

The background is a solid red color. A large, white, abstract shape, resembling a stylized 'C' or a thick curved line, is positioned on the left side, curving around the text area.

# **Cours de Master 2**

## **Management & ressources humaines**

### **Module III**

**La gestion de la ressource**

**IIIA – des salariés motivés**

# Plan du cours

Partie I : La fonction RH

Partie II : Les déterminants d'un management adapté

Partie III : Qu'attendent les dirigeants de leurs RH ?

- Des hommes motivés,

- Des professionnels

- Des salariés créatifs

- Des salariés adaptables

= Gestion de la ressource

- Des ressources humaines disponibles

= gestion de l'emploi

- Des relations sociales apaisées

= gestion des relations sociales

Troisième partie

Qu'attendent les dirigeants de leurs RH ?

# GESTION DE LA RESSOURCE

Entreprise

Dirigeant

DRH

27/06

11/07

- Des hommes motivés, le 30/05
- Des professionnels , le 30/05
- Des salariés créatifs, le 13/06
- Des salariés adaptables, le 13/06

- Des ressources humaines disponibles

- Des relations sociales apaisées

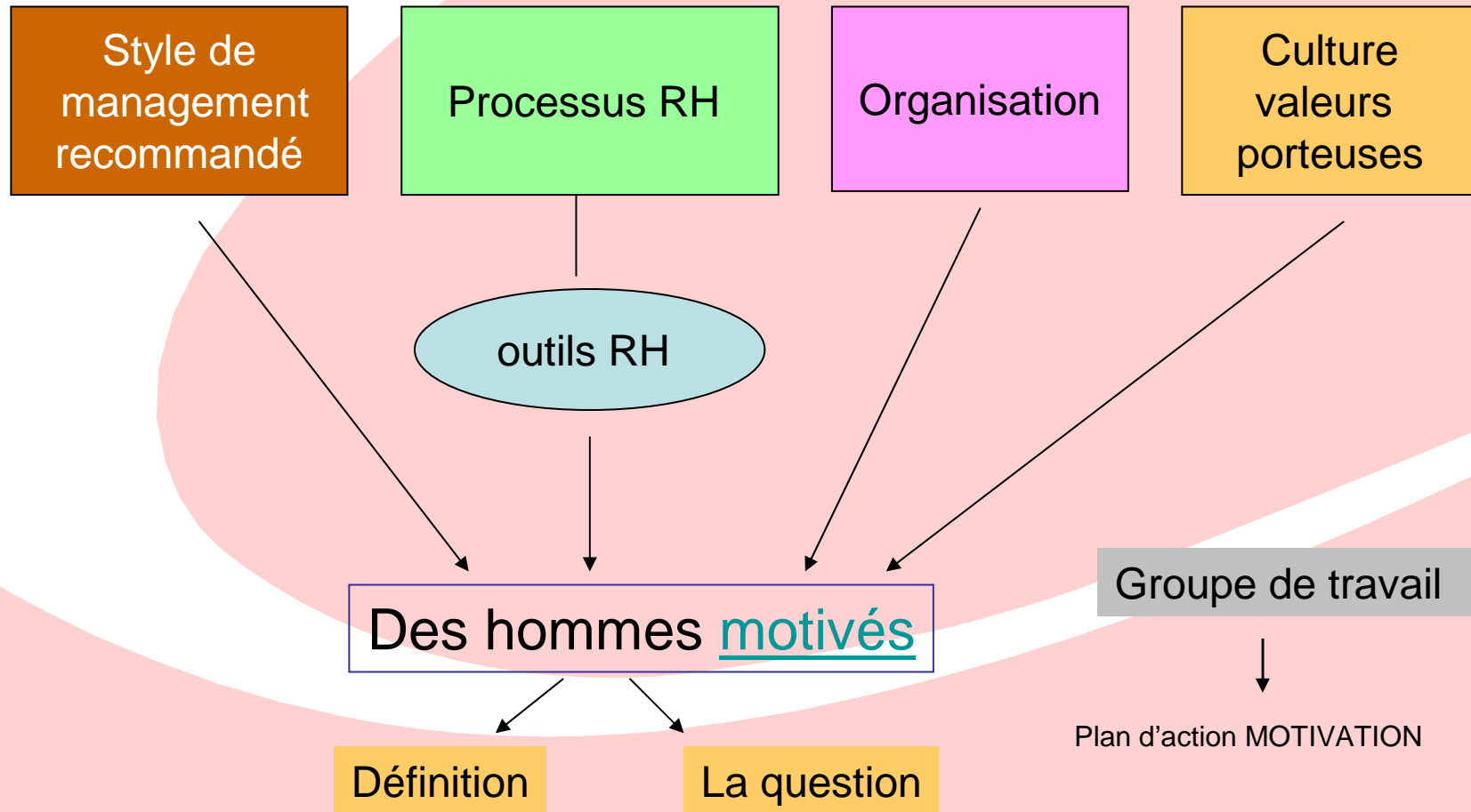
Gestion de la ressource

= gestion de l'emploi

= gestion des relations sociales

The image features a vibrant red background with two prominent white curved lines that sweep across the frame. A horizontal grey rectangular box is centered in the upper half of the image, containing the text "Des HOMMES MOTIVES" in a bold, black, sans-serif font.

**Des HOMMES MOTIVES**



# Plan d'action MOTIVATION

Facteurs de motivation ↓	Pratique managériale	Processus RH	Organisation	Valeurs
Contenu du travail				
Relation de confiance avec le responsable				
Climat de travail				
Salaire motivant				
Perspectives d'évolution				

MOYENS de motivation

Facteurs de motivation

# Plan d'action MOTIVATION

Facteurs de motivation ↓	Pratique managériale	Processus RH	Organisation	Valeurs
<b>Contenu du travail</b>	Enrichissement et élargissement des tâches Empowerment : Reconnaissance des attributs hiérarchiques Délégation	Polyvalence Mobilité professionnelle	Ne pas segmenter les tâches mais élargir le rôle de l'opérateur au maximum Réduire les contrôles Réduire la ligne hiérarchique	Autonomie et responsabilité
<b>Relation de confiance avec le responsable</b>	Le one minute management Le RDV affaires courantes	Evaluation		Transparence
<b>Climat de travail</b>	Style managérial serein Fêtes de service Stress réduit : voir gestion du temps	Enquête de satisfaction		Décontraction Convivialité Simplicité pragmatisme
<b>Salaires motivants</b>	Mode de fixation des objectifs	Rémunération	Centres de profit ou de responsabilité Gestion au résultat	Salaires privilégiant la performance à l'ancienneté
<b>Perspectives d'évolution</b>	Appréciation du potentiel	Mobilité / promotion	Ne pas segmenter les tâches mais élargir le rôle de l'opérateur au maximum Réduire les contrôles Réduire la ligne hiérarchique	Promotion de l'expérience autant que les diplômes

## Sommaire de la partie Motivation

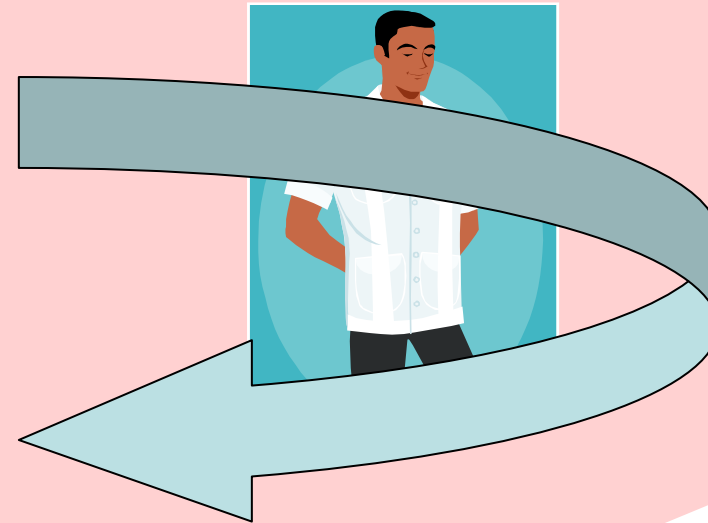
- Définition de la motivation
- La question : la motivation, ça se repère ou ça se fabrique ?
- Qu'en pensent les théoriciens ?
- Proposition d'un plan d'action « motivation »
- La pratique du management motivateur
  - 2 outils
  - L'importance du climat
  - chasser le stress, c'est d'abord gérer son temps
- Les Processus RH de motivation
  - Exemple de logigramme
  - Comment reconnaître les candidats motivés ?
  - Comment réussir l'intégration des nouveaux recrutés ?
  - La considération, au travers de l'évaluation annuelle
  - La rémunération ( composantes, 3 exemples de système salarial )
  - Le processus de mobilité et de promotion
  - Le processus « satisfaction »
- L'organisation : donner de l'air
- Les valeurs porteuses

1 salarié enthousiaste

C'est 1 salarié x 2

# Définition de la Motivation

- La motivation est la résultante de la relation qui s'établit entre :
- les buts ,  
désirs , projets , valeurs d'un individu
- **et** son environnement de travail :
  - nature du travail ,
  - qualité de la relation hiérarchique ,
  - de l'ambiance de travail ,
  - des conditions de travail ,
  - de la rémunération ,
  - des perspectives offertes , des possibilités de perfectionnement ,
  - de la culture de travail de l'entreprise ,
  - de ses valeurs .



**MOI**  
Mes désirs, mes projets, mes valeurs

**ET**

Nature du travail

Valeurs de l'entreprise

Qualité de la  
relation hiérarchique

Culture de travail  
organisation

Ambiance de travail

Perspectives d'évolution

Conditions de travail

Rémunération

- Elle est influencée par :

- le groupe socio culturel auquel appartient l'individu

France du recentrage ( sécurité ) de l'aventure ( réussite ) du décalage ,  
utilitariste ( tradition )

- les besoins individuels:

- Grille Soncas - J : Sécurité , orgueil , nouveauté , commodité , argent ,  
sympathie , justice

- Maslow : Rémunération – sécurité – solidarité/ sympathie – reconnaissance –  
réalisation de soi

- L'âge du salarié induisant ses étapes de carrière  
( exploration – progrès – fin )

La question : La motivation , ça se repère  
ou ça se fabrique ?

Qu'en pensez vous ?

# La question : La motivation , ça se repère ou ça se fabrique ?

Ça se repère



Pour une minorité :  
Hommes passionnés  
ou se sentant responsables  
d'un travail bien fait



Sont « naturellement »  
motivés

ça se fabrique



Pour une majorité

- un travail intéressant
- un bon climat de travail  
( collègues + relation avec le chef )
- un salaire jugé correspondre à ses mérites
- une perspective d'évolution

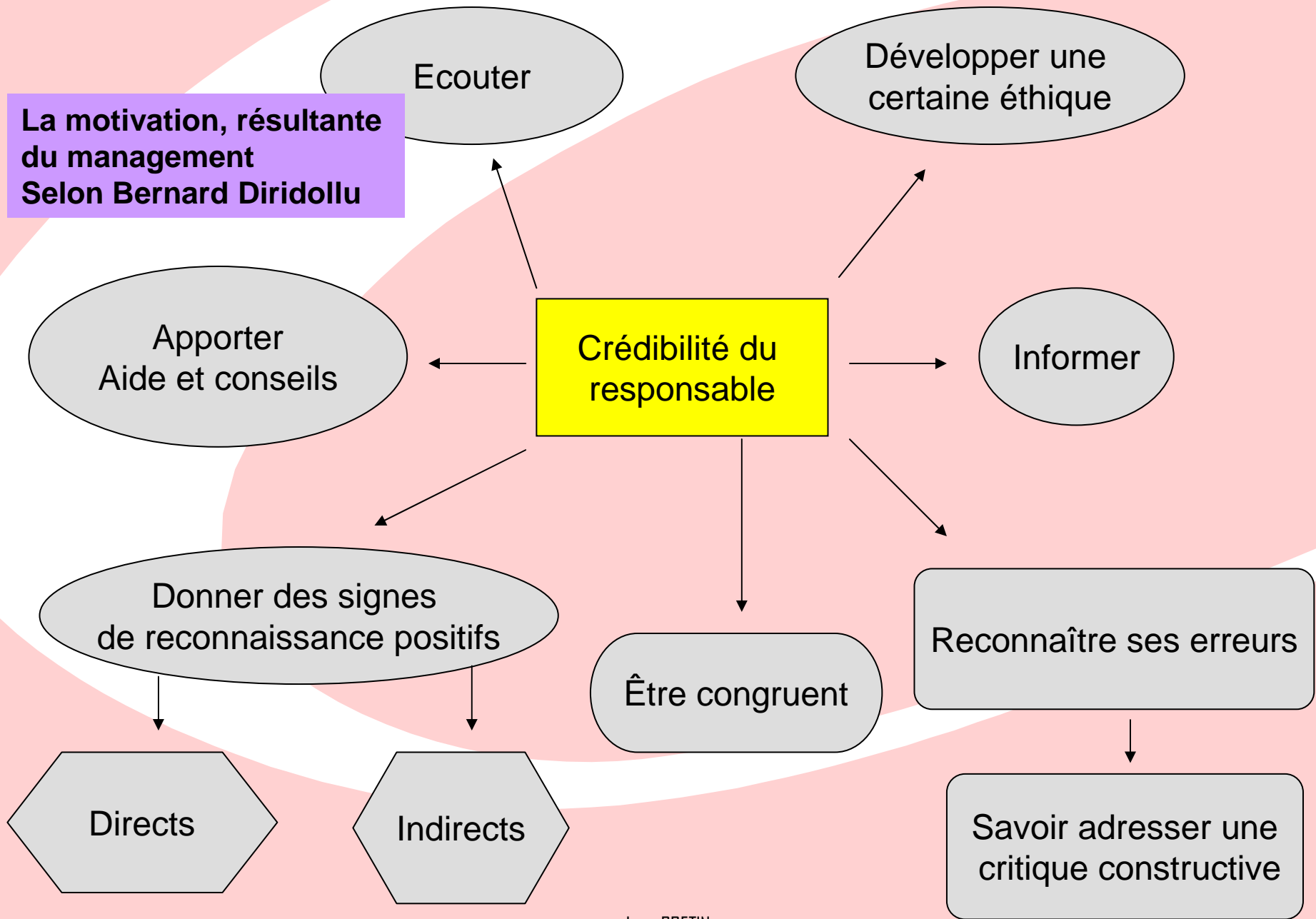


**Qu'en pensent les théoriciens ?**

## Herzberg recommande

- **de traiter les facteurs de satisfaction**, sources de motivation : Réalisation de soi, reconnaissance, nature du travail, responsabilité, promotion
- **et de réduire les facteurs de mécontentement** susceptibles de contrarier la motivation : Organisation, contrôle, conditions de travail, relations humaines, salaire, sécurité de l'emploi, vie personnelle.

La motivation, résultante du management  
Selon Bernard Diridollu



## Plan d'action à mettre en place pour obtenir des salariés motivés

- Généralités; la motivation est une denrée hautement périssable
- Pratique du management motivateur
- Processus RH de motivation à mettre en place
- Caractéristiques de l'organisation « mobilisatrice »
- Valeurs porteuses de la motivation

## Généralités

La motivation est une denrée hautement périssable

J'ai toujours été surpris de constater que les nouveaux salariés que j'avais recrutés, impressionné souvent par leur enthousiasme et leur engagement, avaient presque toujours perdu cette flamme, après avoir passé 1 an dans l'entreprise.

## Causes de ce rafraîchissement d'enthousiasme

- **Déception** devant les difficultés de fonctionnement diverses et variées ( conditions de travail )
- **Déception** devant le manque de prise en charge et le « débrouille toi tout seul »
- **Déception** de constater que les dessous de l'entreprise ne correspondent pas toujours aux discours des recruteurs
- **Déception** de voir que les augmentations annoncées semblent récompenser plus l'ancienneté ou la cote auprès du chef que le mérite et la prise d'initiative
- **Déception** de voir que les tâches confiées n'ont rien à voir avec les missions figurant dans l'annonce
- **Déception** de voir parfois l'affectivité l'emporter sur la raison et le jugement
- **Déception** d'avoir à travailler dans une ambiance morose

# Plan d'action MOTIVATION

Facteurs de motivation ↓	Pratique managériale	Processus RH	Organisation	Valeurs
Contenu du travail	Enrichissement et élargissement des tâches Empowerment : Reconnaissance des attributs hiérarchiques Délégation			
Relation de confiance avec le responsable	Le one minute management Le RDV affaires courantes			
Climat de travail	Style managérial serein Fêtes de service Stress réduit : voir gestion du temps			
Salaire motivant	Mode de fixation des objectifs			
Perspectives d'évolution	Appréciation du potentiel			

## Pratique du management motivateur

- Garder un contact régulier avec chaque membre de son équipe est primordial
- C'est ce lien qui permet au salarié de toujours savoir si son travail correspond à ce qui est attendu
- C'est ce lien qui permet au manager de manifester sa satisfaction ou sa désapprobation
- C'est ce lien qui permet aussi au manager de se placer en position d'aide et de soutien ( tutorat )
- C'est ce rendez vous régulier qui permet d'entretenir la confiance réciproque

## Deux outils à utiliser

- Un outil ponctuel
  - Le « one minute management »
  
- Un outil régulier
  - Le rendez vous « affaires courantes »

REPROCHE

FELICITATION

**Motivation**  
**L'importance du climat de travail**

**Comment l'améliorer ?**

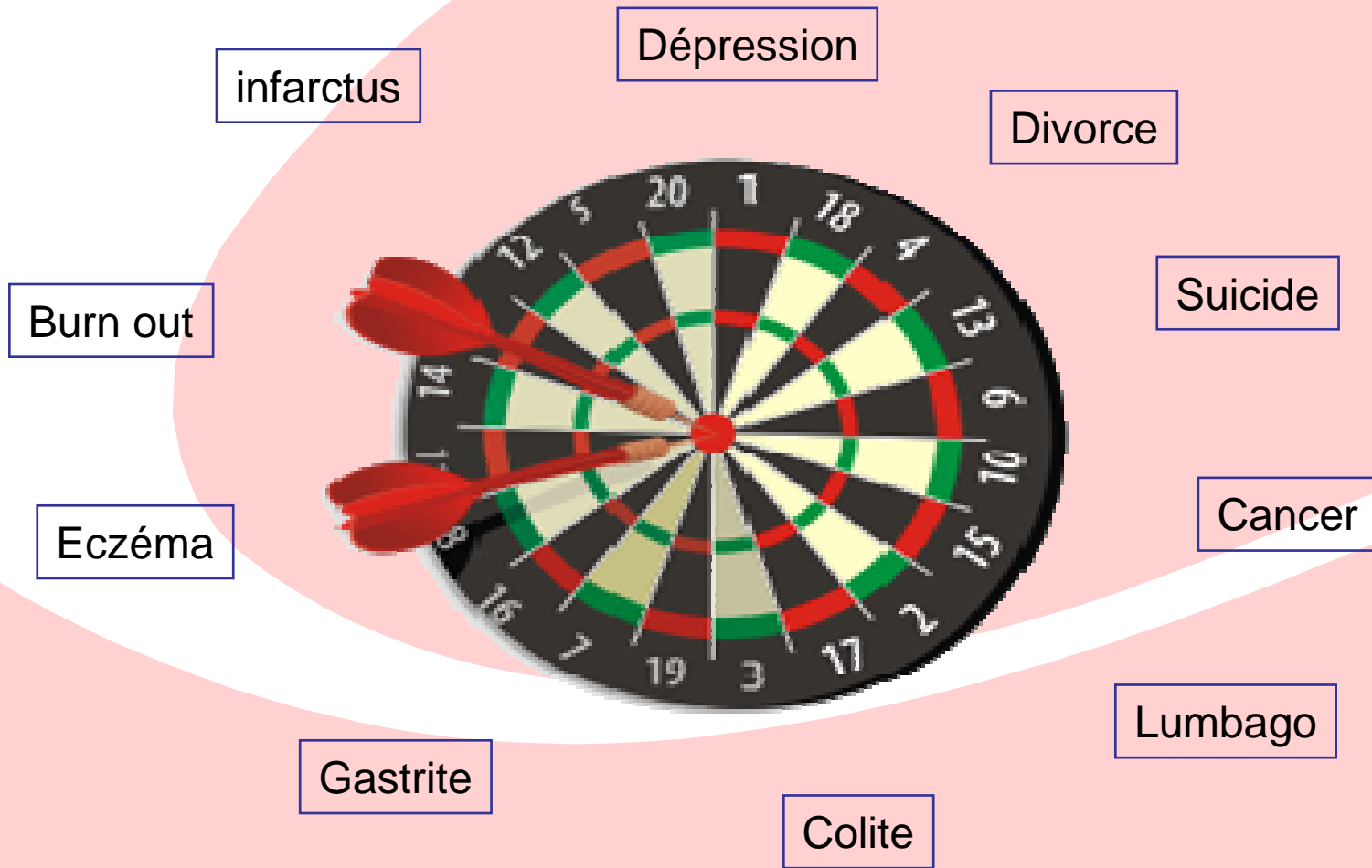
- Faire du **climat de travail** dans l'unité un critère d'appréciation des managers

Demander aux salariés, au travers d'une enquête, à quelles conditions ils auraient du plaisir à venir travailler tous les matins !

Voir Enquête de satisfaction

# Chasser le stress

Métro, boulot, hosto.....



**Et d'abord apprendre à mieux gérer son temps**

**Parce que la pression du temps est le principal facteur de stress**

«Tout travail tend à se dilater pour remplir tout le temps disponible »

( Parkinson)

Travail  
à faire  
égal à  
10 heures



Temps disponible  
égal à 35 heures

Le Travail de 10 heures sera fait en.... 35 heures



Jean BRETIN

30

- Quelles sont les causes de perte de temps ?

## Les causes de manque de temps

- Incapacité à déléguer , vouloir tout faire , tout contrôler
- Incapacité à prioriser ses tâches et à les planifier , à anticiper
- Incapacité à ajuster son temps à l'importance de la tâche
- Incapacité à moduler ses horaires en fonction du niveau de la charge de travail (sens des responsabilités )
- Lenteur excessive
- Manque de confiance en soi , peur de mal faire
- Manque d'autonomie , difficulté à travailler seul
- Dissémination de l'énergie , dispersion

## Les remèdes

- 1 - Savoir gérer ses priorités
- 2 - lutter contre le travail en miettes – Apprendre à éliminer ( débureaucratiser )
- 3 – Commencer par la plus grosse perte de temps
- 4 – passer du temps à gérer son temps
- 5 – Tenir bon et rester Zen
- 6 – Manager autrement
- 7 – Connaître les outils et méthodes de gestion du temps

## Gérer ses priorités

- Distinguer ce qui est : essentiel , urgent , accessoire

# Lutter contre le travail en miettes

## Définir ses propres priorités

- 1 – Reprendre sa définition de poste
- 2 – Identifier les principales missions
- 3 – Quantifier le temps passé par grande mission (% /100)
- 4 – Replacer l'ensemble dans la matrice de Covey
- 5 – Additionner les % de chaque colonne
- 6 – En tirer les conséquences

# Comment réorganiser la consommation de son temps ?

## La matrice de R Covey 9

	Activités urgentes et importantes	Activités importantes et non urgentes	Activités urgentes mais non importantes	Activités ni importantes, ni urgentes
<b>TÂCHES</b>				
1-				
2-	.....%	.....%		
3-				
4-			.....%	
5-	.....%			
6-				.....%
<b>Additionner les %</b>	_____	_____	_____	_____

## Apprendre à éliminer

( qui consiste souvent à débureaucratiser )

Reprendre la liste de ses tâches

Les trier ,distinguer :

- celles que l'on supprime
- celles que l'on peut simplifier
- celles qu'on peut déléguer

## Commencer par la plus grosse perte de temps

20% de nos actions produisent 80% de nos résultats

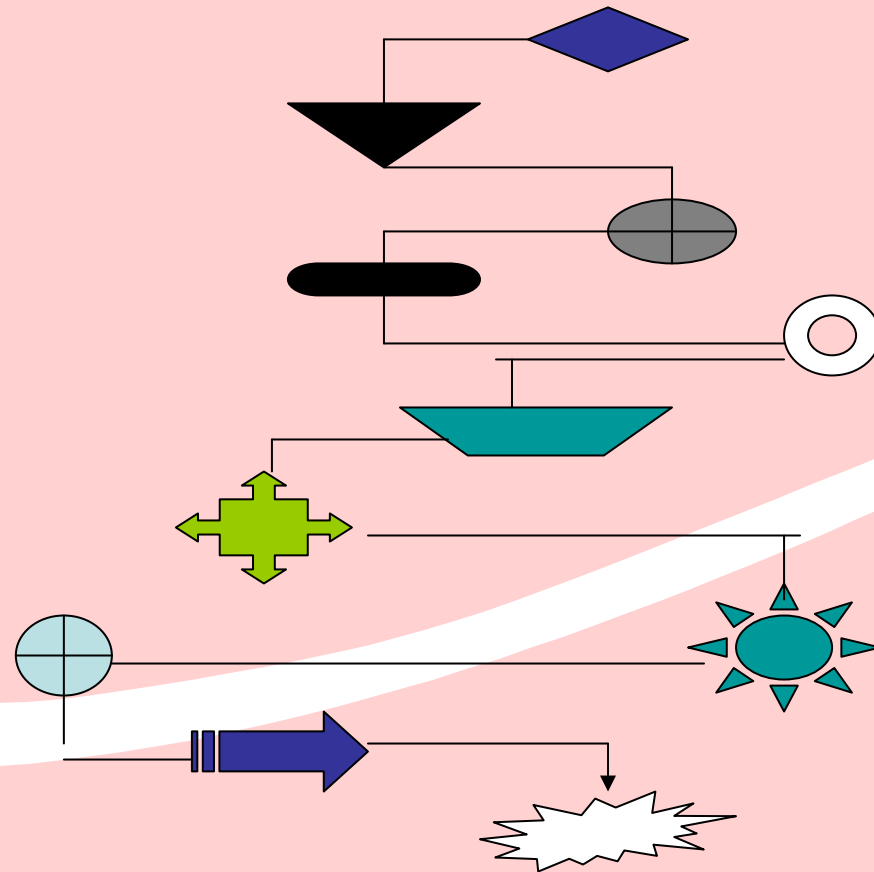
( Pareto)

Donc ....il y a de quoi faire !

- Isoler son processus le plus chronophage
- Le représenter sous forme de logigramme
- Travailler à éliminer les étapes sans valeur ajoutée

## Exemple de processus

- 1 - J'ouvre la porte de la SdB
- 2 - j'allume
- 3 - Je ferme la porte
- 4 - Je me mes sous la douche
- 5 - J'allume le robinet mitigeur
- 6 - Je prends le savon et le gant
- 7 - je frotte
- 8 - Je rince
- 9 - Je ferme le robinet
- 10 - je me sèche
- 11 - je suis lavé



# Passer du temps à gérer son temps

## Quelques règles essentielles

- 1 – Prioriser tous les soirs avant de partir ses tâches du lendemain
- 2 – Prioriser chaque fin de semaine ses tâches de la semaine suivante
- 3 – Ne faire qu'une chose à la fois
- 4 – Regrouper ensemble les travaux de même nature : téléphones , entretiens , visites à l'extérieur , réunions
- 5 – Tenir compte de ses états de forme  
( chronobiologie )

## Passer du temps à gérer son temps : Quelques règles essentielles ( suite )

- 6 - Dater ses travaux
- 7 - Classer régulièrement , ne conserver sur son bureau que les dossiers actifs
- 8 - Adopter un système personnel de repérage des tâches à exécuter ( post it )
- 9 - Savoir anticiper ( gros travaux )
- 10 - Savoir s'isoler une journée entière de temps en temps , pour purger les retards
- 11 - Bannir le perfectionnisme inutile
- 12 - Ajuster le temps passé à l'importance de la tâche
- 13 - Avoir un outil de planning ( agenda , Palm )

## Quelques règles essentielles ( suite )

- 14 - Respecter le plan de travail arrêté la veille ou la semaine précédente
- 15 - Gérer les interruptions ( visites , téléphone ..)
- 16 - Echapper aux tyrans de l'instant ( téléphone , mail , portable , messagerie )
- 17 - Gérer les petites tâches qui ne prennent pas beaucoup de temps en priorité
- 18 - Se ménager des demi journées disponibles

# Manager autrement

Pour mieux gérer son temps et celui de son équipe , il faut souvent « **manager autrement** »

- Savoir décider
- Savoir déléguer
- Réduire les réunions et les rendre efficaces
- Optimiser les processus de l'équipe ou du service
- Mobiliser l'équipe sur les gains de temps

## Savoir décider

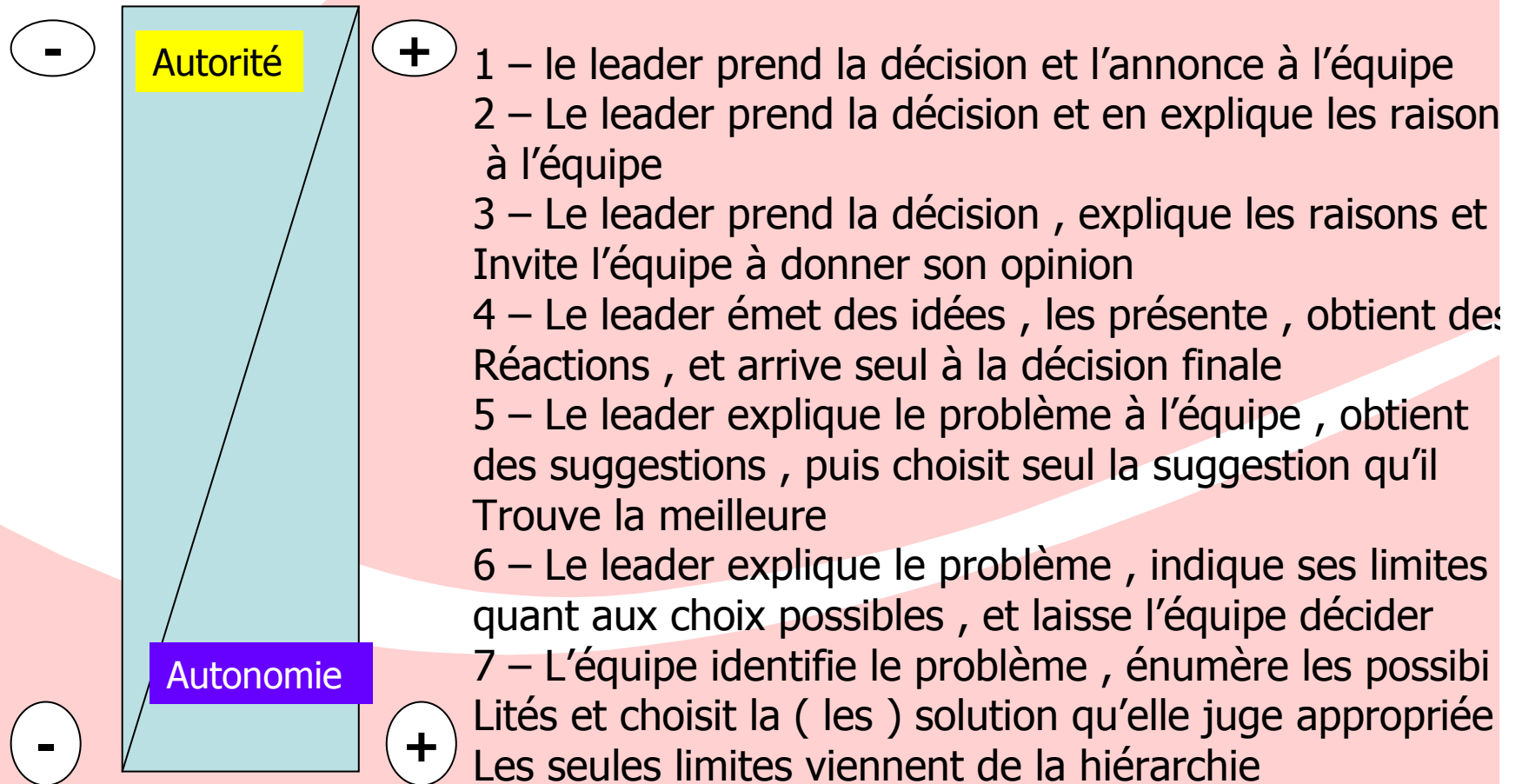
Demander aux participants de faire la liste , parmi les décisions qu'ils ont à prendre :

- 1 - Des questions où ils doivent décider seuls
- 2 - Des questions où il est préférable de consulter préalablement les membres de leur équipe
- 3 - Des questions où il est opportun de faire prendre la décision par le groupe

## Savoir déléguer

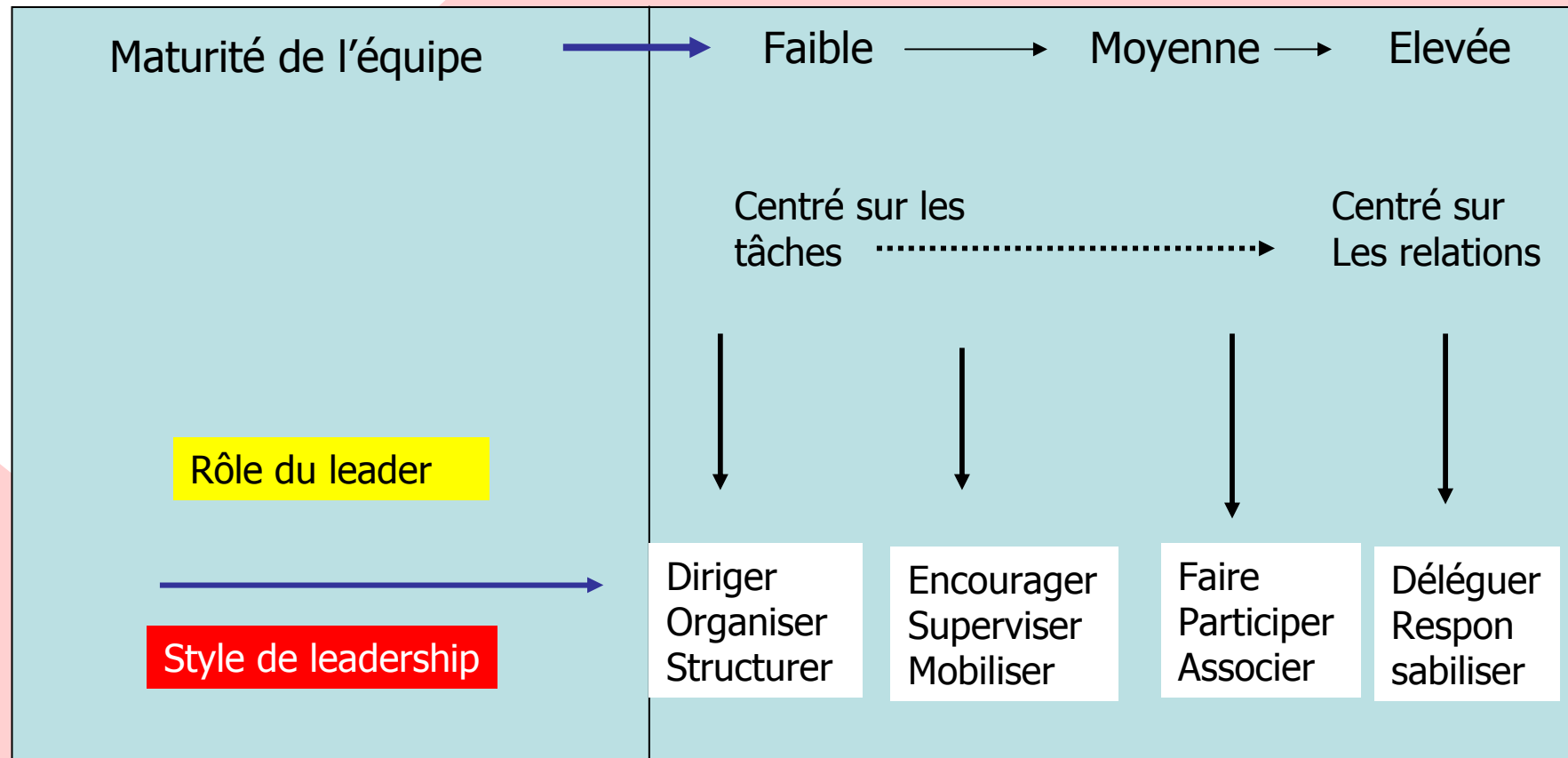
Examiner le tableau du leadership situationnel et le  
« team building » pages suivantes

## Les 7 degrés d'autonomie d'une équipe d'après A.S. Tannenbaum et G. Schmidt



# Vers le leadership situationnel , fonction de la maturité de l'équipe

d'après Paul Hersey et Kenneth Blanchard



## Réduire les réunions et les rendre efficaces

Poser les 2 questions suivantes au groupe :

Quelles sont les différents types de réunion

Quelles sont les règles à respecter pour qu'elles soient efficaces ?

## Quelques règles pour les réunions

- S'interroger sur l'utilité de la réunion : quel est son objectif ?
- Savoir qui doit participer ?
- Fixer un ordre du jour
- Fixer une durée , commencer et arrêter à l'heure prévue
- Annoncer les points qui seront traités , le résultat attendu
- Réguler les prises de parole , recentrer
- Faire un compte rendu
- Assurer un suivi

## Optimiser les processus

- Isoler le processus transversal à l'équipe qui est le plus lourd
- En faire le logigramme
- Examiner toutes les étapes et pointer toutes celles où la valeur ajoutée n'est pas évidente

## Mobiliser l'équipe sur la chasse au temps perdu

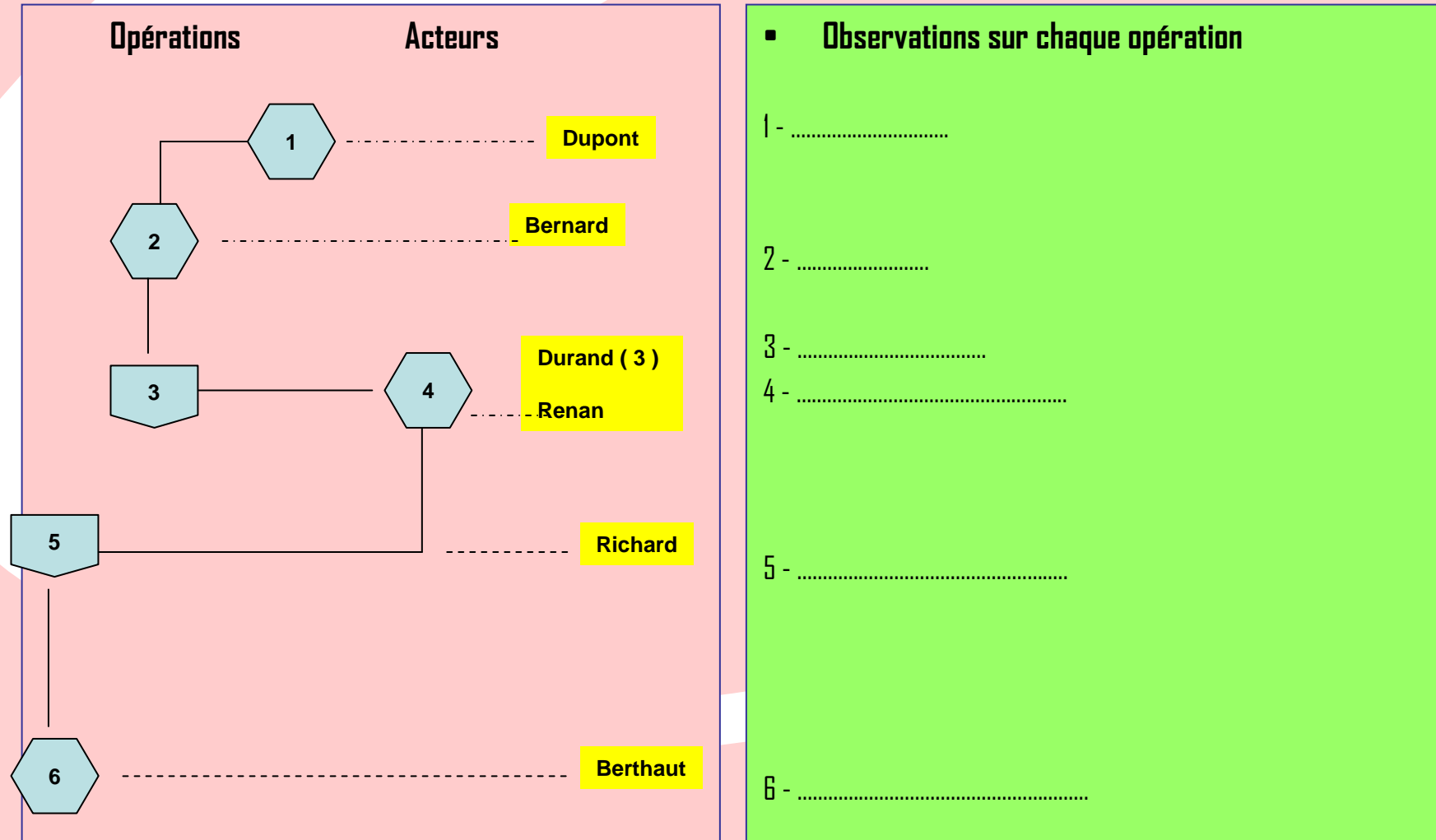
- 1 – Demander aux participants s'ils ont le sentiment que du temps peut être gagné dans le service ou l'atelier où ils travaillent
- 2 – Leur demander s'ils peuvent localiser le point ,cause de la plus grande perte de temps , dans l'entreprise
- 3 – Leur présenter 3 outils pouvant servir à isoler les causes de perte de temps : diagramme cause / effet , work out de GE , MTP
- 4 – Leur demander d'utiliser le diagramme cause effet pour analyser le plus gros problème de perte de temps qu'ils ont précédemment identifié ou mettre deux sous groupes en work out pour chasser le temps perdu dans l'entreprise

- Demander aux participants de se fixer des objectifs personnels d'économie de temps

## Plan d'action MOTIVATION

Facteurs de motivation ↓	Pratique managériale	Processus RH	Organisation	Valeurs
Contenu du travail		Polyvalence Mobilité professionnelle		
Relation de confiance avec le responsable		Evaluation		
Climat de travail		Enquête de satisfaction		
Salaire motivant		Rémunération		
Perspectives d'évolution		Mobilité / promotion		

# Processus exemple de logigramme



## Pour mémoire ..

- La démarche qualité ISO 9001 V 2000 a aussi adopté une approche processus
  - 1 - Processus de pilotage. Après avoir écouté son marché, la direction fixe des objectifs qualité, planifie, met en œuvre ( délègue et communique ) et effectue sa revue de direction. PLAN
  - 2 - Processus support : il consiste à mettre les ressources à disposition pour satisfaire les objectifs ( personnel, infrastructures, lieu de travail..) DO
  - 3 - Processus réalisation : après négociation commerciale, on conçoit, achète pour et planifie la réalisation ; on formalise les savoir faire et on mesure . ACT
  - 4 - Processus mesure : après réalisation, on analyse les données indiquant le niveau de conformité du produit, on écoute les insatisfactions du client, on prend les mesures correctives. CHECK

\* La roue de Deming : plan, do, act, check

## Processus recrutement et intégration

Comment reconnaître les candidats « motivés » ?

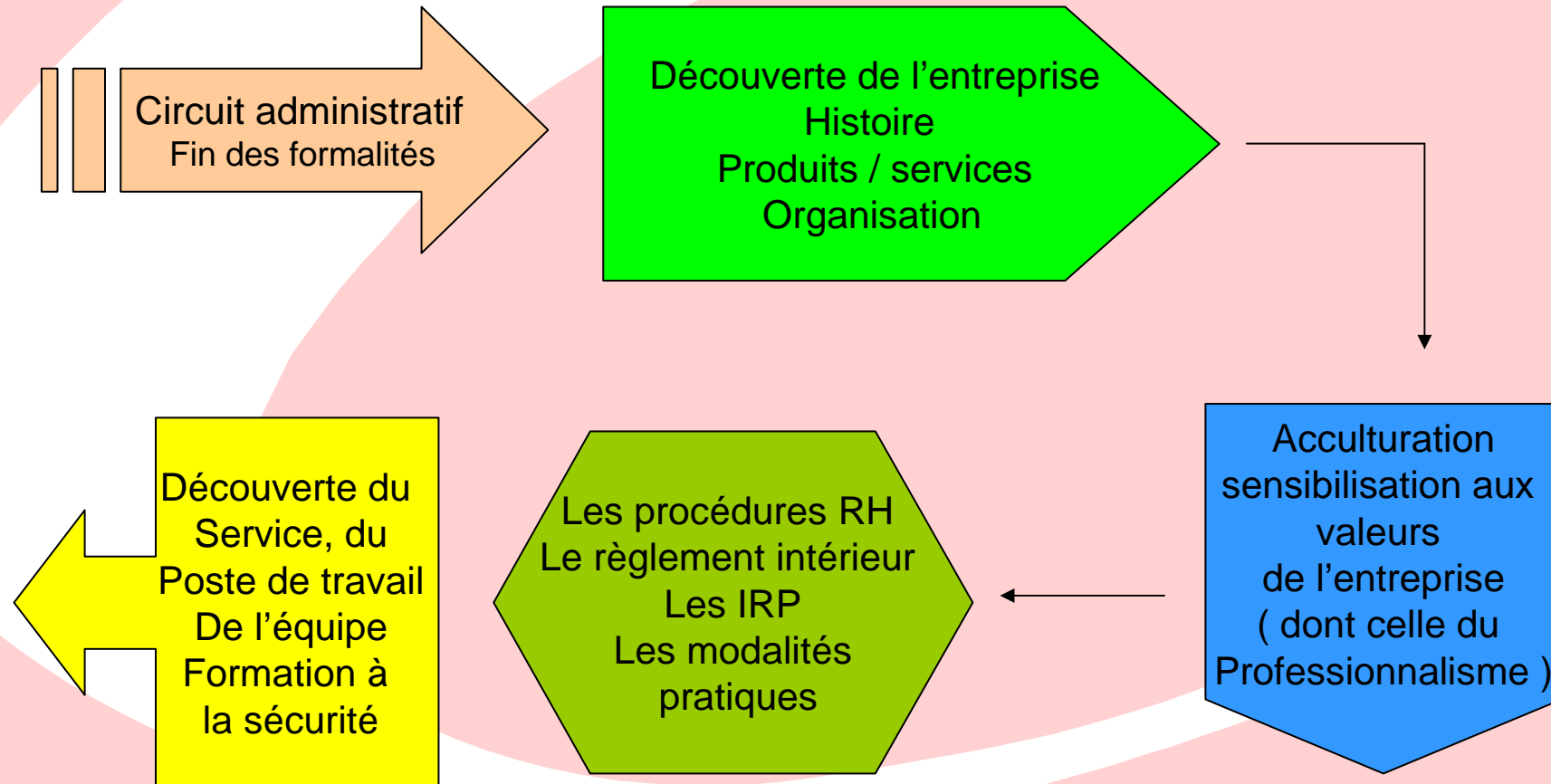
## Management motivateur


### Comment conserver l'enthousiasme des nouveaux ?

- 1 - Prévoir un pot d'accueil pour les nouveaux
- 2 - Nommer un tuteur pédagogique et un tuteur de vie
- 3 - Fixer un plan d'intégration prévoyant des points réguliers et évaluant chaque étape
- 4 - Veiller aux conditions de travail
- 5 - Veiller attentivement à ce que le nouveau ne soit pas cantonné à des tâches subalternes
- 6 - A la fin de la première année, prévoir une convention réunissant tous les nouveaux recrutés.

# Management motivateur

## Comment réussir l'intégration ?





**Motivation  
Processus Evaluation**

Eviter les imprimés complexes , longs  
et compliqués à remplir  
Ce qui compte d'abord, c'est de se parler et de « recalcr » les énergies

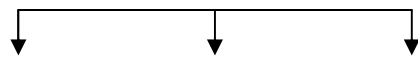
## Entretien annuel : la simplicité, gage d'efficacité

8 - Suggestions d'amélioration du fonctionnement du service

1 - Maîtrise du poste

2 - Discussion sur les écarts  
modification définition de poste

7 - Appréciation du style de management par le collaborateur



Stop Continue Start

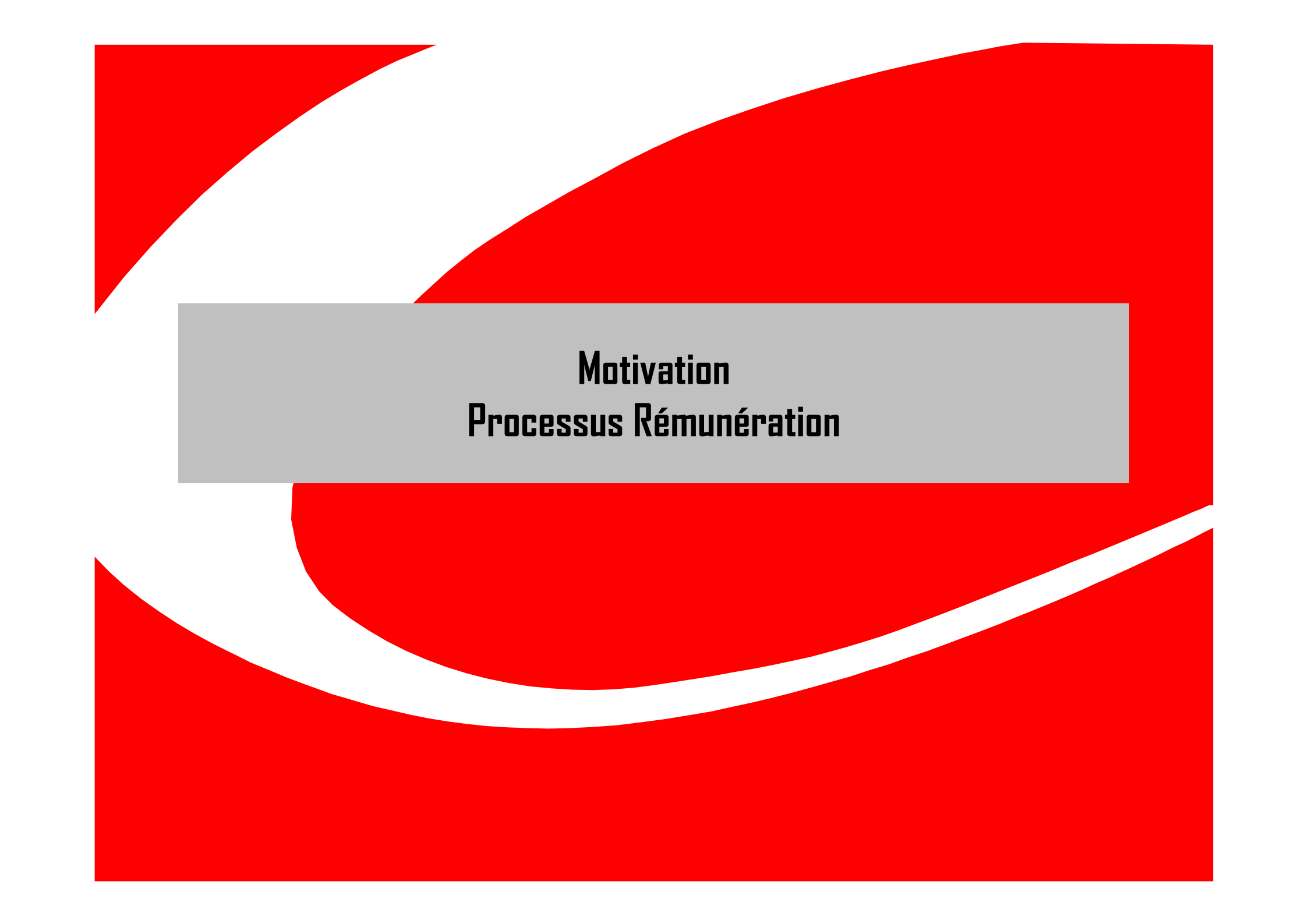
3 - Niveau d'atteinte des objectifs

Plutôt prévoir une people review tous les 3 ans

6 - Moyens à mettre en œuvre dont actions de formation

4 - Perspectives professionnelles du collaborateur

5 - Pistes de progrès et nouveaux objectifs

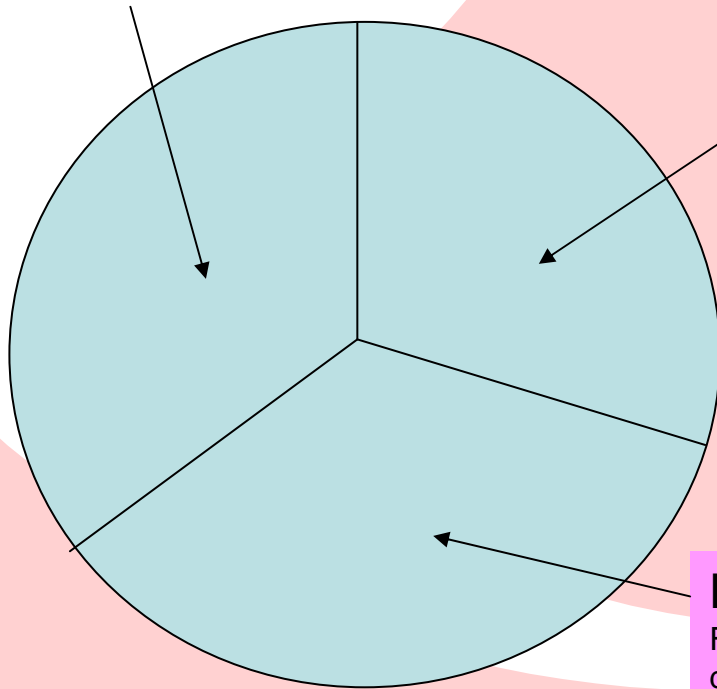


**Motivation**  
**Processus Rémunération**

# Les composantes de la rémunération

## Le salaire direct

Salaire de base, primes fixes, ancienneté, 13<sup>ème</sup> mois, les primes Variables individuelles ( bonus, commissions, primes de résultat..) Les primes variables collectives ..



## Le salaire différé

Les périphériques légaux : intéressement, participation, plan d'épargne Stock options  
Les périphériques statutaires : retraites, complément de retraite, compte épargne temps, assurance vie, assurances complémentaires, prévoyance

## Les avantages divers

Frais de déplacement, logement, transports, voitures de société, bourses d'études, prêts, avantages du CE....

## Les composantes de la rémunération

- **Le salaire direct** ( salaire de base, primes fixes ( ancienneté, 13ème mois) primes variables individuelles (bonus, commissions, primes de résultat ) part variable collective
- **Le salaire différé** : périphériques légaux ( intéressement, participation, plan d'épargne, stock option ) , périphériques statutaires ( retraites, compléments de retraite, compte épargne temps, assurances vie, assurances complémentaires ,prévoyance
- **Les avantages ou autres périphériques**
  - *Frais de déplacement*
  - *Logement*
  - *Transports*
  - *Voitures de société*
  - *Bourses d'études, prêts,*
  - *Avantages du CE*

## Selon une enquête récente, le salaire direct fixe reste l'élément de rémunération préféré des cadres

### Dispositifs de rémunération les plus motivants, pour les cadres

- **Salaire fixe : 40,6**
  - Salaire variable : 11,3
  - Avantages en nature : 5
- 57 %
- Protection sociale ( mutuelle / assurance ) : 8,2
  - Epargne salariale ( intéressement , PEE ) : 7,3
  - Epargne retraite ( Perco, retraite par capitalisation ) : 4,7
  - Actionnariat collectif : 2
- 22,2 %
- Acquisition de compétence / employabilité : 5,4
  - Carrières proposées : 6,4
  - Conditions de travail et qualité du management : 9,1
- 20,8 %

Enquête Cegos salaires cadres 2008, réalisée auprès de 161 entreprises et 600 cadres . Les Echos du 9 décembre 2009

## Selon une enquête récente, 4 avantages se détachent

Les grands dispositifs de rémunération en place pour les DRH, en 2008

- Prévoyance santé / vie : 96%
- Epargne salariale : 85%
- Intéressement : 66%
- CET ( compte épargne temps ) : 44%
  
- Epargne retraite : ..... 28 %
- Cesu : ..... 20 %
- Supplément de participation ou intéressement : 18 %
- Actionnariat collectif : ..... 16 %
- Rémunération cafeteria : ..... 14 %
- Actions gratuites : ..... 9 %
- Services de proximité : ..... 6 %

Enquête Cegos salaires cadres 2008, réalisée auprès de 161 entreprises et 600 cadres . Les Echos du 9 décembre 2009 . En % des entreprises sondées

Jean BRETIN

**Quel système de rémunération ?**

**3 propositions**

**Proposition 1**  
**une matrice de rémunération fonction des niveaux de  
performance et de rémunération**

**Augmentation totalement individualisée**

# Proposition 1 - Exemple de matrice de rémunération

## Classe de salaire

## Performance

	1 minimum	2	3	4 Maximum
5 Excellent	3,5	3,25	3	2,50
4 Supérieur à la normale	2,5	2,25	2	1,50
3 Normal	2	1,75	1,5	1,00
2 Inférieur à la normale	1	0,75	0,5	-
1 Très insuffisant	*	*	*	*

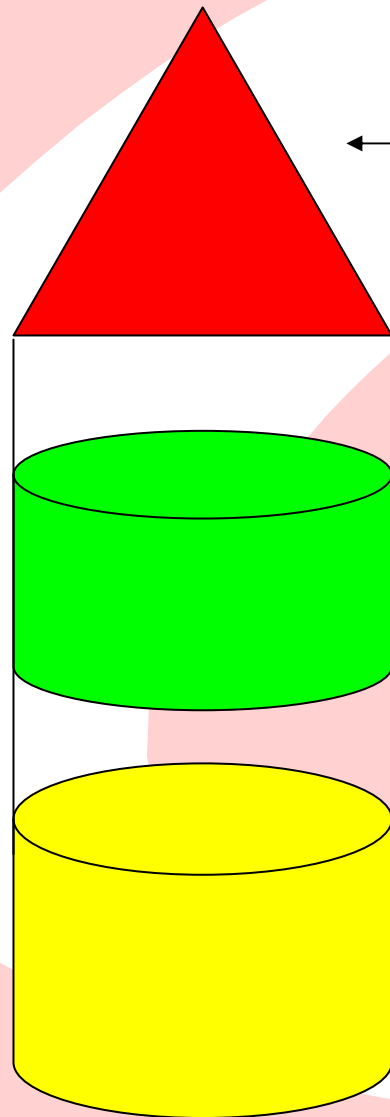
**Deuxième exemple**  
**Distribution optimale selon courbe de gauss**  
**A : 5% - B : 20% - C : 50% - D : 20% - E : 5%**

<b>PROJET DE MATRICE D'AUGMENTATION</b>						
Effectif	Appréciation	Écart entre les salaires versés et la référence				
		< 85%	85 - 95%	Référence	105 - 115%	> 115%
5%	A	9% - 11%	7% - 9%	6% - 8%	4% - 6%	1% - 3%
20%	B	6% - 8%	5% - 7%	3% - 5%	1% - 3%	0,0%
50%	C	3% - 5%	2% - 3%	1% - 2%	0,0%	0,0%
20%	D	0% - 2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
5%	E	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	NA	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

## **Proposition 2**

### **un système ménageant un triple objectif**

- Un objectif de sécurité
- Un objectif d'équipe
- La performance individuelle



### **Troisième étage**

Atteinte des objectifs personnels  
50% de l'augmentation totale programmée

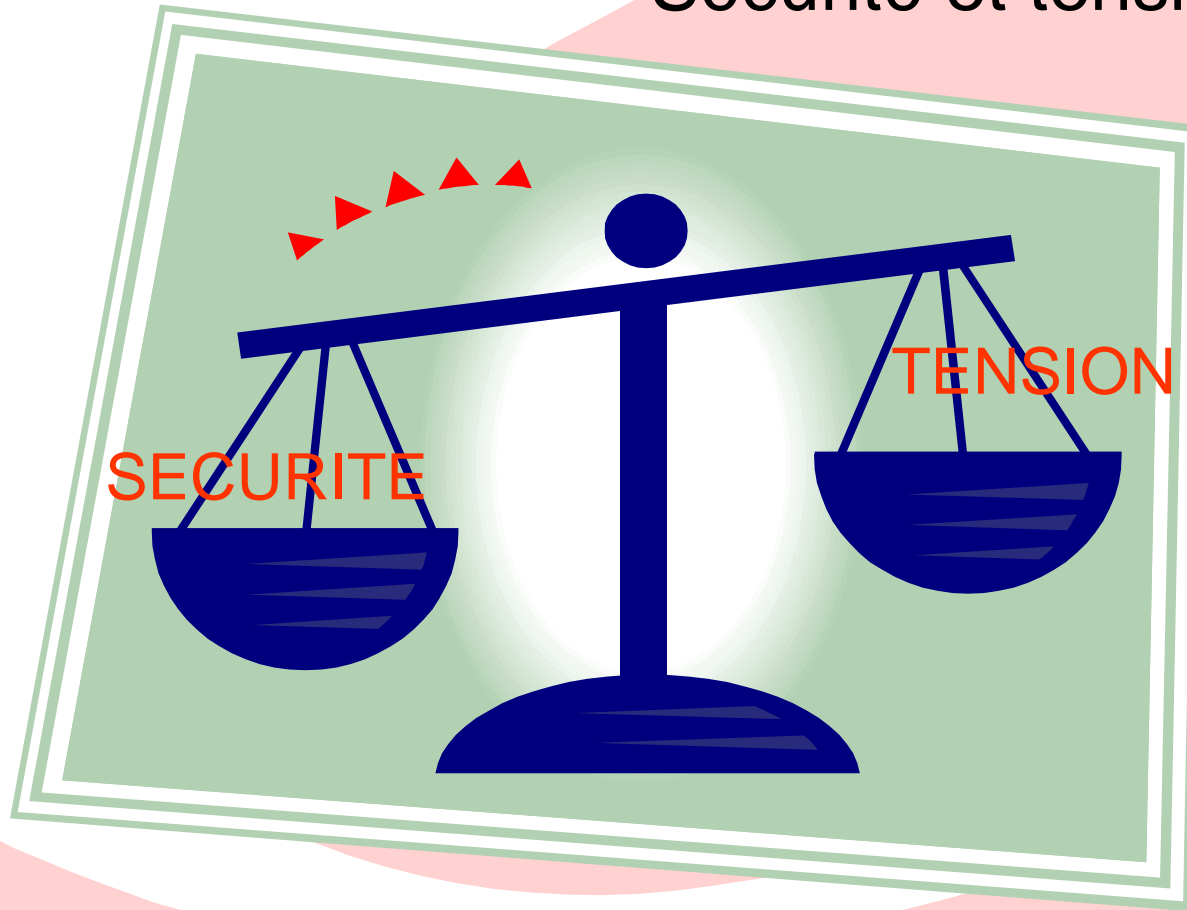
### **Deuxième étage**

Atteinte des objectifs de l'entité  
Différence entre le premier étage et le troisième

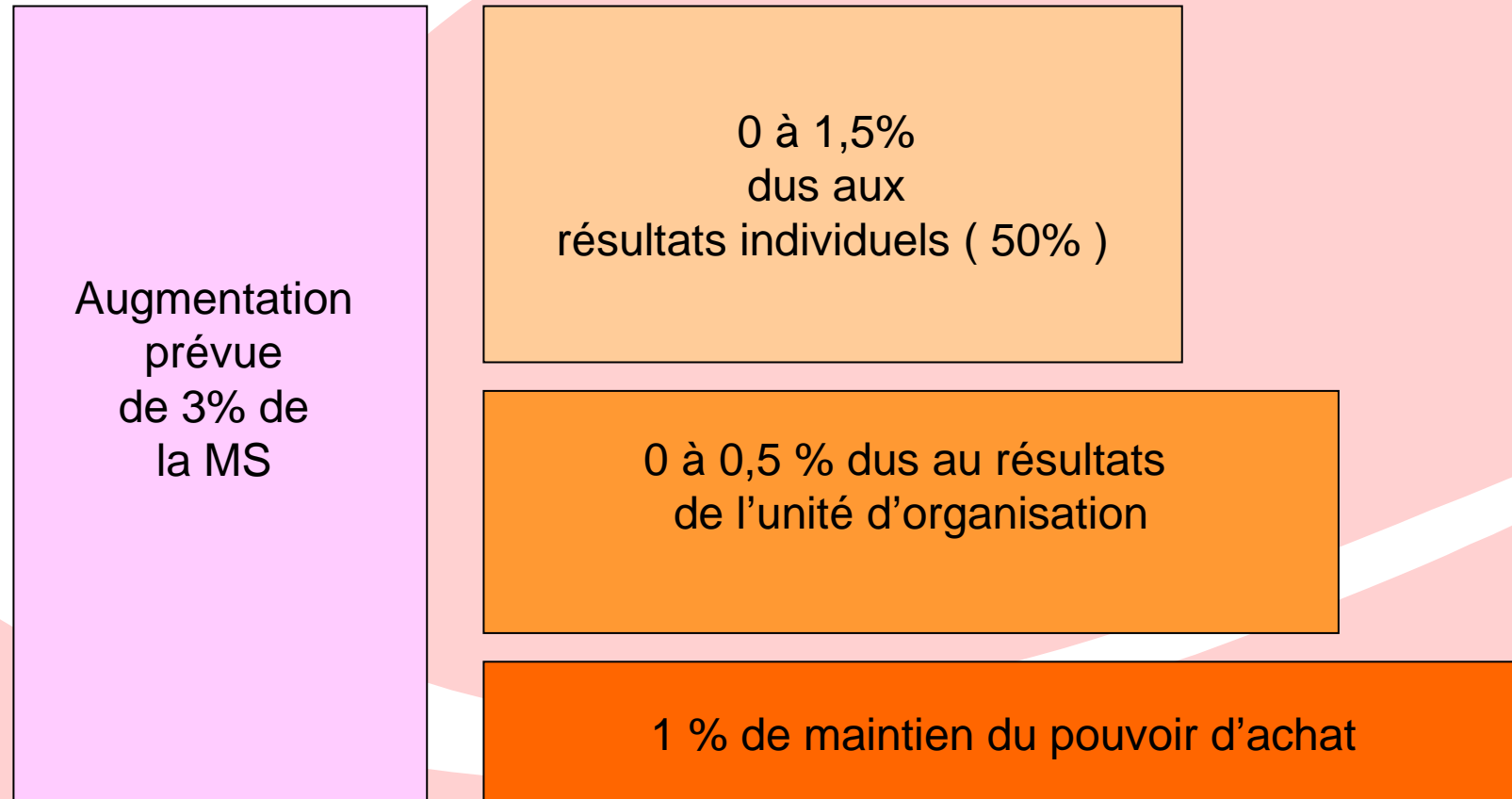
### **Premier étage**

Maintien du pouvoir d'achat  
sauf faute ou  
insuffisance professionnelle notoire

# Ménager un équilibre entre Sécurité et tension



## Exemple de répartition pour un budget de 3%



# Exemple de tableau de fixation des objectifs individuels

Objectif	Indicateur de mesure	Poids	Mesure	Revue intermédiaire	Niveau de réalisation	Valeur pondérée
Objectif N°1			Dépassé si..... Atteint si..... Presqu'atteint si..... Pas atteint si.....			
Objectif N°2			Dépassé si..... Atteint si..... Presqu'atteint si..... Pas atteint si.....			

100

Date.....  
 Visa collaborateur.....  
 Visa manager.....

Date.....  
 Visa collaborateur.....  
 Visa manager.....

Total valeurs pondérées

Date.....  
 Visa collaborateur.....  
 Visa manager.....

**Proposition 3**  
**Une grille de rémunération de la performance**  
**« à lecture directe »**  
**facilite le travail du manager**

Grille de qualification assortie de fourchettes de rémunérations selon le niveau de performance de l'intéressé, exprimé par les lettres ABCDE

Niveau de qualification	Coefficient	A Excellent	B Bon	C > normale	D Normal	E < normale	F Insuffisant
	K1 K2 K3	Fourchette de salaire					



**Motivation**  
**Processus de mobilité et promotion**

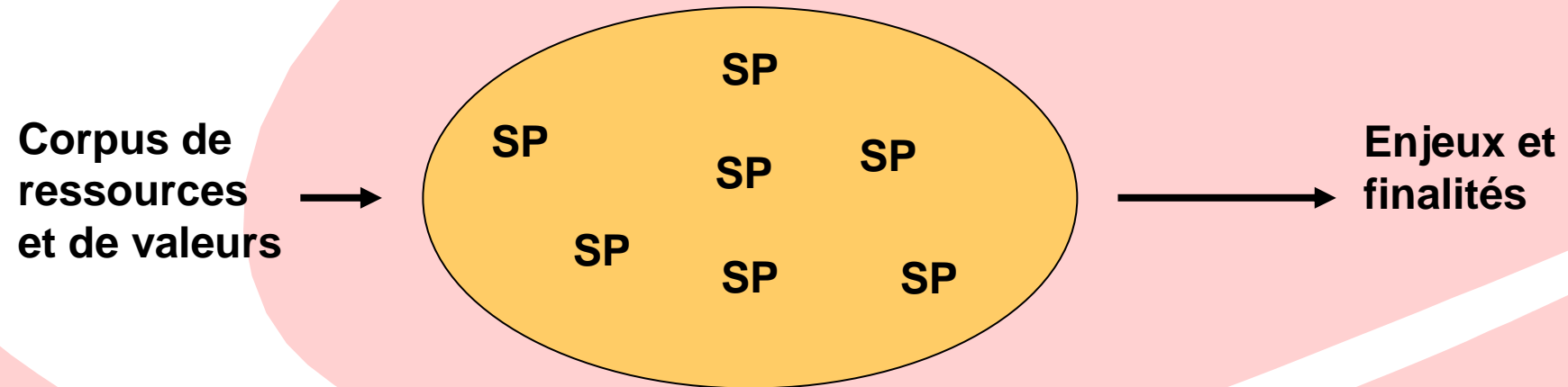
**On distingue le parcours professionnel dans le métier**  
**Des parcours professionnels dits de promotion sociale**

- D'abord maîtriser les situations professionnelles de son poste
- Puis, s'appuyer sur les aires de compétence communes à plusieurs emplois proches pour changer de poste
- Enfin acquérir les compétences manquantes, sur le tas, ou via une acquisition précédant la prise de poste.
- ( remplacement congé ou maladie, formation ..)

The image features a vibrant red background with two prominent white curved lines that sweep across the frame. A central grey rectangular box contains the text. The text is in a bold, black, sans-serif font, arranged in two lines.

**Maîtriser les situations professionnelles  
de son poste**

Selon Guy le Boterf, un métier est un ensemble évolutif de situations professionnelles auquel est associé un corpus de valeurs et de ressources nécessaires pour pouvoir les gérer.

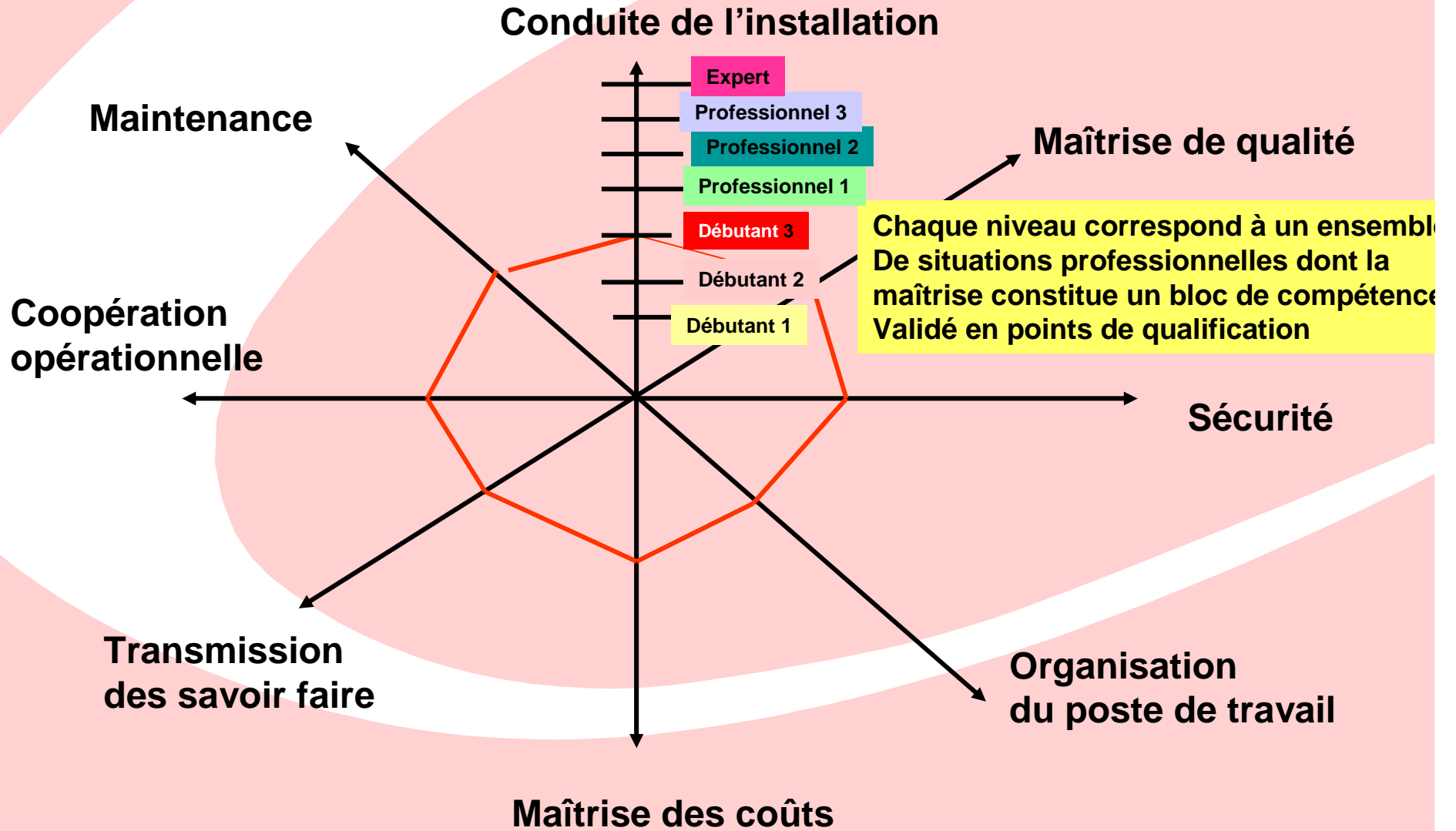


= un champ évolutif de situations professionnelles

## Exemple de grille permettant des parcours professionnels dans le métier

Filière métier	Activité 1 Conduite de L'installation	Activité 2 maintenance	Activité 3 qualité	Activité 4 sécurité
<b>Débutant</b>	Situation à maîtriser	Situation à maîtriser	Situation à maîtriser	Situation à maîtriser
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block; background-color: #ffa500;"> <b>Bloc de compétence à maîtriser</b> </div>	<b>1</b> ———— <b>1</b> ..... <b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	3	3	2 3	3
<b>Professionnel</b>	Situation à maîtriser	Situation à maîtriser	Situation à maîtriser	Situation à maîtriser
	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
<b>Expert 1</b>				
<b>Expert 2</b>				

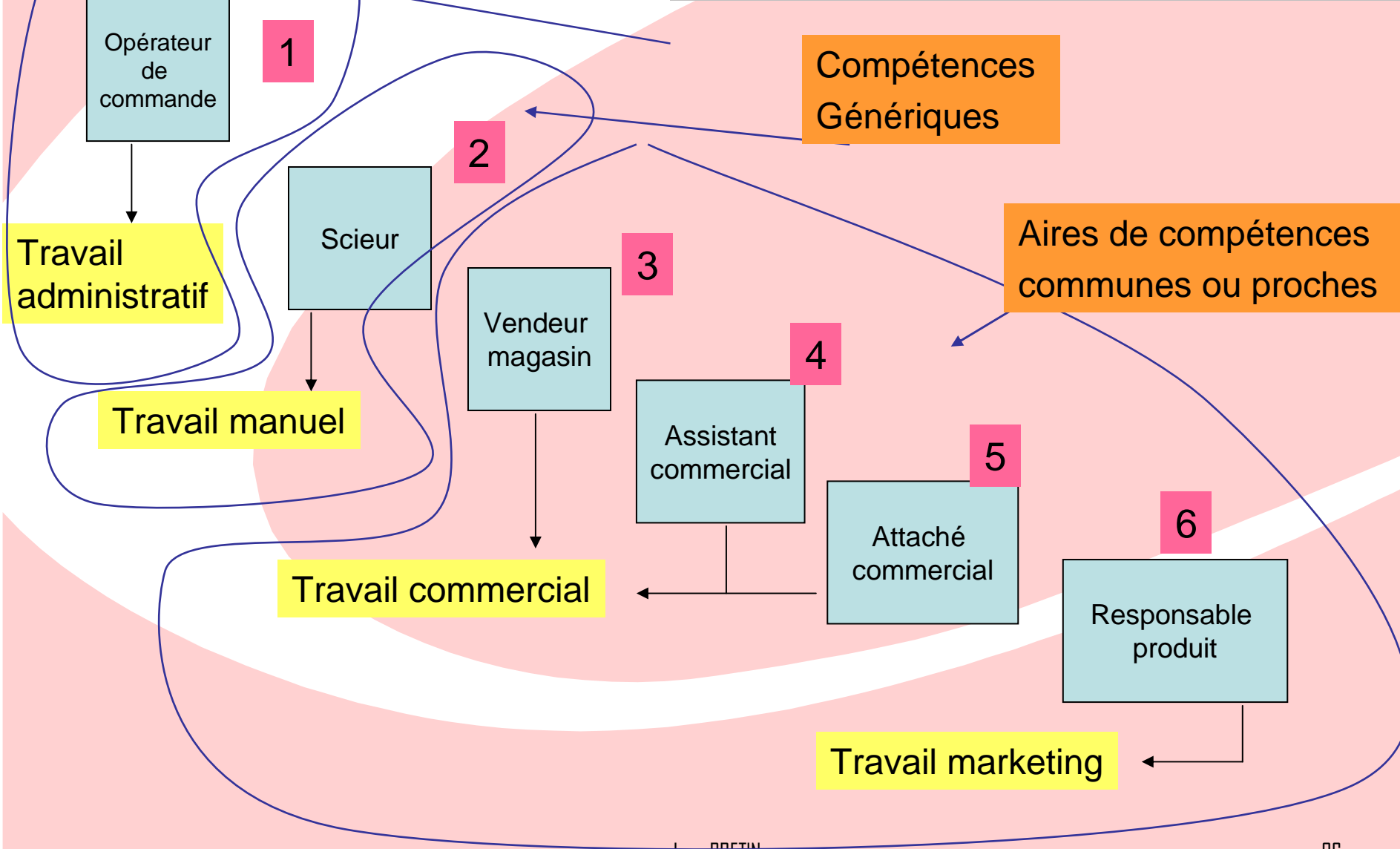
# Exemple de progression d'un emploi dans la grille de qualification



The image features a vibrant red background with several white, curved, abstract shapes that create a sense of movement and depth. A central grey rectangular box contains the text.

**Puis examiner les emplois qui possèdent des aires de  
compétence proches de mon emploi**

Exemple de parcours professionnel dans une PME de négoce de bois/panneau






**Remarque**

**la ligne expert doit être revalorisée à côté de la ligne de promotion  
hiérarchique**

**Motivation**

**Le processus « satisfaction »**

**Oser viser la satisfaction**



**26 propositions pour réhabiliter  
le plaisir au travail  
Une utopie d'aujourd'hui**

## Un constat

- les nouvelles générations de salariés ne fonctionnent plus...
- « au devoir de faire » comme leurs parents
- mais « au plaisir de faire »

## Un constat

- Savoir redonner du plaisir au travail est l'enjeu RH le plus important

**Première partie**  
**Une approche classique de la motivation**

**Les facteurs d'insatisfaction et de satisfaction selon  
Herzberg**

# Réduire les facteurs d'insatisfaction

Organisation peu efficace et bureaucratie pesante

Salaire non conforme à ce qui est attendu

Autonomie mesurée ou inexistante

Climat de travail et relations inter personnelles difficiles

Articulation vie privée/vie professionnelle peu harmonieuse

Conditions de travail non optimales

Sécurité de l'emploi menacée

## Adopter une organisation facilitante

1

Cesser de lutter pour travailler :

Mener des campagnes de purge sur tout ce qui constitue une gêne pour bien travailler, à l'exemple des work out de Jack Welch.

## Adopter une organisation facilitante

2

Ne conserver en poste que des managers possédant une **capacité de leadership** prouvée; reclasser les autres sur la ligne experts ou fonctionnelle

## Adopter une organisation responsabilisante

### Donner de l'air

- 3 Réévaluer le système de prise de décision en appliquant le principe de subsidiarité  
Repenser la procédure d'autorisation des dépenses

## Chasser la bureaucratie

- 4 Exiger que les rapports soient tous précédés d'une page de synthèse
- 5 Limiter les signatures à 1 personne : celle qui est la plus concernée

## Convaincre le salarié de la légitimité de son salaire

- 6 S'assurer de la pertinence du dispositif salarial et de sa transparence  
Communiquer sur la valeur marché des postes

## Accorder l'autonomie requise par l'emploi

- 7 Préciser, dans chaque fonction, tout ce que peut faire le salarié *de sa propre initiative*

## Faire du climat de travail un vrai facteur de motivation

- 8 Faire du **climat de travail** dans l'unité un critère d'appréciation des managers

## Faciliter l'articulation vie privée/vie professionnelle

9 Proposer un horaire annuel individualisé

10 Créer une crèche entreprise ou inter entreprises

## Viser les meilleures conditions de travail

11 Mettre en place des **ERACT** : équipes de recherche en amélioration des conditions de travail, dans chaque unité ( avec budget dédié )

12 Créer un poste de vulgarisateur de l'information pour faciliter l'utilisation des imprimés, notices, consignes de travail, textes juridiques, procédures ...

## Sécurité : maintenir l'employabilité

- 13 Donner à chaque salarié un « chèque employabilité » destiné à maintenir celle-ci ( après check up de ses compétences )

# Réduire les facteurs d'insatisfaction

Organisation peu efficace et bureaucratie pesante

Salaire non conforme à ce qui est attendu

Autonomie mesurée ou inexistante

Climat de travail /relations inter personnelles difficiles

Articulation vie privée/vie professionnelle peu harmonieuse

Conditions de travail non optimales

Sécurité de l'emploi menacée

Campagne de purge  
Capacité de leadership  
Système de prise de décision  
Page de synthèse  
Une signature

Pertinence du dispositif salarial

Ce que chacun peut faire, seul

Climat de travail

Horaire annuel individualisé  
Crèche

Eract  
Vulgarisateur de l'information,

Chèque employabilité

# Accroître les facteurs de satisfaction

La reconnaissance est réelle

Le contenu du travail correspond à ce que j'attend

Le niveau de responsabilité est adapté

Les possibilités de promotion et d'avancement existent

La réalisation de soi est possible

# La reconnaissance est réelle

Adopter une organisation responsabilisante

14

Le compétent sait faire, le professionnel, lui, s'engage à faire

Elaborer une politique RH et managériale centrée sur :

**La gestion du professionnalisme**

( Reconnaissance du professionnalisme dans les grilles de salaire et le système de considération de l'entreprise )

## La reconnaissance est réelle

- 15 Instaurer une **discrimination positive** envers les :  
salariés handicapés, plus de 50 ans, femmes, non diplômés  
...
- 16 Organiser une « **journée des métiers de proximité** » à  
l'intention des gardiens et personnels de service

Le contenu du travail correspond à ce que j'attend

17 Créer une « opération deuxième chance » résultat du comparatif entre :

- Ce que je sais faire
- Ce que j'aime faire
- Les besoins à venir de l'entreprise

( à intégrer dans démarche GPEC )

Le contenu du travail correspond à ce que j'attends  
Le niveau de responsabilité est adapté

18

Confronter le niveau de qualification du poste et  
l'autonomie réellement accordée

Le contenu du travail correspond à ce que j'attend

19 Instaurer des **parcours professionnels trans-métiers** à partir de 3 profils de recrutement ( < bac, Bac+2, Bac+4 )

( réévalués tous les 3 ans en entretien d'évolution professionnelle )

Une **bourse annuelle d'échange des**

20 **emplois similaires** entre salariés est organisée (conditionnée à

l'accord ultérieur de la DRH et des hiérarchiques concernés )

## La réalisation de soi est facilitée

- 21 Créer un **crédit d'expérimentation** pour les salariés innovants ( intrapreneurs ) sur présentation de dossier
- 22 Instaurer des **voyages d'études** pour stimuler l'inspiration des cadres et des **journées « vis ma vie »** pour les autres salariés

# Accroître les facteurs de satisfaction

La reconnaissance est réelle

Le contenu du travail correspond à ce que j'attends

Le niveau de responsabilité est adapté

Les possibilités de promotion et d'avancement existent

La réalisation de soi est possible

Gestion du professionnalisme  
Discrimination positive  
Journée métiers de proximité

Opération 2ème chance

Niveau de qualif / autonomie

Parcours professionnels  
Bourse annuelle d'échanges

Crédit expérimentation  
Voyages d'études  
Journées « vis ma vie »

The background is a vibrant red color with several large, white, abstract shapes that resemble stylized letters or organic forms. A prominent white shape in the center-left resembles a large 'S' or 'G'. Another white shape on the right side resembles a 'P' or 'R'.

Deuxième partie  
Une approche moins conformiste

Demander aux salariés, au travers d'une enquête, à quelles conditions ils auraient du plaisir à venir travailler tous les matins !

Quelques pistes...  
pour repenser le « vivre ensemble l'entreprise »

23 Elaborer une charte du bien être en entreprise

24 Faire la fête ensemble, deux fois par an.  
( évènementiels festifs )

Quelques pistes...  
pour repenser le « vivre ensemble l'entreprise »

25 Elaborer un code des droits et devoirs de la direction, des salariés, des cadres, de la DRH, des IRP

Faire la chasse à la dictature de l'instant

26

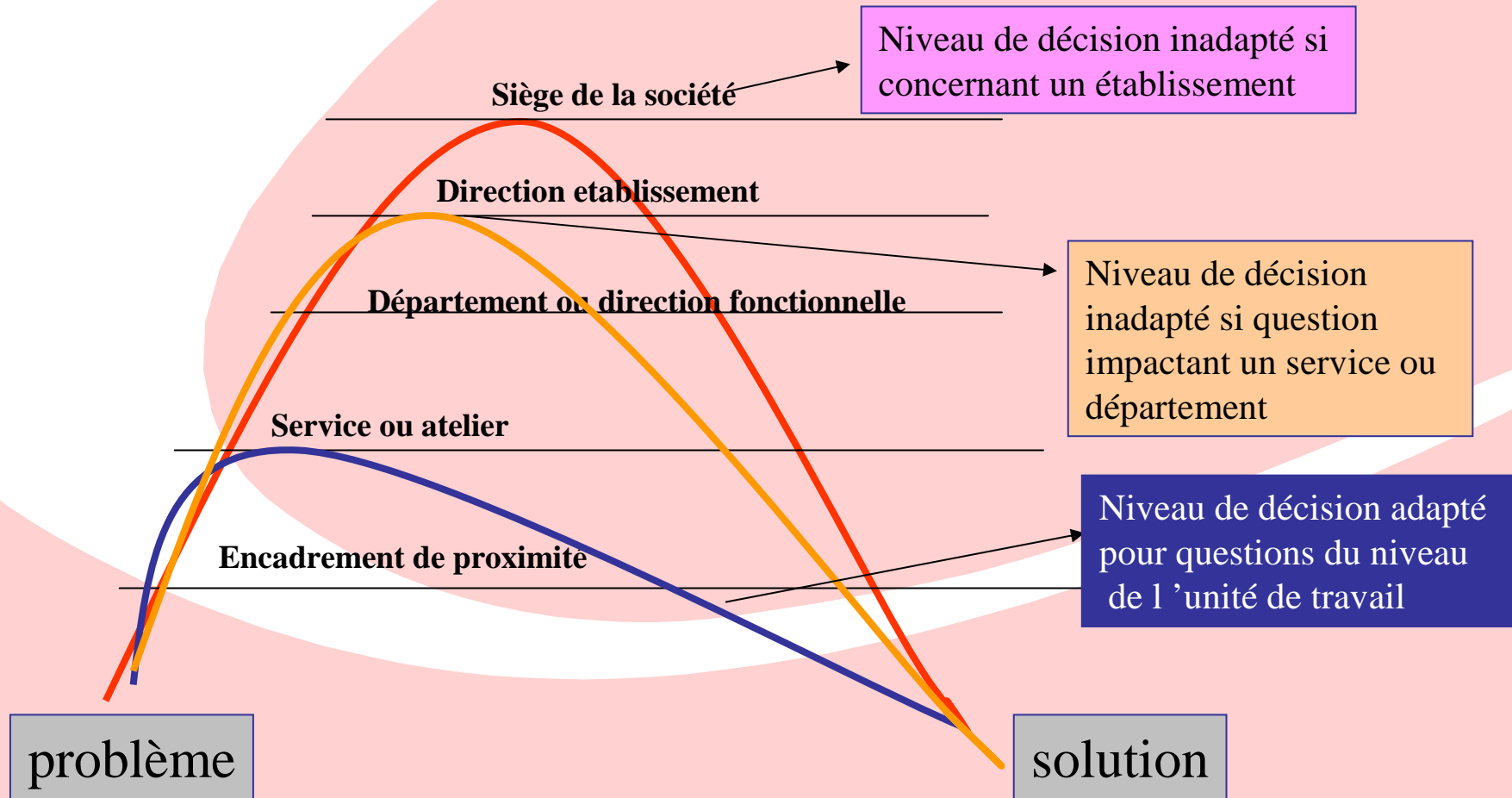
**Motivation**  
**Le rôle de l'organisation**

**Donner de l'air !**

## Plan d'action MOTIVATION

Facteurs de motivation ↓	Pratique managériale	Processus RH	Organisation	Valeurs
Contenu du travail			<p><b>Ne pas segmenter les tâches mais élargir le rôle de l'opérateur au maximum</b></p> <p><b>Réduire les contrôles</b></p> <p><b>Réduire la ligne hiérarchique</b></p>	
Relation de confiance avec le responsable				
Climat de travail				
Salaire motivant			<p><b>Centres de profit ou de responsabilité</b></p> <p><b>Gestion au résultat</b></p>	
Perspectives d'évolution		Jean BRETIN		119

La pratique du management motivateur suppose déjà la reconnaissance du bon niveau de régulation par l'organisation



## Donner de l'air aux opérateurs en précisant les marges de manoeuvre

### Management

#### Gestion administrative

#### Gestion financière

- Elaborer le budget prévisionnel
- Gérer le budget définitif
- Définir, vérifier la cohérence et contrôler
  - les charges locatives en lien avec les imputations budgétaires
- Rencontrer les entreprises, étudier leurs devis en vue de présentation pour choix
- Contrôler et viser les factures

#### Gestion technique

- Participer à l'élaboration des gros travaux d'entretien
- Définir et gérer les travaux d'entretien courants
- Assurer le maintien et la veille de la valeur locative du patrimoine
- Participer et suivre la procédure globale de réhabilitation de logements et de constructions neuves
- Assurer la réalisation des standards de mise en location

#### Commercialisation

#### Représentation

Qui fait quoi ?  
( contribue ou  
s'engage à ..)

Qui peut quoi ?  
( qui décide ? )



**Motivation**

**Les valeurs porteuses**

## Plan d'action MOTIVATION

Facteurs de motivation ↓	Pratique managériale	Processus RH	Organisation	Valeurs
Contenu du travail				Autonomie et responsabilité
Relation de confiance avec le responsable				Transparence
Climat de travail				Décontraction Convivialité Simplicité pragmatisme
Reconnaissance Salaire motivant				Salaire privilégiant la performance à l'ancienneté
Perspectives d'évolution				Promotion de l'expérience autant que les diplômes