

Sujet : Impact de la motivation des ressources humaines sur la pérennité de l'entreprise

**La problématique : En quoi la motivation du personnel est elle un élément clé de l'essor durable d'une entreprise ?**

Partie I : Le management des ressources humaines

1.1 Evolution du management du personnel

1.1.1. Origine et définitions du management des ressources humaines

a. Origine de la gestion des ressources humaines

Depuis l'apparition des premiers services du personnel, la fonction RH ou Ressources Humaines a connu d'importants changements. Son champ d'intervention a évolué, passant d'un rôle purement administratif, il est devenu aujourd'hui stratégique pour l'entreprise.

Vers la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, les salaires sont généralement bas, le travail est peu réglementé et le turnover ou le rythme de renouvellement des effectifs est élevé. Dans ce contexte naît la fonction Personnel qui devient progressivement une fonction à part entière de l'entreprise. L'apparition de différents domaines d'intervention spécifiques a eu lieu, tels que l'organisation et le contrôle du travail, l'application du droit social, la gestion des conflits et des relations avec les salariés, la sélection et la fidélisation des meilleurs collaborateurs, à travers les promotions ou les salaires au rendement.

Après la Seconde Guerre mondiale, la gestion du personnel se développe avec l'introduction de nouvelles préoccupations relatives aux conditions de travail dans l'entreprise. L'association des salariés aux objectifs de la société est également inculquée.

Dans les années 1990, la fonction RH prend une forme stratégique pour les organisations et va jusqu'à devenir un facteur de performance. Plusieurs éléments ont contribué à la considération que nous lui accordons aujourd'hui à savoir la tertiarisation de l'économie, l'évolution du cadre réglementaire, les changements sociaux, la féminisation de l'emploi, etc. La prise de conscience de l'importance d'une telle gestion, face notamment à la concurrence, a valu à cette fonction la terminologie de Ressources humaines à partir des années 1980.

La gestion des ressources humaines est devenue un facteur de compétitivité en vue des défis technologique et économique. De nos jours, elle est devenue une véritable profession avec une reconnaissance des professionnels et de la désignation d'un directeur des ressources humaines (DRH) indissociable du comité de direction.

b. Définitions liées au management des RH

La fonction Ressources humaines a pour mission de : « *faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant.* »<sup>1</sup>

Le DRH est le premier responsable de ce département et il a pour principales missions et responsabilités de définir les politiques se rattachant à cette gestion, avec pour priorités :

- L'efficacité de l'organisation du travail,
- La valorisation du capital humain ; le développement des compétences en fonction de l'évolution des métiers et des besoins de l'entreprise,
- Le dialogue social.

Ainsi, cette fonction est assurée au sein d'une société par l'ensemble des acteurs chargés du management des ressources humaines.

Nous pouvons définir le management du personnel comme étant le processus de gestion des ressources humaines de l'entreprise. Il est la capacité des managers à diriger les employés en prenant, en accordant une attention particulière à leurs besoins et attentes afin d'améliorer leur productivité, en d'autres termes essayer de faire bénéficier aux collaborateurs une bonne ambiance de travail.

### 1.1.2.Objectifs et principes

Le management du personnel définit les objectifs suivants :

- L'octroi d'importance aux employés.
- Le respect du droit du travail.
- La prévention contre les conflits interpersonnels dans l'entreprise.
- L'amélioration des conditions de travail.
- La hausse de la productivité et de la qualité des tâches des employés.
- Le maintien de l'efficacité professionnelle des travailleurs
- La suppression du stress et des conditions négatives de travail.
- La favorisation de l'implication du personnel à travers le partage et l'écoute ; et la réalisation de leurs attentes.

Nous pouvons également énumérer les principes du management des ressources humaines que nous étudierons plus en profondeur par la suite :

- La formation et le développement des compétences ;

---

<sup>1</sup><https://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-ressources-humaines>

- La rémunération et la motivation ;
- La veille sociale et la gestion des conflits.

## 1.2 Les composantes

### 1.1.1. Le recrutement

Le recrutement figure parmi est les composantes les plus importantes du management du personnel. Il consiste à employer la personne dont les compétences correspondent au profil recherché. Après l'embauche, le processus se poursuit en mettant le futur employé au poste convenable dans la hiérarchie de l'entreprise et ce à travers la gestion du poste.

Le recrutement n'est pas le fruit du hasard mais s'agit d'un processus rationnel de recherche d'adéquation entre les ressources humaines actuelles d'une entreprise et ses besoins futurs afin d'atteindre les objectifs. Ainsi une organisation entame cette phase lors de différentes situations : démission ; licenciement ; turn-over ; mutation ; retraite ; décès ; etc.

Plusieurs acteurs peuvent intervenir dans le processus d'embauche :

- Les directeurs des ressources humaines ou les responsables de recrutement, dont l'intervention dépend de la taille de l'organisation et du niveau du poste ;
- Les managers ;
- Les consultants, qui pourront aider dans la sélection des candidats et dans leur intégration ;
- Les cabinets de recrutements, qui sont de véritables partenaires.

Afin d'avoir une vision plus détaillée et complète, parlons du processus de recrutement qu'engage généralement une entité désireuse d'embaucher de nouveaux collaborateurs. Cela débute par une analyse du besoin et la détermination du mode de recherche, pour ensuite passer à l'analyse des candidatures ; les entretiens, pour enfin déboucher au choix du candidat et son accueil.

#### a. L'analyse du besoin

Cette première étape consiste à décrire le poste et à définir le profil recherché :

- Description du poste à pourvoir : La place vacante doit être définie précisément. Sa définition précise la mission générale et les activités qui attendront l'employé. Il est nécessaire d'évaluer le volume de ces activités car cela déterminera si les responsables devront recruter dans le cadre d'un temps plein.
- Détermination du profil recherché : Il faudra décrire le profil adapté pouvant répondre aux besoins de la société, en précisant : la nature et le niveau de formation requis ; le niveau d'expérience ; les compétences acquises ; les aptitudes relationnelles ; les hobbies ; etc.

#### b. La détermination du mode de recherche

Il s'agira entre autres de :

- Prendre en compte les priorités d'embauche et diffuser une annonce interne : Avant de publier une offre d'emploi, il est intéressant de s'assurer qu'un salarié suspendu de son contrat (à l'issue d'un congé de maternité par exemple) ne pourrait pas prendre en charge le poste concerné, l'avantage est que la personne anciennement salariée a déjà nouée une relation avec les autres employés et qu'elle connaît la culture d'entreprise. Une autre alternative est d'annoncer, par voie d'affichage sur les lieux de travail ou par voie électronique, l'existence des postes à pourvoir.
- Rechercher des candidats extérieurs à l'entreprise : Enfin, dans le cas où les recruteurs ne trouvent pas le candidat idéal au sein même de l'entreprise, s'ils le souhaitent, ils peuvent recruter en externe par le biais de divers moyens de recherche : diffuser une annonce d'appel à candidature sur internet, dans la presse ou au pôle emploi ; faire appel à un cabinet de recrutement ; faire appel à une agence de travail temporaire ; se tourner vers les candidatures accumulées.

#### c. L'analyse des candidatures

Les candidatures reçues feront l'objet de tri sur la base de la description du poste réalisé par le responsable du recrutement. Le responsable hiérarchique auquel le poste est rattaché s'occupe ensuite d'affiner la sélection.

#### d. Les entretiens

Idéalement, les entretiens seront effectués sous l'encadrement du responsable de recrutement et du futur responsable hiérarchique. En plus de ces entretiens, les candidats peuvent passer des tests d'évaluation préalablement portés à leur connaissance.

#### e. Le choix du candidat

La promesse d'embauche faite par l'entreprise garantit au futur salarié qu'il se verra avoir un emploi, mais cela ne remplace pas le contrat de travail, lequel engage l'entreprise et l'employé.

#### f. L'accueil et l'insertion du candidat recruté

Le processus de recrutement ne prend pas fin lorsque le candidat embauché signe son contrat de travail mais s'achemine vers la phase d'intégration. Cette étape consiste à mettre à l'aise le nouveau travailleur pour qu'il ait envie de faire partie de l'entreprise et de s'y investir.

### 1.1.2. La formation

La gestion de la formation vise : « *l'acquisition de connaissances (le savoir), la transposition des connaissances en habiletés pour faire (le savoir-faire) et l'adoption ou l'ajustement de valeurs, de normes, d'attitudes et de comportements (le savoir-être).* »<sup>2</sup>L'ensemble d'activités qu'elle propose assure le développement des compétences des employés.

De par cette définition, nous pouvons dire que la formation consiste à faire acquérir aux collaborateurs de nouveaux acquis à travers les cours et les programmes de formation pour pouvoir apporter plus de valeur ajoutée à leur travail. Il s'agit donc d'un processus de transformation de l'individu par le biais d'un apprentissage.

#### a. Type de formation

La formation englobe plusieurs types à savoir :

- La formation de base ;
- La formation de spécialisation ;
- La formation d'apprentissage ;
- La formation cyclique ;
- Etc.

Chaque type correspond à une situation précise en fonction des objectifs fixés par l'organisation.

#### b. Les objectifs de la formation

Le développement des compétences devient stratégique pour une entreprise et vise plusieurs objectifs :

- Attirer et retenir des ressources humaines compétentes : Une personne ambitieuse préférera rester dans une entreprise qui se soucie de l'évolution de son personnel.
- Mobiliser les employés : Les activités d'apprentissage permettent aux employés de mieux apprécier les missions de l'organisation et de créer une certaine solidarité.

---

<sup>2</sup>Gestion de formation : <http://www.technocompetences.qc.ca/gestion-rh/politiques-rh/pratiques-de-gestion-des-rh/gestion-de-la-formation>

- Mieux s'adapter aux changements : L'amélioration des compétences permet aux salarié d'utiliser de façon optimale les nouvelles technologies ; ou de faire face aux nouvelles orientations de l'entreprise.
- Rester compétitif : Le développement des connaissances théoriques et pratiques tend vers la hausse de la performance et l'innovation.
- Préparer la relève : Certaines activités de formation peuvent aider à développer des hauts potentiels.

### 1.1.3.La gestion de carrière et la motivation du personnel

La gestion de carrière s'apparente à l'étude de la hiérarchie dans une organisation pour distinguer la voie de promotion correspondante à chaque employé, les compétences et le niveau d'expérience nécessaire pour y parvenir, et ce afin d'assurer la motivation et le dévouement des employés.

Ce concept nous amène directement à nous intéresser aux notions de rémunération et de motivation du personnel.

#### a. La rémunération

La rémunération du personnel est souvent liée au salaire. Ce terme fait référence à la rétribution du travail fourni, en application du contrat de travail passé entre l'employeur et l'employé. Il est alors un coût pour l'organisation et une motivation pour le salarié.

La rémunération peut se baser sur :

- Le temps de travail : nombre d'heures effectuées
- Le rendement : chiffre d'affaire réalisé
- La réalisation des objectifs (pour les cadres notamment)
- La grille indiciaire

Cette notion comprend sa politique propre, à savoir : le respect des contraintes légales et des minimas fixés dans les conventions et accords collectifs dont dépendent l'organisation, la compatibilité avec les ressources financières de la société, la comparabilité à la pratique des autres organisations, la prise en compte des différences de qualification des employés.

#### b. La motivation

La motivation est :« *l'ensemble des facteurs déterminant l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité. C'est la combinaison de l'ensemble des raisons conscientes ou non, collectives et individuelles, qui incitent l'individu à agir au sein d'une équipe.* »<sup>3</sup>

Elle peut se faire par la rémunération ou par d'autres moyens.

Traditionnellement, les entreprises utilisent la rémunération pour booster le dévouement des collaborateurs. Dans ce cadre, elles peuvent recourir à :

- L'individualisation des salaires : où le salaire sera composé d'une part fixe et d'une part variable qui dépendra du rendement ou de la réalisation des objectifs du salarié.
- L'évolution des carrières, souvent perçue par des promotions (augmentation de salaire).
- La participation au résultat : cela permet de motiver les employés à s'intéresser à la rentabilité des activités de l'entité.
- La participation au capital : cela incite les travailleurs à s'associer à la pérennité de l'entreprise.

Néanmoins, la motivation ne se fait pas qu'au travers de la rémunération. D'autres moyens peuvent être globalement cités comme : la reconnaissance, l'amélioration des conditions de travail, la participation aux décisions de gestion, la formation professionnelle. Toutes ces techniques contribuent à la fidélisation du personnel, qui constitue de nos jours un réel enjeu pour la croissance de l'entreprise.

#### 1.1.4. La veille sociale : La gestion des conflits

Il est possible que dans une organisation des différends apparaissent entre les personnes travaillant dans le même groupe et cela constitue un obstacle majeur au processus de production. Répondant à cette situation défavorable, la veille sociale est un système d'observation de la vie d'une collectivité de travail établi pour détecter l'existence d'éventuels conflits et de réajuster les décisions de politique sociale.

Des conflits sociaux peuvent également émerger, ils sont le résultat d'inadéquation entre les attentes des dirigeants ou responsables hiérarchiques et de certains salariés. La gestion de conflit est donc nécessaire. Elle se définit comme étant la méthode des managers à éviter ou à dénouer les problèmes interpersonnels qui peuvent survenir dans une quelconque société.

Deux types de résultats peuvent découler des conflits :

- Négatifs : La peur des conflits enlève l'originalité et l'efficacité d'un groupe de travail, ainsi personne n'ose prendre d'initiative. Cela peut consumer l'énergie du personnel et le réduire à néant.
- Positifs : Les individus aimant la compétition ont plus d'énergie et de motivation. Cela provoque la stimulation et l'émergence de nouvelles idées qui pourront être bénéfiques à l'organisation.

---

<sup>3</sup>Motivation : [www.jobintree.com/dictionnaire/definition-motivation-95.html](http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-motivation-95.html)

Les conflits sont distingués en trois catégories : les conflits personnels, les conflits interpersonnels et les conflits organisationnels.

Les conflits personnels apparaissent lorsque la personne entre en inadéquation avec elle-même, il s'agit de besoins conflictuels ou des frustrations. Par exemple, elle doit effectuer un choix difficile entre deux options.

Les conflits interpersonnels se produisent pour trois raisons : des différences individuelles (âge, sexe, croyance, classe sociale, etc.), des ressources limités qui doivent être partagées, des différenciations de rôles entre un subordonné et son supérieur.

Enfin les conflits organisationnels sont dus à une mauvaise organisation, dans les cas où l'information circule mal ou les niveaux hiérarchiques se perdent, etc.