Madarisy.com : مصدر هدا الملف هو موقع مدارسي

CHAPITRE 3: LES RELATIONS HUMAINES DANS L'ENTREPRISE

Les conceptions de l'Homme au travail ont beaucoup évolué, de l'Homme scientifique on est passé à l'Homme affectif puis à l'Homme impliqué.

Comment s'est alors opéré ce passage dans le temps ? et comment ceci a influencé les facteurs de motivation et les styles de commandement dans l'entreprise ?

I – RÔLE DE LA MOTIVATION :

La motivation pousse le personnel à agir dans le sens des objectifs de l'entreprise et garantit à cette dernière la bonne marche de ses affaires.

II – FACTEURS DE LA MOTIVATION :

«La motivation, un facteur de réussite»

Pour Abdelilah Jennane, directeur de l'Institut des RH au cabinet Diorh, les compétences disponibles sur le marché de l'emploi sont rares et même insuffisantes par rapport aux besoins. D'où la nécessité de privilégier et fidéliser les cadres en les motivant.

ALM : En matière de motivation du personnel, quelles sont les méthodes les plus utilisées ?

Abdelilah Jennane : La motivation est un facteur essentiel de la réussite individuelle et bien entendu collective. Il est important de veiller à ce que chaque collaborateur soit motivé, ou du moins qu'il ne "s'installe pas dans la démotivation". Souvent, les managers et leurs collaborateurs lient la motivation à la rémunération. O r, si les conditions pécuniaires ont leur importance, les ressorts de la motivation sont beaucoup lus dans les conditions de travail au sens large du terme. Les relations avec sa hiérarchie, ses collègues, l'ambiance de travail, le cadre de travail, les perspectives d'évolution de carrière, l'équilibre vie professionnelle / vie privée, degré d'autonomie, marges de décisions et responsabilisation sont autant d'éléments sur lesquels l'entreprise doit veiller pour garder un degré de motivation élevé. Pour répondre à votre question, il n'existe pas de méthode à proprement parler, mais 2 ou 3 ingrédients qui participent à l'instauration d'une ambiance motivante : la reconnaissance (symbolique ou matérielle), l'équité (des règles claires et connues qui s'appliquent à tous) et la sécurisation (perspectives annoncées, voire négociées avec le collaborateur).

Source : Aujourd'hui le Maroc du 11/04/06

TAF : D'après le texte dégager les facteurs de motivation du personnel en faisant une distinction au niveau de leur nature Les facteurs de motivation sont nombreux.

Solution :

L'entreprise peut mettre en place des outils financiers (salaire, primes, participation aux résultats…) et des outils non financiers (récompenses honorifiques, développement d'un esprit de groupe par l'organisation de voyages, de soirées, de stages, aménagement des bureaux, confort...).

Il faut reconnaître que la prise en compte des motivations a aussi des répercussions sur l'organisation du travail et la conception du commandement.

Madarisy.com : للحصول على المزيد قم بزيارة الموقع

Madarisy.com : مصدر هدا الملف هو موقع مدارسي

III - ANALYSE THÉORIQUE DE LA RELATION ENTRE L'HOMME ET LE TRAVAIL

Histoire de la relation entre l'Homme et le travail.

Pour l'école classique (F.W.Taylor, H.Fayol), L'homme étant par nature paresseux, il faut le contraindre à travailler. L'unique facteur de motivation de l'homme au travail est donc un système (division des tâches) et un niveau de rémunération incitatif.
Cette approche est modulée aujourd'hui par des formes d'individualisation des salaires (rémunération au rendement).

L'appartenance à un groupe social est une autre source de motivation. L'école des relations humaines (E.Mayo) et l'école des systèmes économiques (Maslow et Herzberg) donnent une dimension sociale à l'organisme.

E.Mayo a mis en évidence l'importance des relations dans un groupe d'individus suite à des études menées à la Western Electric. Ces études étaient déroulés en deux étapes et se portaient sur deux groupes d'ouvriers : Un groupe expérimental, sur lequel ont été testés certaines modifications et un groupe témoin, pour lequel aucun changement n'est intervenu.

- La première étape de l'expérience a consisté à mesurer l'impact des améliorations des conditions de travail (éclairage, niveau de température…) sur la productivité de travail. La production du groupe expérimentale a augmenté, mais celle du groupe témoin également.
- Pour la deuxième étape, ils introduisent d'autres stimulants tels que l'introduction de pauses, la distribution des boissons pendant les pauses, attribution des primes. La production des deux groupes a continué à progresser. Les chercheurs ont alors décidé d'observer le comportement des ouvriers du groupe expérimental en proposant un retour aux conditions initiales de travail (suppression de pauses, etc.).Ils ont constaté que la production augmentait toujours.
- L'équipe d'Elton Mayo a mis en évidence les effets positifs du travail en groupe. Les groupes observés étaient devenus homogènes et avaient leur propre logique de fonctionnement. La satisfaction au travail, et par conséquent l'évolution de la production, était d'abord associée à la nouvelle forme d'organisation sociale du travail plutôt qu'à l'organisation elle-même.

Maslow et Herzberg ont établi une relation entre besoin et motivation. D'après la pyramide, les individus tentent de satisfaire leur besoins les uns après les autres. Pour motiver un salarié, il faut donc répondre à ses besoins primaires (psychologique et de sécurité) mais également à ses besoins supérieurs en lui confiant par exemple des responsabilités.

R.Likert insiste quant à lui sur le fonctionnement de l'organisation comme moyen de motivation. Il s'agit de la confiance accordée aux salariés, de la communication interne, de la responsabilité des groupes, fixation d'objectifs par le groupe, etc. Ceci signifie que chacun participe à la production des résultats de l'unité et de l'entreprise.

Source : texte adapté

TAF : Dégager, à partir du document et des acquis les analyses théoriques de la motivation des salariés

	Ecole Classique	Ecole des Relations Humaines	Systèmes Sociaux	Théories récentes
Représentant	Taylor et Fayol	Elton MAYO	Maslow et Herzberg	Likert
Méthodes	-L'OST analyse le mouvement et le temps -Division des tâches. -Rémunération au rendement.	Politique des relations humaines et constitution des groupes de travail.	Motivation au travail par satisfaction des besoins.	Management participatif.
Caractéristiques des individus considérés	-Physique (force de travail) -Motivation par l'argent.	-Sensibilité aux facteurs d'ambiance -Relations interpersonnelles	Considération des besoins autres que psychologiques : -De sécurité	-Acceptation des valeurs de l'entreprise -Action dans le

Madarisy.com : للحصول على المزيد قم بزيارة الموقع

Madarisy.com : مصدر هدا الملف هو موقع مدارسي

	-Individualisation	-Importance du groupe de travail -communication	-D'appartenance -De reconnaissance -De dépassement -D'accomplissement	sens des objectifs de l'entreprise -Désir de participation
Objectifs poursuivis	Accroître la productivité	Améliorer le climat social	Motivation de personnel en intégrant ses objectifs à ceux de l'entreprise.	Implication du personnel

IV – STYLES DE COMMANDEMENT

Vous travailler dans une entreprise qui commercialise des logiciels de production. Les objectifs qui ont été fixés par la direction n'ont pas été atteints depuis quatre mois. Voici quatre réactions possibles de votre responsable hiérarchique.

Style de direction n° 1.

« Ces derniers mois, nous n'avons pas atteints nos objectifs commerciaux. J'ai établi un plan c'action qu'il est nécessaire de d'appliquer au plus vite. Vous en tirerez rapidement les conséquences.»

Style de direction n° 2.

« Chers collègues, nous n'avons pas réussi à atteindre nos objectifs ces derniers mois. Merci de me communiquer vos idées et solutions au plus vite afin que je puisse mettre en place un plan d'action.

Style de direction n° 3.

« Chers collègues, vous savez que notre entreprise n'as pas atteint ces derniers mois ses objectifs de ventes. Je sais également que la période est difficile pour vous tous. Voici quelques actions à mettre en place pour redresser la situation. Les collaborateurs qui atteindront leurs objectifs auront droit à une prime. Bonne courage à tous… »

Style de direction n° 4.

« Nos vente n'ont pas atteint le niveau escompté ces derniers mois. La situation m'oblige à vous rappeler que chacun d'entre vous a des objectifs »

Source : Brunet et autres, Management des organisations Terminale STG, Bréal, I 2006

TAF : Qualifier, pour chaque situation, le style de direction.

A - Le style autoritaire ou autocratique :

Le style est directif, le manager décide de tout et impose une forte pression, il ne consulte pas les subordonnés. La hiérarchie est absolue et la communication est descendante.

B - Le style paternaliste :

Caractérisé par la motivation par récompense. Le manager prend les décisions importantes et laisse aux employés des décisions qui sont moins riches. Il distribue des sanctions et des récompenses. Il prend en compte les besoins de son personnel et lui accorde des avantages sociaux.

C - Le style démocratique (ou consultatif) :

Les subordonnés sont consultés sur les décisions à prendre. Le supérieur prend la décision finale.

D - Le style participatif :

Il se caractérise par l'établissement d'objectifs, une participation des salariés aux décisions et une communication facilitée. Travail en commun pour élaborer des solutions. Le manager joue un rôle d'arbitre.

Madarisy.com : للحصول على المزيد قم بزيارة الموقع

Madarisy.com : مصدر هدا الملف هو موقع مدارسي

V/- LA COMMUNICATION INTERNE.

A- Définition.

La communication interne est le processus de transmission d'informations. Elle regroupe un ensemble d'action de communication au sein de l'entreprise à destination de ses salariés pour les informer sur la vie de l'entreprise et les sensibiliser aux enjeux du moment.

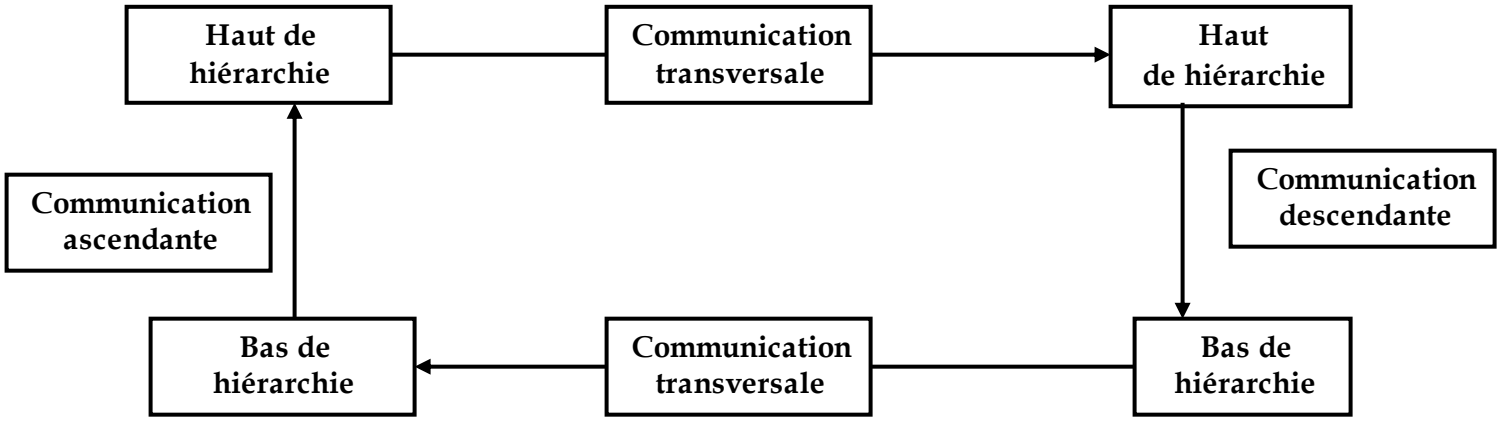
B - Rôle social et informationnel de la communication interne.

La communication interne est un outil de cohésion sociale qui :

- Informe les salariés de l'entreprise ;
- Facilité l'adhésion du personnel à la politique de l'entreprise ;
- Instaure un dialogue social et limite les conflits ;
- Permet une meilleure coordination des actions de chacun ;

Permet aux salariés de s'exprimer directement et collectivement sur les salariés, la durée du travail et l'organisation du travail.

C- Les formes de la communication interne :



D - Les outils de la communication interne :

Supports	Moyens	Contenu
Ecrits	Notes de service	Informations ou consignes données aux salariés ;
	Affichage	Vie de l'entreprise, vie syndicale, règlement intérieur, consignes de sécurité.
	Boîte à idées	Suggestions des salariés ;
	Journal d'entreprises	Vie de l'entreprise, informations sur les dirigeants,
	Livret d'accueil	Histoire de l'entreprise, informations pratiques,
	Bilan social	Vue d'ensemble de la situation sociale de l'entreprise ;
Oraux	Réunions	Discussions et prises de décisions en commun ;
	Séminaires	Informations et études de problèmes particuliers ;
	Prise de parole en public	Information du personnel par un délégué du personnel
Audiovisuels	Vidéoconférences	Conférences d'information et prises de décisions à distance ;
	Films	Vie d'entreprise
Informatique	Messagerie « intranet »	Informations particulières, consignes, comptes rendus

Madarisy.com : للحصول على المزيد قم بزيارة الموقع

Madarisy.com : مصدر هدا الملف هو موقع مدارسي

E - Les instances de représentation de personnel :

Représentation du personnel : Avis d'un expert.

Omar Benbada, expert en droit du travail et relations sociales exprime sa conception sur la gestion des représentatives du personnel au sein de l'entreprise.

- L'Economiste : Que pensez vous de la confusion entre délégué du personnel et délégué syndical ?
  - Omar Benbada : La confusion est venue par la suite dans les situations particulières de concurrence ou de confrontation entre délégué de personnel et délégué syndical. Par ailleurs, dans la législation de travail, la confusion est élevé en instituant une sorte d répartition du travail, dans la mesure ou le délégué de personnel est chargé de présenter à l'employeur les réclamation relatives à l'application de la législation du travail, du contrat, du statut ou de la convention de travail ; tandis que le représentant syndical a aussi pour prérogative de présenter les revendications collectives.
- Pensez-vous que le délégué de personnel puisse jouer pleinement son rôle ?
  - C'est une question de management, qui doit permettre de trouver un équilibre entre la recherche de réalisation des objectifs économiques et sociaux.
  La formation de l'encadrement et des partenaires sociaux à la gestion des relations professionnelles est une des clés de succès recherchés.
  Il s'agit aussi d'investir dans le bob fonctionnement des nouvelles institutions représentatives de personnel, et notamment au niveau de Comité d'entreprise (CE) qui peut constituer un instrument efficace d'écoute et de communication interne.
- Très souvent, des voix s'élèvent sur la réactivité et les prise de position de l'inspecteur du travail lors de litiges entre employer et délégués du personnel. Qu'en pensez vous ?
  - L'inspecteur du travail est une pièce maîtresse dans la gestion des relations de travail. Sa fonction ne se limite pas au contrôle, c'est aussi l'encadrement, la médiation, la conciliation, la prévention et la formation

Source : L'économiste 15 octobre 2005

Questions.

1/- Quelles sont les différentes parties (organismes) qui composent les institutions représentatives du personnel ?

2/- Rappeler le rôle de chacune d'elles.

Instance	Rôle	Composition
Comité d'entreprise	Gestion des œuvres sociales, instance d'information sur les problèmes économiques et sociaux de l'entreprise.	Chef d'entreprise, élus du personnel, délégués syndicaux
Délégué(s) du personnel	Exprimer les réclamations du personnel	Elu(s) du personnel
Section syndicale d'entreprise	Exprimer les revendications, conduire les négociations, signer les conventions collectives.	Délégués syndicaux désignés par les syndicats.

E - Les instances de représentation de personnel :

Madarisy.com : للحصول على المزيد قم بزيارة الموقع

Madarisy.com : مصدر هدا الملف هو موقع مدارسي

Représentation du personnel : Avis d'un expert.

Omar Benbada, expert en droit du travail et relations sociales exprime sa conception sur la gestion des représentatives du personnel au sein de l'entreprise.

- L'Economiste : Que pensez vous de la confusion entre délégué du personnel et délégué syndical ?
  - Omar Benbada : La confusion est venue par la suite dans les situations particulières de concurrence ou de confrontation entre délégué de personnel et délégué syndical. Par ailleurs, dans la législation de travail, la confusion est élevé en instituant une sorte d répartition du travail, dans la mesure ou le délégué de personnel est chargé de présenter à l'employeur les réclamation relatives à l'application de la législation du travail, du contrat, du statut ou de la convention de travail ; tandis que le représentant syndical a aussi pour prérogative de présenter les revendications collectives.
- Pensez-vous que le délégué de personnel puisse jouer pleinement son rôle ?
  - C'est une question de management, qui doit permettre de trouver un équilibre entre la recherche de réalisation des objectifs économiques et sociaux.
  La formation de l'encadrement et des partenaires sociaux à la gestion des relations professionnelles est une des clés de succès recherchés.
  Il s'agit aussi d'investir dans le bob fonctionnement des nouvelles institutions représentatives de personnel, et notamment au niveau de Comité d'entreprise (CE) qui peut constituer un instrument efficace d'écoute et de communication interne.
- Très souvent, des voix s'élèvent sur la réactivité et les prise de position de l'inspecteur du travail lors de litiges entre employer et délégués du personnel. Qu'en pensez vous ?
  - L'inspecteur du travail est une pièce maîtresse dans la gestion des relations de travail. Sa fonction ne se limite pas au contrôle, c'est aussi l'encadrement, la médiation, la conciliation, la prévention et la formation

Source : L'économiste 15 octobre 2005

Questions.

1/- Quelles sont les différentes parties (organismes) qui composent les institutions représentatives du personnel ?

2/- Rappeler le rôle de chacune d'elles.

Instance	Rôle	Composition
Comité d'entreprise	Gestion des œuvres sociales, instance d'information sur les problèmes économiques et sociaux de l'entreprise.	Chef d'entreprise, élus du personnel, délégués syndicaux
Délégué(s) du personnel	Exprimer les réclamations du personnel	Elu(s) du personnel
Section syndicale d'entreprise	Exprimer les revendications, conduire les négociations, signer les conventions collectives.	Délégués syndicaux désignés par les syndicats.

Madarisy.com : للحصول على المزيد قم بزيارة الموقع