

Conclusion :

- Investir suffisamment ds la formation
 - Favoriser une gestion stratégique de la formation (ne pas penser la formation comme une dépense obligatoire ms essayer de voir comment elle peut s'intégrer ds la stratégie de l'entreprise)
 - Se préoccuper des véritables besoins en formation
 - Suivre les actualisations des textes de loi
 - Responsabiliser chaque employé face à son projet de développement professionnel
 - Utiliser les bonnes techniques de formation (pas que théorique, application aussi)
 - S'assurer que la formation donne des résultats
1. Quand quelqu'un a des **informations que l'autre n'a pas**, on parle d'**asymétrie d'information**.
 2. Les **politiques de formation actuelle** repose sur des bases législatives de **1971** (loi Delors, obligation de financement).
 3. Si l'entreprise pense que la **formation ne sert qu'à toucher de l'argent public**, l'approche est **pactole**.
 4. Une **formation continue** est une **formation proposée au salarié durant sa vie professionnelle**. (généralement la formation jusqu'à Bac+5 est une formation initiale)
 5. Un **bilan de compétences** aboutit à la **définition d'1 projet professionnel réaliste**.
 6. **CPF** signifie **Compte personnel de formation**.
 7. Le **CPF** est **transférable** d'1 entreprise à l'autre.
 8. Une **démarche compétences** implique **la DRH, la ligne hiérarchique, les salariés & les IRP** (toutes les personnes qui vont intervenir ds la formation)

Thème 4 : Mobiliser les salariés

Introduction :

- Pourquoi s'intéresser à la motivation des organisations ?
 - Réflexions sur les ressorts de la motivation depuis le milieu du 20ème siècle :
du travail prescrit & contrôlé à l'engagement subjectif des salariés
 - On passe d'une motivation par la norme & les cadences de production à un travail + immatériel, nécessitant davantage de prise d'initiative, de décision & de responsabilités d'où **cet engagement + subjectif des salariés ds le travail**.
(on demande de + en + aux salariés de s'engager ds le travail : être à l'écoute, donner du temps en + (faire en sorte que le salarié reste le + longtemps au travail, qu'il travail + parce qu'il se sent bien) → **exemple de Google** : ambiance de travail en + de la rémunération

- **Comprendre ce qui motive** (c-a-d pourquoi & comment les individus s'engagent ds l'action) connaître les besoins en fonction des tendances (*millenials*)

Réflexions organisées autour de 2 conceptions radicalement opposées du rapport des hommes avec le travail (formalisées par *Douglas McGregor*, 1960)

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

Théorie X : se rapproche du Taylorisme & du Fordisme : les hommes n'aiment pas travailler (seules manières pr que le salarié fasse son travail : carotte ou baton)
 Motivations extrinsèques : facteurs extérieurs à l'activité même du salarié

Il est rare que la théorie X ou Y seule fonctionne.

La réalité est un mixte des 2 théories qui va nous motiver

I. Théories pr mobiliser en entreprise

A) La théorie des incitations (proche de la Théorie X)

- **Prévenir l'opportunisme** (ds le comportement du salarié) en intensifiant le contrôle de la bonne exécution du travail ou en alignant les intérêts du salarié à ceux de l'employeur
- **Concevoir un système d'incitation** : (inciter à bien faire ce que l'on demande au salarié)
 - si travail individuel facilement observable & mesurable :
 - système simple de récompense en fonction des résultats individuels
 - si travail collaboratif rendant l'imputation de la performance + difficile :
 - système d'incitation collective (prime au CA) (risque de "*passager clandestin*") (exemple : ds un exposé à note collective, il est difficile de savoir qui a fourni le + de travail)
 - si travail réalisé de manière isolée & sans possibilité d'évaluer le comportement des salariés :
 - **salaire d'efficience** (si salaire est + haut que la moyenne, le salarié comprendra que l'on demande + de lui, & n'on pas intérêt à perdre le poste) (exemple : trader, difficile de savoir ce qui le fait du salarié ou du marché financier)

B) Les théories de la motivation

- Les théories de contenu (2): quoi, qu'est-ce qui motive ?

- La + connue : **la pyramide de Maslow** ou *pyramide des besoins*

(1943) : avec des besoins hiérarchisés avec certains besoins à satisfaire en priorité (besoins élémentaires puis besoins d'ordre supérieur)

→ théorie critiquée car pas toujours vraie (selon le lieu, le moment) : un musicien se consacre davantage à l'accomplissement de soi davantage que ses besoins de sécurité



- Approche différente ds les '60 avec la **théorie de David McClelland** qui insiste sur le fait que chaque individu, **selon sa personnalité**, a des besoins $\neq$ & + ou - forts :

→ suppression des besoins élémentaires car sous-jacent à toute motivation

on peut avoir les 3 besoins ds des proportions $\neq$; juste 1 ds proportion forte; ou aucune

- besoin de pouvoir
- besoin de réalisation
- besoin d'affiliation

- Les théories de processus : Comment les besoins insatisfaits déclenchent l'action ?

- Théorie VIE de Vroom (1964) :

Valence : les récompenses intrinsèques ou extrinsèques doivent avoir de la valeur aux yeux des salariés (si une prime de 10€ ne motive pas le salarié, la prime n'a pas de valence)

Instrumentalité : pouvoir penser que la récompense sera bien obtenue si le salarié atteint l'objectif fixé

Expectation : penser que l'objectif est atteignable

d'où $M = V \times I \times E$: si l'1 des facteurs est nulle, il n'y a pas de motivation

C) L'échange social et la théorie de l'équité (Adams, 1964)

- Équilibre des échanges sociaux : chacun cherche à être traité de façon équitable ds un échange
- Calcul d'1 **ratio rétribution / contribution** & comparaison avec une situation de référence (comparer avec les années précédentes, avec les collègues, ce qu'il se passe ds d'autres entreprises)
rétribution : ce que le salarié va toucher (argent, promotion)
contribution : efforts, investissement ds sont travail, ce que le salarié donne à l'entreprise
- si le ratio aboutit à une situation de déséquilibre, le salarié va essayer de refaire pencher pr aboutir à un équilibre
 - Si ratio faible, sentiment d'injustice & démotivation : ajustement de la contribution (faire moins) ou ajuster sa perception de la contribution ou de sa rétribution
 - Si ratio fort, déséquilibre compensé en augmentant ses efforts ou en ajustant inconsciemment la perception de la valeur contribution ou de sa rétribution
(le salarié va avoir peur que l'entreprise se sépare de lui si elle s'aperçoit qu'il ne mérite pas son salaire (qui est + élevé que la moyenne))

II- La politique de rémunération

A) Les contraintes d'1 politique de rémunération

3 équilibres fondamentaux à respecter :

- **Équilibre économique** : maintenir la rentabilité de l'entreprise & dc contenir le niveau de la masse salariale (ne pas dépenser + en salaire)
- **Équité interne** : justifier les différences salariales au risque de démotiver les salariés & créer des tensions sociales (le collaborateur doit comprendre que son supérieur gagne +, pourquoi & comment cela se justifie : par rapport à l'ancienneté, au diplôme,...)
- **Équité externe** : assurer des niveaux de rémunération compétitifs sur le marché du travail sous peine d'avoir des difficultés à recruter & à fidéliser les salariés

Les marges de manœuvre

Beaucoup d'obligations légales & conventionnelles (liées aux conventions collectives ds les branches, ou ds l'entreprise) pr construire leurs politiques de rémunération:

- Existence de salaires minimaux : le SMIC (salaire min interprofessionnel de croissance) à l'échelle nationale (10,15€ bruts/h) & les minima conventionnels (peuvent être >SMIC)
- Participation des salariés aux résultats de l'entreprise : lorsque l'entreprise fait des bénéfices, les salariés doivent en toucher une partie
- Systèmes de classification des postes & de qualification des personnes prévues ds les conventions collectives

- Principes généraux tels que l'interdiction de discrimination ("à travail égal, salaire égal") ms si même poste ms diplôme supérieur, le salaire peut être supérieur

- - Obligations salariales

Exemple : Grille de classification : Convention collective métallurgie (s'applique aux usines ms aussi aux designers, aux ingénieurs, ou aux grandes entreprises industrielles)

Classe	Niveau	Points / coefficient	Opérateurs	Managers
V	3	365		LM7
V	2	335		LM6
V	1	305		LM5
IV	3	285	T4	LM4
IV	2	270	T3	
IV	1	255	T2	LM3
III	3	240	T1	LM2
III	2	225		
III	1	215	PO3	LM1
II	3	190	PO2	
II	2	180		
II	1	170	PO1	
I	3	155	O3	
I	2	145	O2	
I	1	140	O1	

La classe 1 correspond au salarié qui n'est pas du tout qualifié & la classe la + haute correspond généralement au manager dirigeant

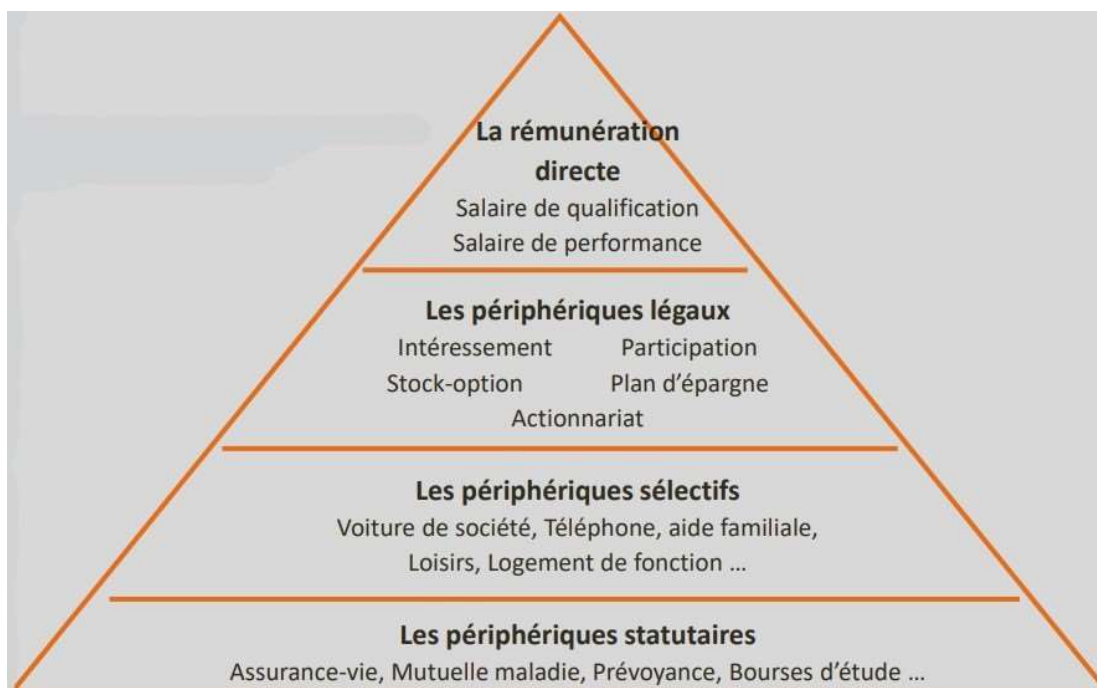
Les niveaux permettent les promotions au fur & à mesure de la progression ds le temps.

On donne des points en fonction du diplôme, de l'activité physique induite par la profession, de la responsabilité. On multiplie ensuite le nombre de points par un chiffre donné.

Obligation légale qui s'applique aux salaires de tous ceux travaillant ds le domaine de la métallurgie. L'employeur peut payer +, ms il ne peut pas rémunérer en dessous.

B) Les différentes composantes de la rémunération

La pyramide de *Donnadieu* (1999)



Valeur financière pr le salarié, & un coût pr l'employeur

◦ **La rémunération directe**

- **Une part fixe & rémanente** : (revient tous les mois) salaire de qualification (position du salarié ds l'échelle des rémunérations précédente,
& repose sur des citères objectifs (diplôme, l'expérience,...)
→ salaire de base +complémentaire individuel éventuel (ancienneté par exemple)
- **Une part réversible** (variable) : salaire de performance (part variable mensualisée) ou bonus (à la fin de l'année)
 - Sanctionne les résultats obtenus sur l'exercice
- **Primes diverses**
 - Fixes ou variables
 - Individuelles ou collectives
 - Liées à la fonction, l'organisation du travail, à la personne, à l'établissement, ..., ex prime de sujétion (lorsque les conditions de travail st compliquées), prime de panier (pr les frais de repas), prime d'assiduité (pas d'absence), prime du 13ème mois, prime de mariage,...
→ dépend de la décision de l'employeur

◦ **Les périphériques légaux**

- Instruments complémentaires à une politique de régulation des rémunérations (loi, ordonnance) qui peuvent s'imposer à l'employeur
 - Intéressement, participation, PEE, stock-options

◦ **Les périphériques sélectifs (*incentives*=*motivateurs*)**

- Souvent accordés en nature (logement, voiture, téléphone)
- Peuvent être variables & réversibles selon les personnes & le poste occupé

◦ **Les périphériques statutaires**

- À caractère distributif & réglementaire, de type « avantage acquis » éléments collectifs, tout le monde peut en bénéficier
valeur financière que ne paye pas le salarié
(oeuvres sociales du CSE (vancances avec des avantages), prêt à taux préférentiel, remises sur produits de l'entreprise, ...)

C) La tendance en termes de politique salariale : Le mix-rémunération

◦ **Veiller à équilibrer ses ≠ composantes en fonction des objectifs recherchés :**

- Éléments monétaires et/ou non monétaires
- Rémunération immédiate et/ou différée
- Rémunération collective et/ou personnalisée
- Rémunération fixe et/ou variable

Trouver des formules compréhensibles & valorisées par des salariés aux besoins ≠

OBJECTIFS FIXÉS	CHOIX DE RÉMUNÉRATIONS
Attirer les salariés	Avantages salariaux, salaire fixe élevé
Sécuriser les salariés	Pérennisation des primes par des augmentations
Fidéliser les salariés	Rémunération différée (actionnariat-stock options) et croissantes avec l'ancienneté (primes d'ancienneté) mais aussi d'avantages que les salariés apprécient (mutuelle, logement)
Motiver les salariés	Éléments variables sur une base individuelle avec des critères de performance (primes aux objectifs)
Limiter les charges de personnel	Réflexion sur les choix de rémunération en fonction de leurs régimes d'imposition
Rentabilité, productivité	Intégrer le variable dans sa politique de rémunération ; commissions, intéressement...
Cohésion d'équipe, performances collectives	Rémunération collective (sur résultats d'une équipe ou par le biais de la participation et de l'intéressement)
Maintenir un climat social serein	Choix de modes de rémunération équitables et ne poussant pas à l'individualisme et à l'opportunisme (augmentation générale)

part variable (construite ds le salaire) ≠ prime (indépendante du montant du salaire)

III- La gestion des carrières

→ Perspectives de carrière = puissant levier d'incitation & de motivation au travail

A) Les enjeux des promotions : la carrière organisationnelle

- **Carrière organisationnelle** : progression hiérarchique le long d'1 filière managériale
- Carrière = forme de rétribution différée offerte, à terme, aux salariés qui répondent le mieux aux attentes de l'entreprise (tout en étant aussi ds la démarche de gestion des compétences)
- Carrière = occasion de développement personnel conduisant à la réalisation de soi (cf Maslow)

2 limites :

- Un salarié qui a fait ses preuves ds un poste donné ne sera pas nécessairement performant ds un poste d'encadrement qui suppose la maîtrise de compétences ≠ (ex: ingénieur vs manager)
- Tout le monde n'aspire pas à exercer un pouvoir croissant.

D'où la nécessité de **prévoir d'autres parcours au sein des entreprises**

(par ex, des filières d'expertise pr ceux qui cherchent plutôt l'apprentissage ou envisager des mobilités horizontales d'1 métier à l'autre)

Faire carrière ds ce cas = ***carrière satisfaisante pr celui qui la vit***

→ salariés qui recherchent la sécurité & la gestion par l'entreprise de sa carrière

B) De la promesse d'emploi à la promesse d'employabilité : les carrières nomades

- Carrière organisationnelle + rare car : pas toujours assez de visibilité sur le futur de l'entreprise, structures hiérarchiques aplaties (on ne peut pas progresser indéfiniment, de - en - de promotions hiérarchiques possibles), incidences budgétaires des promotions

- Développement de modèle **de carrières dites nomades** : évolution professionnelle conduisant l'individu d'entreprise en entreprise au gré des opportunités qu'il saisit.

Ici, il revient à l'individu de se soucier de construire son parcours, l'entreprise l'accompagnant par des politiques **d'employabilité** (capacité à obtenir un emploi satisfaisant sur le marché du travail)

→ salariés qui prennent les choses en main, & cherchent l'accompagnement & le développement de leurs compétences

C) Les pratiques de gestion des carrières

Développer l'employabilité & l'information des salariés

Employabilité dépendant de sa connaissance de ses propres capacités

& des opportunités offertes au sein de l'entreprise (l'entreprise n'est pas obligée d'expliquer les opportunités à l'extérieur de l'entreprise) d'où des outils tels que :

- Bilan de compétences & VAE : pr permettre au salarié de cerner son potentiel, ses capacités & des aspirations (voir cours capital humain)
- Espace métier (comme des conseils d'orientation)
- Conseillers mobilité
- Entretiens professionnels : ts les 2 ans, afin d'évoquer l'avenir professionnel du salarié
- Les bourses d'emploi
- Formation

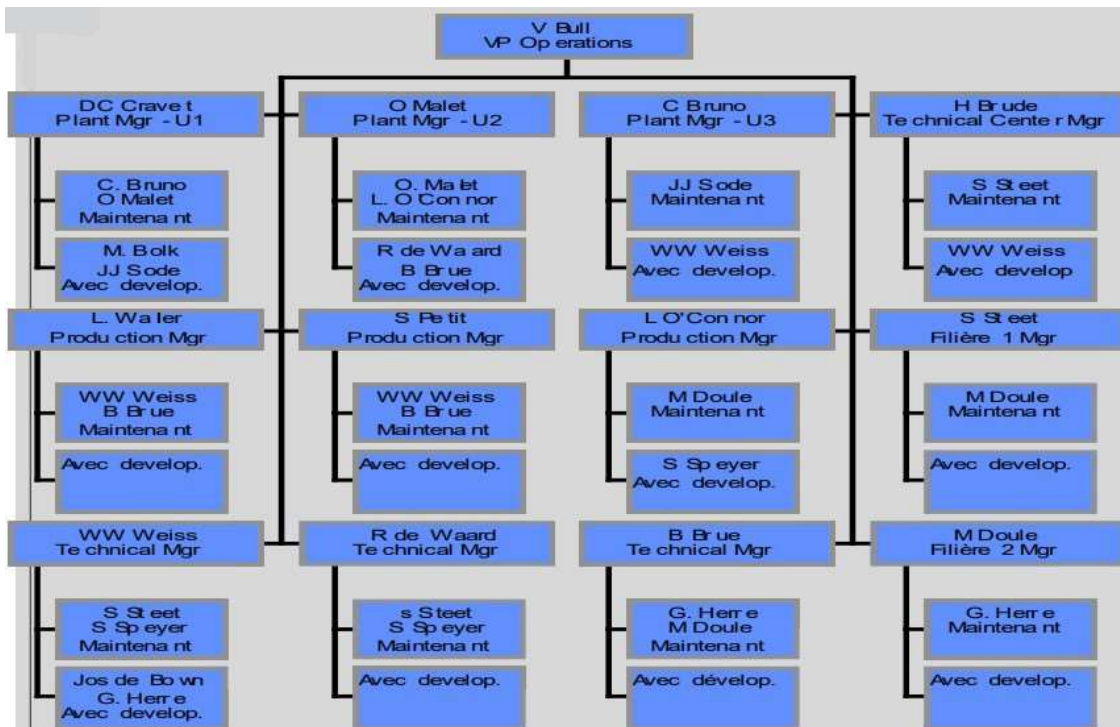
Exemple : BNP Paribas :

- Respect de la diversité & non discrimination sur la mobilité : seul critère : les compétences (pr l'égalité des chances, on ne recrute jamais s'il n'y a qu'1 seule candidature)
- Accessibilité des offres : bourse d'emploi ds un objectif de transparence
- Parcours personnalisé : parcours pas pré-établi, répondre aux besoins spécifiques
- Ancienneté minimum ds le poste : mobilité une fois que le salarié a la maîtrise du poste en cours (on ne peut pas postuler à un autre poste avant 30 mois (on estime qu'il faut min 2 ans pr maîtriser un poste))
- Transparence de la démarche : le manager est informé du souhait de mobilité
- Interlocuteurs à l'écoute : gestionnaire RH, manager pr parler des passerelles, ...
- Cohérence des parcours
- Accompagnement ds la prise de poste : formations
- Forum mobilité : ts les ans pendant 3 jours afin de favoriser la mobilité
- Formation « objectif mobilité » :

Orchestrer les mobilités

L'entreprise doit orchestrer les carrières de façon à ce que les souhaits individuels soient mis en cohérence avec les besoins de l'organisation & qu'une équité maximale soit maintenue d'où des outils tels que :

- Les revues de personnel : tous les ans, un échange entre les managers des salariés & les équipes RH, après les synthèses d'entretien d'évaluation, afin de parler des compétences, des potentiels, des promotions possibles (préparer les évolutions à venir)
 - Les plans de succession : permet de dresser une liste des personnes qui vont être susceptibles de prendre en charge un poste au cas où il y ait une mobilité qui se produise rapidement (départ à la retraite, démission, promotion)
 - Des processus de tests, d'épreuves, de concours pour ritualiser la progression de carrière, garantir les qualités professionnelles des personnes promues et sortir de l'arbitraire
- → surtout sur les postes clés, à un niveau collectif
 - Pour faciliter l'équité, il existe des **règles de promotion** (ancienneté, compétences détenues) & des **processus formalisés** sous forme de tests, d'épreuves ou de concours pour ritualiser les progressions de carrière ; pour justifier les choix & bien faire accepter la décision finale.



31 % DES CADRES ONT CONNU UNE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE EN 2017



POURQUOI ?

16% pour gagner en responsabilité

15% n'avaient pas le choix

13% pour répondre à une opportunité

12% pour augmenter leur niveau de compétences

à la faveur d'une promotion hiérarchique ou d'une orientation vers un autre métier

ont connu un autre type de changement (service, département, réorganisation, évolution sensible du contenu du poste)

IV- La reconnaissance & le sens au travail

La motivation peut aussi passer par la qualité du travail & le sens que le salarié peut lui donner.

A) Plaisir et souffrance au travail

- Le travail peut sous certaines conditions être une véritable expérience de plaisir
- **Flow** = état produit lorsque les buts à atteindre st clairement définis & qu'ils nécessitent de relever des défis tout en restant parfaitement atteignables & en cohérence avec les valeurs et l'éthique du salarié
- **Se traduit par une intense concentration, une focalisation sur le moment présent & une altération de la perception du temps**
- Ne se produit pas continuellement ms permet de réfléchir aux conditions qui conduisent au plaisir au travail (latitude décisionnelle, autonomie, bonne cohésion d'équipe...)
- Son **opposé** = travail qui mène à la souffrance & au stress négatif (être tout le temps stressé) (contrairement à 1h de stress par moment, qui permet d'être + productif & dc bénéfique)
- Travail dangereux qd les individus st soumis à des demandes fortes & que l'individu est amené à le réaliser sans pouvoir exercer de contrôle & sans bénéficier de soutien professionnel ou émotionnel de la part des collègues ou de la hiérarchie.
- Un **stress professionnel chronique** peut conduire à un symptôme d'épuisement professionnel (burn-out) avec un effondrement d'énergie, de motivation & d'estime de soi
- D'autres facteurs de souffrance : conflits avec les collègues, certains styles de management

B) Le travail malmené

- **Intensification du travail** : liée à l'augmentation de la concurrence entre entreprises, à un contexte économique défavorable, à la recherche de rentabilité maximale & d'optimisation de la production (ex: **lean management** : réduire les pertes de temps) amenant à des tensions dans les rapports sociaux.
- tout écart de qualité ou de productivité est inadmissible (dissimulation & négation de l'activité de travail réel en se débrouillant souvent seul)
- **Manque de reconnaissance du travail bien fait** à cause du progrès numérique, de critères de performances surtout économiques
- **nécessité de reconnaissance par autrui**
(jugement d'utilité : un travail va prendre du sens qd on reconnaît qu'il est utile & jugement de beauté : un travail est bien fait, de bonne qualité).
D'où l'importance de de maintenir des collectifs de travail soudés autour des métiers : il faut construire

C) Des individus en quête de reconnaissance

- Très important en termes de motivation & de perspectives de carrière → **construction de l'identité professionnelle**
- **Identité au travail résultant d'1 double reconnaissance :**
 - 1- **Reconnaissance par soi-même** : regard positif ou négatif sur situation professionnelle actuelle & à venir

2- **Reconnaissance par autrui** : amis, collègues, famille, les managers / clients m'apprécient

((Les salariés ont besoin de reconnaissance, cela les motive, les aide à se valoriser. 1er élément de motivation : la rémunération

2e : la carrière

3e : situation qui permet un plaisir au travail, de savoir reconnaître son activité & lui donner un sens, que la personne comprenne ce vers quoi elle va, pr qu'elle ne soit pas en situation de souffrance

4e : culture d'entreprise qui plaît au salarié, ses valeurs))

V- La culture d'entreprise

➤ Système de valeurs spécifiques servant pr guider la réflexion, justifier l'action & affirmer une identité (esprit maison)

Ciment qui relie l'ensemble des composantes de l'entreprise :

- Patrimoine de Savoir-faire, visions communes
- Ensemble de valeurs, de croyances, d'idéaux, de tabous
- Schéma de relations entre individus

- Facilite la motivation des salariés en leur donnant des réflexes & une histoire en commun (développement par la communication interne, le teambuilding).

L'olympes des managers (**Handy, 1980**)

regroupe les 4 grands ≠ types de culture ds une entreprise :

chaque culture a un avantage & un inconvénient : aucune n'est parfaite



Zeus : la culture est basée sur un chef charismatique, où les collaborateurs st en relation directe, basé sur l'estime & la confiance ; tt le monde s'entend bien & se fait confiance

ms la qualité du travail peut être altérée (moins bonne)

Apollon : structure très pyramidale où le chef donne les ordres & les collaborateurs doivent appliquer ces règles : structure très efficace qd l'organisation est prévisible

ms pas qd il y a un problème/dysfonctionnement

Athéna : culture basée sur l'expertise & la résolution de problème (culture des commandos à l'armée : 1 objectif & ce qui compte est comment en commun ils vont parvenir à l'objectif) ; on valorise des collaborateurs créatifs, talentueux & qui collaborent : très bien en startup ms a une courte vie, n'est pas applicable sur le LT, qd l'entreprise grandit trop & a besoin de structuration

Dyonisos : culture basée sur l'association, ce qui compte est le talent individuel, chacun est indépendant des autres & responsable de son activité, on a 1 objectif & chacun va avec son activité de faciliter l'atteinte de cette objectif ms on ne pense pas forcément collectif, difficile à faire fonctionner, pas vraiment de gestionnaire/manager, & pas le + efficace en termes de performances

→ Dans une entreprise, souvent les 4 cultures coexistent, avec 1 culture principale qui émane de la direction & des sous cultures qui viennent des managers, des équipes.

Conclusion :

- Formes d'organisation du travail en évolution & ds ce contexte la motivation des salariés est devenue un véritable enjeu
 - Engagement des salariés devenant un enjeu de performance
 - Nécessité d'identifier les sources de motivation des salariés
 - Motivation ne se résumant pas à la question des rémunérations ms influencée par de nombreux éléments intrinsèques & extrinsèques au travail
 - Nécessitant des processus équitables (sinon démotivation)
& favorisant la reconnaissance du travail (aider les managers à mieux montrer leur reconnaissance sur la qualité du travail)
1. Selon Maslow, l'individu **n'agit pas** en fonction d'1 série de **besoins non hiérarchisés**
 2. Selon Maslow, la **satisfaction** d'1 besoin **déclenche un besoin de niveau supérieur**. (on peut parfois revenir à un niveau inférieur)
 3. La **hiérarchisation des besoins de Maslow** n'est **plus d'actualité** aujourd'hui.
(utilisé ds un aspect critique : la hiérarchie n'est plus bonne, & on estime que l'on peut avoir plusieurs besoins en simultanée, pas d'ordre particulier, + individualisé)
 4. Selon la **théorie de l'équité**, mettre de mauvaises notes aux étudiants augmente-t-il leur niveau : **sans effet si** les étudiants ont le **même sort** si la copie est mauvaise.
 5. Les entreprises ont des rémunérations reposant sur des **grilles de classification** afin d'assurer la **transparence des pratiques**.
(pas pr assurer l'équité externe, la grille ne fonctionne par forcément ds un autre secteur : il faut autre chose pr assurer l'équité)
 6. Les **nouvelles formes de carrière** st qualifiées de **nomades**. (on bouge d'entreprise & où on gère soi-même sa carrière)
 7. Si on a une **culture de la fonction**, on a une approche "**Apollon**".

Le teambuilding st des pratiques de cohésion d'équipe (repas de Noël, voyage, jeux entre salariés)

→ voir lectures complémentaires (happiness manager, comment rester motivé à distance en télétravail ?)

Thème 5- Assurer de bonnes conditions de travail

Introduction :

- Très ancienne préoccupation de la GRH car il s'agit de la 1ère obligation de l'employeur
- **Conditions de travail** : environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail.
- Risque d'atteintes potentielles à la **santé physique** (les gestes répétitifs, les nuisances, les facteurs architecturaux, etc.) et à la **santé mentale** (le stress, la tension au travail, etc.) des collaborateurs.
- Être capable d'éviter ou, au moins de réduire les risques pr la santé des salariés (risques physiques (risque d'incendie : extincteurs) et/ou psychologiques)
- **Prévention des risques professionnels** : *ensemble des dispositions à mettre en oeuvre pr préserver la santé & la sécurité des salariés, améliorer les conditions de travail & tendre au bien-être au travail.*

- Quelques chiffres :

- pr 80% des DRH c'est important, 626000 accidents du travail en France, soit 1700/jour.
- 514 morts au travail en 2017. Le 1er secteur est le BTP, puis le soin à la personne.
- 6,2 millions de journées de perdu & coute + de 3,6 milliards d'euro à l'Etat.
- + de 2 personnes par jour qui meurent sur leur lieu de travail, énorme pr un pays développé.
- 11 millions de journées de travail perdu suite aux maladies professionnelles.

Le vocabulaire de la santé & du travail :

- **Accident du travail** = évènement soudain & brutal qui occasionne des dommages corporels physiques ou psychologiques survenus par le fait ou à l'occasion du travail.
Jusqu'au parking de l'entreprise.
- **((Accidents de trajet** = en allant ou en repartant du travail. Un peu prit en charge par l'entreprise ms moins qu'1 accident de travail.))
- **Maladie professionnelle** = conséquence directe de l'exposition d'1 travailleur à un risque physique, chimique, biologique, ou résulte des conditions ds lesquelles il exerce son activité professionnelle. (CNAM qui établit une liste de maladies professionnelles) (burn-out ; ms suicide fait débat entre accident du travail & maladie pro)

Les enjeux de la sécurité & de la santé au travail :

- Les enjeux humains, il doit être rassuré, sur le fait qu'on fait attention à lui, ds de bonnes conditions.
- Les enjeux économiques, l'absence coûte cher, il faut remplacer...
- Les enjeux sociaux, anticiper toutes les conséquences possibles d'1 nouvelle organisation... s'assurer qu'il n'ya ait pas de conflits avec les syndicats, grèves
- Les enjeux juridiques, responsabilité civile & pénal peut être engagée pr ceux en lien avec la personne de l'accident.