes charges), quantitatives (charge de travail), émotionnelles (empathie, écoute, patience), intellectuelles (concentration, mémorisation et traitement d'informations) ;
- les **caractéristiques personnelles**: certains traits de personnalité fragilisent l'individu tandis que d'autres le protègent;
- les **transactions** déployées par les individus comme l'évaluation de la situation en termes de ressources disponibles et l'adoption de stratégies d'ajustement ou *coping*, plus ou moins efficaces ;
- les **résultats** en termes d'état de santé, de bien-être, de qualité de vie ou, à l'inverse, d'état dépressif, d'anxiété, d'épuisement professionnel ou *burnout*, d'insatisfaction au travail, etc.

10-5-Quelques indicateurs de stress et leurs caractéristiques²² :

10-5-1-psychologiques et comportementaux :

10-5-1-1-psychologiques :

- Trouble de sommeil.
- Trouble de la mémoire.
- Trouble digestifs.

10-5-1-2-Anxiété :

- un peu stimule ; trop paralyse la personne.

10-5-1-3-Nervosité :

- les réactions deviennent explosives.
- L'impulsivité, comportement agité, agressivité.

10-5-1-4-Perte d'initiative :

- perte de l'enthousiasme, de l'envie et de gagner.
- réduction du processus intellectuel.
- augmentation de la sensibilité.
- diminution dans la maîtrise des tâches.

10-5-1-5-Autres :

- baisse dans l'efficacité personnelle.
- sentiment de mépris, d'incompétence, de désorientation.
- mauvaises relations interpersonnelles.

10-6- Réduire le stress au travail

²¹ GREBOT Élisabeth, Op. cit.. P 17.

²² SEKIOU. L, & al, Op. cit. P 747.

Selon l'Organisation internationale du travail, « les interventions pour réduire le stress au travail peuvent être primaires (réduction des sources de stress), secondaires (aider les individus à développer des compétences pour faire face au stress) et tertiaires (prendre en charge les individus affectés par le stress) ». ²³

10-6-Actions pour faire face :

Problèmes	Quelques actions
Objectifs	Prévoir des objectifs réalistes.
Temps	Utiliser un agenda. Faire alterner différents types d'activités. Vivre le plus possible le moment présent.
Détente	Favoriser une façon de relaxer qui ne dérange pas le travail lui-même.
Renforcement	Maintenir son endurance au stress par une bonne forme physique et une saine alimentation.
Tranquillisants	Trouver d'autres solutions à ses problèmes que les tranquillisants.
Bureaucratie	Mettre sur pied les cercles de qualité et des programmes de gestion participative.
Compétition	Favoriser des programmes de motivation et des façons pour lutter contre la concurrence.
Relations interpersonnelles	Etablir des programmes de gestion des communications et de l'information.
Prévision	Développer une responsabilité orientée vers le maintien et l'amélioration de la santé et du bien-être individuel et organisationnel.
Prévention	Fournir à l'employé, sur demande, la possibilité de subir des examens périodiques.

10-7- Qu'est-ce que le *burnout* ?²⁴

Le *burnout* est un terme emprunté au vocabulaire aérospatial : il désigne le risque d'échauffement brutal, voire de destruction, d'une fusée, provoqué par l'épuisement de son carburant. En anglais, *burnout* signifie « s'user », « s'épuiser », « craquer en raison de demandes excessives d'énergie, de forces ou de ressources ».

Le terme *burnout* qualifie l'état d'une bougie qui, après avoir éclairé de longues heures, n'offre qu'une flamme discrète et faible. Il implique donc l'idée de *combustion interne* des

²³ AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, BOUDIER Fabienne, Op. cit. P 408.

²⁴ GREBOT Élisabeth, Op. cit. P 104.

professionnels, particulièrement les soignants confrontés à la souffrance de l'autre. Cette métaphore de la combustion est parfois illustrée par l'image de l'incendie d'un immeuble qui aurait brûlé totalement l'intérieur de l'habitation tout en laissant intacte la façade.

10-8-L'aboutissement d'un stress persistant au travail

Le *burnout* n'apparaît qu'à l'occasion d'une activité professionnelle. Il vise spécifiquement le travail ce qui n'est pas le cas du stress. Le rythme accéléré, les budgets serrés, les exigences croissantes font de plusieurs environnements professionnels des endroits propices à l'épuisement ou *burnout*. Il touche un nombre croissant de salariés et chacun peut en être victime. Il nuit non seulement à la santé mais aussi à la qualité du travail. Son coût est considérable pour l'entreprise et la société.

Les conséquences nocives du *burnout* dépassent souvent la sphère professionnelle et débordent sur la vie privée (difficultés familiales, ruptures sentimentales, divorces, etc.). Les individus souffrant de *burnout* ont des réactions qui peuvent être émotionnelles (angoisse, dépression), physiologiques (hypertension, lombalgies, diabète de type 2, etc.), cognitives (difficultés à se concentrer, à prendre des décisions), motivationnelles (perte d'intérêt pour son travail) ou comportementales (isolement, cynisme).

Le *burnout* est une dépression dont les causes sont liées au travail, qu'il s'agisse des conditions de travail ou des difficultés relationnelles. Parce que les causes sont organisationnelles, cette situation doit être prise en compte dans le cadre du travail, même si elle nécessite parfois d'être étendue à une prise en charge psychothérapeutique des effets individuels.²⁵

²⁵ GREBOT Élisabeth, Op. cit.P 105.

10- La discipline au travail:

11-1- Définition :

C'est un ensemble de normes et de règles préalablement établies, régissant les membres d'une organisation et par laquelle l'employeur peut faire régner l'ordre et diriger la conduite au sein du milieu de travail.²⁶

11-2- Les objectifs :

La discipline au travail doit avant tout avoir un objectif éducatif et correctif plutôt que punitif pour éviter de créer un climat de travail négatif.

1. Garder les comportements acceptables ou/et suivre les lignes de conduite préalablement établis par la direction générale.

2. Permettre au salarié de prendre conscience de son comportement et des moyens susceptibles d'améliorer et de corriger ses actions.

3. Favoriser un climat de travail satisfaisant, car la discipline doit être appliquée d'une façon équitable, impartiale et cohérente à l'ensemble des employés de l'organisation.²⁷

11-3- Fautes et sanctions :

11-3-1- La faute :

Elle est l'élément sur lequel repose la sanction disciplinaire qu'un employeur impose à son employé. Le Petit Larousse : c'est un manquement au devoir, à une règle, à la morale.

La faute apparaît comme : un agissement ou une omission qui a un rapport direct avec le comportement d'un employé, commis volontairement ou non, et concernant spécifiquement la relation contractuelle de travail le liant à son employeur. Une faute qui engendre une sanction est censée avoir un lien direct avec l'exécution de la prestation de travail dans laquelle le salaire enfreint des règles déjà précisées par l'organisation. La faute du salarié doit porter préjudice à l'employeur.²⁸

11-3-2- La sanction disciplinaire :

Elle est imposée comme une punition par un employeur à un salarié à cause d'une conduite considérée comme nuisible à l'ensemble des activités de l'organisation.²⁹

11-4- Quelques agissements fautifs :³⁰

11-4-1- Absentéisme et retards injustifiés :

- Absences trop souvent renouvelées ;
- Abandon du poste de travail ;

²⁶ SEKIOU. L, & al, Op. cit.. P 811.

²⁷ Ibid. P 812.

²⁸ SEKIOU. L, & al, Op. cit.P 818.

²⁹ Ibid. P 819.

³⁰ Ibid. P 824.

- Absences injustifiées ;
- Absences non autorisées ;
- Retards fréquents.

10-4- 2- Obligation professionnelles :

- Refus d'effectuer son travail ;
- Mauvaise exécution du travail ;
- Négligences du salarié ;
- Indiscrétion et violation du secret professionnel ;
- Défaut d'entretenir le matériel ;
- Utilisation à des fins personnelles du matériel sans autorisation ;
- Dépassement d'attribution ;
- Mauvais rendement persistant.

11-4- 3- exécution du travail :

- Infraction à la sécurité ;
- Accomplir volontairement mal son travail ;
- Pas d'efforts ni motivation au travail.

11-4- 4- attitudes d'insolence :

- Injures ;
- Menaces ;
- Violence avec le supérieur immédiat ;
- Violence entre les salariés.

11-4- 5- désobéissance :

- Refus d'obéir.

11-4- 6- mauvaises conduites et intoxication volontaire :

- Comportement contraire aux bonnes mœurs ;
- Consommation de drogue ;
- Ivresse.

11-4- 7- Vols, falsification des documents :

- Vol au préjudice de son employeur ;
- vol au préjudice d'un autre salarié ; modification de documents.

11-4- 8- Période de grève :

- Entrave à la liberté de travail ;
- Atteinte au droit de propriété ;
- Participation à une grève interdite.

11-5- les sanctions possibles :³¹

11-5-1- une mutation interne : Elle se traduit par un transfert du salarié concerné dans un autre service ou unité.

11-5-2- un avertissement écrit ou verbal: c'est lorsque l'indiscipliné se retrouve avec une lettre dans le dossier dont le contenu explique brièvement les comportements qu'on lui reproche. Ou lorsque le supérieur lui explique les normes et les règles établies en mettant en évidence son comportement indésirable.

11-5-3- une amende : l'employeur a le droit de retenir sur le salaire une portion de la rémunération liée à la prestation du travail qui, normalement, devrait être fournie par le salarié concerné.

11-5-4- la privation de l'ancienneté.

11-5-5- une rétrogradation : Elle consiste à déclasser hiérarchiquement un salarié dans un poste où il y a moins de responsabilité et une rémunération moindre.

11-5-6- une suspension :

- Suspension conservatoire : le concerné est mis à l'écart, mais continue à toucher sa rémunération.

- Suspension sans solde : le concerné est exclu temporairement, et privé du travail et de rémunération.

11-5-7- le licenciement : c'est mettre fin définitivement et unilatéralement au contrat individuel de travail.

³¹ SEKIOU. L, & al, Op. cit. P 826-831.

11- L'appréciation des ressources humaines :

12-1- Définition:

L'appréciation des ressources humaines consiste à porter un jugement sur des activités exercées par employé pendant une période déterminée dans une organisation. Ce jugement doit idéalement s'appuyer sur des critères explicites et des normes établies de façon que l'évaluateur puisse formuler une opinion globale et objective sur la performance de l'évalué.³²

12-2- Les objectifs de l'appréciation des RH³³ :

12-2-1- Objectifs liés à l'employé :

- Faire savoir comment l'employé peut progresser dans l'organisation ;
- Permettre à l'employé de s'ajuster à son travail ;
- Faire l'inventaire des points forts et points faibles de l'employé par Rapport à la fonction qu'il exerce ;
- Permettre à chaque salarié d'être au courant de ce que son supérieur immédiat pense de lui ;
- Fournir l'occasion de créer une communication entre les supérieurs et subordonnés.

12-2-2- Objectifs liés à l'organisation :

- Etablir une base pour la recherche et la construction des programmes en GRH afin de rendre les RH plus efficaces ;
- Servir à justifier les décisions administratives ;
- Favoriser la promotion et l'augmentation des salaires fondée sur les résultats de l'évaluation ;
- Connaître l'efficacité des RH et les besoins en matière de divers programmes de formation et de perfectionnement ;
- Identifier les employés performants afin de les récompenser plus justement.

12-3- Distinction entre l'évaluation de la performance et l'évaluation du potentiel³⁴ :

12-3-1- L'évaluation de la performance : elle consiste à évaluer la performance réelle de l'employé au travail pendant une certaine période. L'employeur vérifie si l'employé s'est bien acquitté des tâches qu'on a lui confiées. En cas de réponse négative, il identifie les causes personnelles ou organisationnelles qui expliquent sa mauvaise performance. Par la suite il peut prendre des décisions relatives au perfectionnement, à la rémunération, à la promotion, au transfert, à la rétrogradation ou au licenciement de l'évalué.

³² Ibid. P 326.

³³ Ibid. P 329.

³⁴ SEKIOU. L, & al, Op. cit.P 334.

12-3-2- L'évaluation du potentiel : elle consiste à favoriser le développement personnel de chaque employé pour qu'il atteigne une performance élevée dans le futur en fonction de ses compétences manifestées, de sa préparation professionnelle, de son expérience et de ses aspirations de carrière. L'évaluation du potentiel vise divers objectifs, comme ceux-ci :

- Motiver les employés puisque l'employeur les forme pour leur offrir de meilleures possibilités de carrière ;
- Justifier mieux les promotions, les mutations, les augmentations de salaire, etc. ;
- Stimuler le développement organisationnel en orientant les employés qui ont du potentiel vers les postes les plus élevés et en identifiant les positions les plus prioritaires.

12-4- Les questions fondamentales liées à l'évaluation de la performance ³⁵:

12-4-1-Quand évaluer ? Les évaluations régulières et nombreuses sont préférables parce qu'elles sont plus près de la performance réelle des évalués dans la pratique. Chaque organisation fixe un nombre, généralement d'une évaluation par an.

12-4-2-Comment évaluer ? Toute évaluation doit éviter l'arbitraire qui pourrait avoir des conséquences néfastes, comme : la détérioration du climat du travail, la démission d'employés, la discrimination envers (le sexe, la religion et la couleur).

12-4-3-Quoi évaluer ? L'évaluation doit porter sur la performance d'un individu. Elle se fonde sur l'identification des résultats mesurables à atteindre par chaque salarié, dans le but pouvoir conseiller l'employé sur sa performance présente, sa formation éventuelle et en tirer certaines implications pratiques au sujet de sa carrière dans l'organisation.

Une fois les objectifs fixés, il convient d'en évaluer l'atteinte. Même si d'autres moyens existent, l'entretien d'évaluation est le moyen privilégié.

12-5-Les enjeux de l'entretien d'évaluation : ³⁶

12-5-1- Pour les managers : Son objectif premier est l'évaluation des collaborateurs et le management et développement des compétences de l'équipe.

Il permet également de :

- décliner les axes stratégiques en plans d'actions opérationnels;
- piloter l'activité de son unité et de ses collaborateurs par un système d'objectifs ;
- créer les conditions de la motivation des collaborateurs et donner à chacun la reconnaissance de sa contribution;
- détecter les compétences existantes par rapport à chaque métier ;
- favoriser l'initiative et la prise de responsabilité individuelle.

12-5-2- Pour les collaborateurs

³⁵ Ibid. P 334.

³⁶ BACHY Bruno & HARACHE Christine, Op. cit. p 243-247.

L'entretien d'évaluation permet de :

- bénéficier d'une évaluation objective et contradictoire de ses performances;
- clarifier et formaliser la mission et les attributions;
- négocier ses objectifs et disposer des moyens nécessaires pour les atteindre ;
- créer une communication constructive avec son manager.

12-5-3- Pour l'entreprise

La synthèse des comptes rendus des différents entretiens permet de disposer annuellement d'une photographie de l'existant en matière RH permettant:

- des prises de décisions en matière de rémunération des compétences et des performances;
- la préparation de plans de carrières et du plan de formation;
- la garantie d'une gestion équitable des collaborateurs.

12-6-Réussir un entretien d'évaluation

L'entretien d'évaluation comprend six temps forts :

12-6-1- La préparation : Il est souhaitable qu'elle soit effectuée par le manager et par le collaborateur qui noteront:

Les réussites et difficultés de l'année ; les faits essentiels ; les prises d'initiatives ; la coopération avec d'autres services; tout ce qui atteste une évolution positive par rapport à l'année précédente.

La préparation porte également sur l'année à venir et plus particulièrement sur les résultats ou objectifs à atteindre.

12-6-2- L'accueil : C'est pendant la phase d'accueil que s'instaure la communication. De cette phase dépendra la qualité de l'entretien. Il faut veiller au respect de quelques conditions:

Soigner les conditions matérielles:

- choisir un lieu calme et se protéger des interruptions possibles ;
- s'assurer que chacun est confortablement installé et peut prendre des notes.

Préciser le déroulement de l'entretien:

- resituer la place et le rôle de l'entretien d'évaluation ;
- informer ses conséquences pratiques : objectifs, évaluation, mobilité, formation, évolution de carrière, rémunération...
- rappeler les règles du jeu ;
- donner le plan de l'entretien ;
- solliciter l'accord du collaborateur sur ce déroulement.

12-6-3- Le bilan : Deux temps forts structurent le bilan :

- l'évaluation de la contribution des salariés et la mesure de l'atteinte de ses objectifs;
- l'évaluation du niveau global de contribution du collaborateur. C'est une synthèse qui permet de porter un regard d'ensemble sur la contribution du collaborateur par rapport au contexte d'ensemble de la fonction.

Les points à examiner pendant la phase de bilan sont : les missions actuelles permanentes du poste ; les résultats par rapport aux objectifs de l'année écoulée; les compétences mises en œuvre ; le potentiel.

12-6-4- Le futur : Il s'agit de :

- fixer les objectifs pour l'année suivante;
- inviter le collaborateur à s'engager sur des actions de progrès;
- élaborer avec lui les mesures à prendre pour son développement personnel.

12-6-5- La conclusion : L'entretien s'étant bien déroulé, cette phase consiste à le terminer dans des conditions motivantes:

- rappeler les aspects essentiels de l'entretien : évaluation globale, engagements pris par chacun ;
- indiquer qu'il existe d'autres occasions pour faire le point en cours d'année ;
- inviter le collaborateur à donner son sentiment sur le déroulement de l'entretien ;
- rappeler votre propre engagement ;
- préciser votre disponibilité en cours d'année.

12-6-6- Le suivi : L'entretien d'évaluation ne s'arrête pas à la fin du temps qui lui est imparti. Manager et collaborateur doivent assurer le suivi d'un certain nombre d'aspects parmi lesquels:

- les décisions de délégation;
- le suivi de la réalisation des objectifs ;
- les demandes de formation ;
- la contribution à un projet;
- les aides ponctuelles que peut accorder le manager.

12- La formation :

13-1- Définition:

La formation ne peut plus être considérée comme une seule activité, ni même comme une fin en soi. Il s'agit d'un moyen qui, pour être pleinement utilisé, est découpé en plusieurs parties : prévoir et analyser des besoins, construire des actions en fonction d'un plan, puis réaliser et enfin évaluer.³⁷

La formation est l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation.

C'est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.

La formation, véritable éducation professionnelle permanente, est un instrument majeur de la valorisation du potentiel humain de l'entreprise. Il s'agit de préparer en permanence les hommes aux exigences de demain sans ignorer, pour autant, leurs besoins spécifiques.³⁸

13-2- La formation comme moyen de développement:

Dès le début des années 70 la formation apparaissait comme moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre le chômage, la perte d'emploi, l'inadaptation de l'individu à son travail, la formation est primordiale pour améliorer la quantité et la qualité de travail, réduire les coûts de production, augmenter le moral et la motivation des employés, elle permet également aux employés d'accéder à des postes plus importants, les rend plus aptes à utiliser pleinement leur compétences, les prépare à réaliser adéquatement leurs plans de carrière et à développer les capacités d'adaptation nécessaires aux fréquents changements.³⁹

13-3- Distinction entre formation et développement⁴⁰ :

La formation sert à acquérir de nouvelles connaissances et habilités dont les employés ont besoin en vue, d'une part, d'éviter que les compétences ne soient plus adaptées pour exécuter les tâches de leurs postes actuels et, d'autre part, pour manipuler plus facilement les nouveaux instruments de travail générés par le progrès technologique.

La formation développe à la longue, non seulement le potentiel des employés, mais aussi améliore l'efficacité et la rentabilité de l'organisation.

³⁷ PARMENTIER Christophe, *L'ingénierie de formation*, Eyrolles, Paris, 2008. P 01.

³⁸ SEKIOU. L, & al, Op. cit.P 362.

³⁹ SEKIOU. L, & al, Op. cit.P 363.

⁴⁰Ibid P 364.

Le développement du potentiel s'effectue lorsque l'organisation découvre que les employés ont du potentiel pour occuper d'autres postes que ceux qu'ils occupent actuellement et qu'elle leur offre une possibilité en termes de formation pour développer leurs capacités.

12-4- De la formation à la professionnalisation : À l'approche traditionnelle basée sur l'acquisition à une période donnée de savoirs explicites et transférables, et sanctionnée par un diplôme, se substitue une approche par les compétences, fondée, en outre, sur l'acquisition de savoirs implicites, plus difficilement transmissibles. Cette logique permet de faire le lien entre les deux types de savoirs et conçoit la formation non plus comme une action ponctuelle mais comme une action au contraire permanente.⁴¹

13-5- Les principaux objectifs de la formation⁴²:

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés ;
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation ;
- Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Aider les chômeurs à s'intégrer plus facilement dans de nouvelles organisations ;
- Améliorer les expressions orales des employés et leur faire perdre leur stress quand ils font exposé professionnel ;
- Favoriser les relations interpersonnelles ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur lieu de travail ;
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou encore de la parfaire ;
- Donner la conversion à des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à d'autres emplois exigeant des compétences différents ;
- Permettre à la direction de repérer les employés les plus qualifiés pour une promotion.

13-6- Les types de formation:

13-6-1- Entraînement: Formation de quelques heures ou de plusieurs mois selon la complexité des tâches auxquelles le salarié doit s'adapter; cette formation a un caractère pratique et se fait sur le lieu même de travail.

⁴¹ AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, BOUDIER Fabienne, Op. cit.P 413.

⁴² SEKIOU. L, & al, Op. cit.P 365.

13-6-2- Apprentissage: Formation initiale sur le lieu de travail permettant à une personne d'acquérir la compétence exigée par le métier auquel elle se destine.

13-6-3- Formation sur le tas: Formation par laquelle une personne apprend en même temps qu'elle effectue diverses tâches et se familiarise avec différents procédés et méthodes utilisés dans une profession ou un métier en vue d'arriver à accomplir son travail avec satisfaction et à devenir ainsi de plus en plus compétente.

13-6-4- Formation professionnelle: Formation prise dans un établissement scolaire ou dans une organisation, permettant ainsi à une personne d'acquérir des connaissances théoriques liées à un domaine spécifique.

13-6-5- Recyclage: Formation par laquelle une personne met à jour sa compétence dans une discipline, une technologie ou un métier. Cette formation lui est nécessaire pour continuer d'exercer les tâches de son poste actuel ou d'un autre plus approprié ou plus intéressant qui pourrait être occupé dans le futur.

13-6-6- Formation lors de l'accueil: Processus permettant d'initier et de familiariser les nouveaux employés à l'organisation (historique, structure, réglementation...). Elle touche à tous les renseignements qui ne sont pas inclus dans les documents remis aux nouveaux employés.

13-6-7-Perfectionnement: Formation qui consiste généralement à préparer l'employé à occuper un poste hiérarchiquement plus élevé que celui qu'il occupe actuellement.

13-7- Plan de formation:

Le plan de formation de l'entreprise est à la croisée de deux chemins, de deux logiques :

- une logique *top down*, ou descendante, construite à partir des orientations définies par le management opérationnel ;
- une logique *bottom up*, ou ascendante, élaborée à partir du recueil des besoins individuels des salariés, voire des équipes.⁴³

Afin de construire le plan de formation, l'ingénierie de formation s'appuie sur une double approche :

- L'analyse des besoins centrée sur l'analyse de la compétence.
- La construction d'une stratégie de formation découlant de la gestion des compétences.

L'analyse des besoins de compétences relève plus de l'écoute des salariés, tandis que la définition de la stratégie de formation découle de l'analyse construite par le management des évolutions probables de l'entreprise.

⁴³ PARMENTIER Christophe, Op. cit.. P 151.

13-7-1- Stratégie d'entreprise: le rôle de la formation est de participer à la mise en œuvre de la stratégie globale de l'entreprise en rendant possible l'adéquation du patrimoine de talents, de savoirs et d'expériences avec les besoins exprimés par les grandes orientations stratégiques.

La stratégie de développement d'une entreprise permet de concevoir les finalités, les missions de production ou de service, sa vocation, son identité,... Elle permet d'orienter, d'organiser et d'évaluer l'action individuelle et collective. Elle sert de référent et on la trouve souvent explicitée dans la charte ou le projet d'entreprise.

L'analyse stratégique d'une entreprise comporte quatre étapes qui ne sont pas nécessairement chronologiques, mais s'enrichissent mutuellement :

- La réflexion stratégique, qui évalue les contraintes, ressources, forces, faiblesses, les opportunités et menaces internes ou externes.
- L'analyse du marché, de ses évolutions et tendances.
- L'allocation ou recherche de ressources internes ou externes.
- La formulation et la hiérarchisation de finalités, buts et objectifs stratégiques de développement.⁴⁴

13-7-1-1-Besoins GPRH: A partir des grandes orientations stratégiques, on a en effet pouvoir identifier quelles sont les compétences et les qualifications dont l'entreprise a besoin.

Les besoins de formation sont constitués par l'écart existant entre un profil professionnel requis, souhaité, souhaitable ou nécessaire, et un profil réel. Ils représentent le décalage entre une situation réelle et une situation idéale. L'analyse de ces écarts amène la traduction en objectifs de formation et en actions nécessaires.⁴⁵

13-7-1-2-Objectif généraux: fixer les objectifs de formation pour ajuster les ressources aux besoins.

Le besoin renvoie à un manque ou à un état de manque. Celui-ci n'est jamais donné à voir directement et de manière lisible et explicite. Le manque est-il dû à un problème d'organisation du travail, à une insatisfaction vis-à-vis de celui-ci ou à un sentiment de ne pas pouvoir réaliser un travail aussi pertinent qu'on le souhaiterait par défaut d'informations ou de qualifications ? [...] Le besoin est [...] la résultante de l'analyse ou confrontation entre un état initial et un état souhaité, souhaitable ou nécessaire. Cette différence, amenant le manque et donc le besoin de formation, peut être due à l'évolution du poste, du système de travail ou à la politique de l'entreprise.⁴⁶

13-7-2-Attentes individuelles: il est important d'identifier les attentes des collaborateurs en matière de formation, de les analysés et d'en tirer ensuite les objectifs spécifiques.

⁴⁴ PARMENTIER Christophe, Op. cit. P 153.

⁴⁵Ibid. P 159.

⁴⁶Ibid. P 157.

Les attentes renvoient à des souhaits individuels ou collectifs, en lien avec la stratégie de l'entreprise ou non. [...] Il y a un désir de formation et l'expression d'objectifs de formation, mais ces attentes ne correspondent pas nécessairement aux besoins de l'entreprise ou des services. Elles sont l'expression, plus ou moins implicite et exprimée, d'une demande latente.

La demande correspond à des attentes, individuelles ou collectives exprimées de manière explicite, voire rédigées en vue d'effectuer une ou des formations en lien avec une situation-problème à résoudre. L'objet de l'analyse des besoins est d'arriver à l'expression d'une demande, cette demande fera à son tour l'objet d'une analyse pour devenir opératoire.⁴⁷

13-7-2-1-Identification des besoins individuels: plus généralement :

- Les entretiens et questionnaires utilisés pour recueillir les besoins en formation se structurent en deux parties:

- Perception de la situation globale de l'entreprise
- Information sur les souhaits individuels

- Recueillir des informations à partir des procédures de description des postes et d'appréciations

- L'analyse des indicateurs de comportement: (absentéisme, turnover, accidents du travail, défaut de qualité, sous productivité:

13-7-2-2-Objectifs individuels: dépouillement des informations recueillies pour la constitution d'une liste de besoins et des attentes émergentes

13-7-3- Hiérarchisation des objectifs en termes de priorité:

L'analyse des besoins exprimés repose sur un regroupement des besoins détectés en grands chapitres. Elle implique également un recensement des contraintes exprimées dans le cadre des objectifs globaux issus de la GRH.

Le responsable de la formation élaboré ensuite, en accord avec la hiérarchie et la direction générale, une liste d'objectifs de formations prioritaires qui répondent simultanément aux intérêts et contraintes de l'entreprise et aux souhaits des collaborateurs.

13-8- Elaboration du plan de formation: le plan de formation est élaboré à partir des objectifs prioritaires fixés. Il est construit sur la base d'un certain nombre de choix que fait pour atteindre ces objectifs.

- Choix du budget
- Choix des contenus: (Technique ou générale)
- Choix des bénéficiaires
- Choix de la durée et de rythme
- Choix des modalités de la formation: (interentreprises ou inter entreprise)

⁴⁷Ibid. P 157-158.

- Choix des formules pédagogiques: (sur le tas ou théorique) (cours stage, séminaires)
- Choix des méthodes d'évaluation des actions

13-9- L'évaluation des actions de formation: sur trois niveaux

- L'efficacité pédagogique à court terme: écrit ou orale à la fin de formation.
- L'analyse de la modification des comportements à moyen terme: l'appréciation portée par la hiérarchie sur les changements des formes de comportement.
- La variation de l'efficacité à moyen terme en analysant les résultats économiques et sociaux au niveau d'une unité de travail, d'un service.