



T° STMG RH-Communication

Fiche pratique publié le **12/01/2020**, vu **4839 fois**, Auteur : [Christophe GEORGES-ALBERT](#)

Thème II – Des facteurs de motivation et de satisfaction : Qualité de vie au travail et rémunération

Thème II – Des facteurs de motivation et de satisfaction : Qualité de vie au travail et rémunération

Lien avec la question de gestion : Comment faire du cadre juridique du travail, un facteur de motivation ?

Lien avec la question de gestion : La recherche du mieux vivre au travail est-elle compatible avec la performance de l'organisation ?

Rappel : Le cadre juridique de la relation de travail

Le contrat de travail est placé en bas de la pyramide des sources du droit du travail sous l'ordre public de protection.

Il n'y a pas à ce titre d'inversion des normes, les normes internationales restent tout en haut, la loi fixe les règles relatives aux conditions collectives, même en cas de supplétivité (dérogation).

Le principe admis selon lequel, plus on descend dans les sources, plus les avantages pour le salarié montent est aujourd'hui remis en cause.

A- L'ordre public absolu

Antithèse de la liberté contractuelle, c'est un interdit absolu. Personne ne peut négocier une autre norme dans un sens favorable au salarié « in melius » ou défavorable « in pejus », à titre individuel ou collectif.

B- L'ordre public social

Il est étranger aux sources imposées (OIT, UE) mais il permet en l'absence de possibilité de déroger à la loi ou à la convention collective supérieure de résoudre, les conflits entre sources. La source inférieure doit être plus favorable au salarié que la norme supérieure.

« Le SMIC était de 1529 euros mensuels en 2019, les conventions collectives qui disposeraient d'un autre montant en fonction de leur classification ne peuvent descendre plus bas que ce dernier

».

Il est appliqué un principe fondamental du droit du travail, qui se nomme le principe de faveur, selon lequel, en cas de conflit de normes, la situation du salarié doit être régie par celle qui lui est la plus favorable (CE, 22 mars 1973).

Le Conseil constitutionnel avait cependant refusé (Cons.constit., 20 mars 1997) de lui donner une valeur constitutionnelle.

L'employeur qui obtiendrait du salarié une lettre de renonciation d'un avantage motivée ne pourrait pas en faire usage.

Les dérogations se sont cependant multipliées :

- depuis 1982, un accord collectif peut déroger à la loi ;
- depuis 2004, un accord collectif inférieur peut déroger à un accord collectif supérieur ;
- seuls les usages et le contrat de travail restent désormais entièrement soumis à l'ordre public social.

Pourtant, les ordonnances du 22 septembre 2017 prévoient que dans les 13 matières concernées aux dispositions de l'article L.2253-1 du code du travail, « les stipulations de la convention de branche prévalent sur l'accord d'entreprise, sauf si ce dernier propose des garanties au moins équivalentes ».

C'est une nouvelle forme d'ordre public social, source de conflits ultérieurs.

Il faut se garder de deux erreurs d'interprétation :

- déroger signifie étymologiquement (différent de la norme en cause), la dérogation n'est par nature pas forcément moins disante que l'ordre public social ;
- la supplétivité ne doit pas être confondue avec « facultatif », car si la norme supérieure fait défaut, la norme supplétive devient obligatoire

Les conditions de la motivation des équipes

Les conditions de travail dans les organisations se sont progressivement fortement améliorées grâce à une évolution des préoccupations sociales et du cadre juridique.

Elles intègrent des dimensions variées de l'activité de travail et de ses contreparties : conditions matérielles de travail, santé et sécurité des travailleurs, organisation, horaires, durée du travail et rémunération.

L'objectif de ce thème est de montrer en quoi les conditions de travail sont une source de motivation, voire de bien-être au travail et contribuent à un accroissement de la performance sociale, organisationnelle et économique de l'organisation.

L'attention portée par les employeurs aux conditions de travail, permet au -delà des obligations légales et conventionnelles de faire, du bien-être au travail, un facteur de performance.

Il faut en effet favoriser la mobilisation des salariés, aménager le temps de travail en tenant compte des contraintes de la productivité et du personnel tout en s'assurant que les salariés soient « équilibrés » au travail car cela peut jouer sur leur performance.

Il s'agit donc de définir les facteurs propres à favoriser la motivation de son personnel (I)

La motivation est le fruit d'un ensemble de facteurs dynamiques qui orientent l'action de l'individu vers un but donné. Sa conduite est alors modifiée aux fins d'atteindre ses objectifs.

La motivation au travail est un processus complexe qui fait intervenir tant des dimensions individuelles (image de soi, ambition) que collectives (type de management, ambiance au travail).

Or, un personnel motivé est et sera définitivement un atout pour l'entreprise.

Quels en sont les facteurs ?

- Les facteurs internes :

Les facteurs peuvent être internes, ils sont liés au plaisir d'exercer la tâche considérée ou à la satisfaction ressentie après l'obtention du résultat espéré.

Les travaux de Frederick Herzberg (1923-2000), psychologue et professeur de management à l'Université de l'Utah, ont porté essentiellement sur la motivation de l'homme au travail. Pour lui, les facteurs de satisfaction au travail ne sont pas les mêmes que les facteurs d'insatisfaction et de mécontentement.

Il faut en effet distinguer entre :

- Le sentiment d'accomplissement personnel, la satisfaction de repousser ses limites, d'atteindre ses objectifs ;
- L'estime de soi, la cohésion entre ses aspirations et ses succès individuel ;
- La progression individuelle, qui donne l'impression d'un travail plus enrichissant, on donne ainsi à l'individu plus d'autonomie et de responsabilités ;
- Le contenu du travail, on se voit confier des tâches plus complexes, on peut alors développer une certaine expertise ;
- La responsabilité, c'est la capacité de prendre des décisions de manière autonome.

A l'inverse, le taylorisme était un principe d'organisation du travail élaboré par Frederick Winslow Taylor au début du XXème siècle.

Il s'agissait d'une organisation scientifique du travail (OST) instaurée dans un objectif principal de productivité. Liée à l'industrialisation croissante, l'organisation taylorienne dépasse largement le concept de division du travail de Smith en opérant une double séparation entre conception et exécution de la production d'une part, entre les différentes tâches d'exécution d'autre part (le travail à la chaîne).

L'ouvrier taylorien est plus productif mais le travail devient plus aliénant et déresponsabilisant. Un siècle plus tard, ce taylorisme s'est transformé mais est toujours bien réel, notamment dans les services (call centers, restaurants fast-food par exemple). On peut aussi évoquer le fayolisme (de Fayol), sorte de pendant du taylorisme pour l'organisation administrative.

Ces principes ont été mis en œuvre par H. Ford et dénoncés par C. CHAPLIN dans les « temps modernes ». Les individus qui travaillent sur les chaînes de montage sont considérés comme des bêtes car leur réflexion est totalement aliénée par l'abrutissement d'un travail répétitif.

A l'inverse, déresponsabiliser sans justifications un salarié, ne plus lui confier de travail au niveau de sa qualification ou le management par la terreur ont pu être considérés outre comme des sources de démotivation comme du harcèlement moral par la jurisprudence.

- Les facteurs externes :

Ils répondent à un engagement non plus pour l'activité elle-même mais pour les conséquences qu'elle génère. L'activité est un moyen d'obtenir quelque chose.

On y trouve une récompense (médaille du travail, rémunération des HS), une reconnaissance sociale de ses pairs (travaux de recherche), une volonté de comparaison sociale (faire mieux que les autres, symbolisation de la réussite).

I – Les moyens d'obtenir la motivation de ses équipes

Nos comportements, c'est-à-dire la réponse que l'on apporte à une situation donnée sont motivés de différentes façons.

Différents facteurs de motivation peuvent ainsi cohabiter. Cependant, d'après différents travaux, le salaire ne peut pas être l'unique source de motivation du salarié, il faut que l'activité soit en mesure de l'épanouir, ce qui suppose de découvrir ses besoins. On parle d'interaction, en ce sens, qu'il doit exister un échange d'information, d'émotion ou d'énergie entre les agents au sein d'un système.

Pour vérifier si un salarié est motivé, je dois les recevoir en entretien.

La loi du 05/03/2014 a imposé à l'employeur de recevoir depuis le 01/01/15 tous les deux ans les salariés afin de faire le point sur leurs compétences, leurs perspectives professionnelles et leurs possibilités de formation.

Les salariés qui disposent de moins d'un an d'ancienneté peuvent cependant y prétendre aussi.

Il est également obligatoire à l'occasion d'une reprise d'activité professionnelle, après un congé ou un arrêt de longue durée, comme à un retour de congé sabbatique, de congé parental ou encore

de soutien familial. Il en est de même pour le congé maternité ou bien d'une période de mobilité volontaire sécurisée, d'un mandat syndical ou d'un arrêt maladie de longue durée.

Il est distinct des entretiens d'évaluation.

II - Détecter les signes de la démotivation

La baisse de la productivité, la diminution de l'implication du salarié (refus des échanges professionnels, guerre entre collègues), le taux d'absentéisme ou les retards à répétition, le refus de s'engager sur le long terme ou de participer à de nouveaux projets sont autant de signes de la démotivation des équipes.

Le Manager joue donc un rôle clé dans cette écoute. La réponse à la démotivation réside en effet dans l'identification des besoins des salariés :

La pyramide des besoins de MASLOW

C'est en 1970, dans la deuxième édition de son ouvrage *Motivation and Personality*, qu'apparaît l'exposé le plus complet de sa théorie de la motivation : la hiérarchie des besoins.

Recherchant ce qui se cache derrière ces motivations, il met au jour cinq (groupes de) besoins fondamentaux : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance et d'amour, les besoins d'estime et le besoin d'accomplissement de soi.

Cette taxinomie des besoins est, selon Maslow, universelle.

En effet, le caractère particulier d'une motivation a pour origine les nombreux déterminismes tels que la culture, le milieu social ou l'éducation.

Ainsi, une personne peut satisfaire son estime en étant reconnue comme un bon chasseur par ses pairs et une autre en possédant du pouvoir.

En conclusion, derrière chaque motivation ou chaque objet de désir se cache un besoin fondamental.

Maslow découvrit par la suite que les besoins s'inscrivaient dans le cadre d'une hiérarchie. Tous les besoins sont continuellement présents, mais certains se font plus sentir que d'autres à un moment donné.

Par exemple, une personne démunie de tout est capable de mettre en péril sa vie pour se nourrir (dans ce cas, on observe que les besoins physiologiques ont plus d'importance que les besoins de sécurité). Autre exemple : le bizutage (les besoins d'estime ne se font pas sentir avant que les besoins d'appartenance ne soient relativement satisfaits).

En conclusion, lorsqu'un groupe de besoins est satisfait un autre va progressivement prendre la place selon l'ordre hiérarchique suivant : besoins physiologiques > besoins de sécurité > besoins d'appartenance et d'amour > besoins d'estime > besoin d'accomplissement de soi.

Remarque : Lorsqu'un besoin précédent n'est plus satisfait, il redevient prioritaire.

Le salaire est une motivation à court terme qui ne répondra qu'imparfaitement aux besoins de

l'entreprise, puisque par nature, les besoins du salarié seront toujours insatisfaits.

En revanche, si le manager confie à ces derniers des projets, ou les aide à développer leur créativité ou instaure une bonne ambiance collective, la motivation peut croître.

CLASSEMENTS HappyAtWork - Existe-t-il une recette du bonheur au travail ?

« De plus en plus d'entreprises expérimentent, avec pour certaines des résultats plutôt convaincants...

Seuls 56% des Français se disent heureux au travail. C'est ce que révèle l'étude HappyAtWork réalisée par notre partenaire Meilleures-entreprises.com auprès de 28.000 salariés dans 3.300 entreprises, et publiée en exclusivité par les Echos START.

Cependant certaines entreprises réussissent mieux que les autres à satisfaire leurs salariés : dans les 184 entreprises labellisées HappyAtWork, ils sont 71,2% à se sentir bien au travail, d'après leurs réponses aux 18 questions portant sur six thèmes (fierté, salaire, management, environnement...).

Mais que font ces employeurs de plus que les autres ?

Cette nouvelle enquête donne quelques pistes intéressantes. "D'une part, il s'agit d'entreprises qui permettent à leurs salariés d'être dans la découverte, et d'apprendre au quotidien. D'autre part, elles les responsabilisent pour que chacun se sente partie intégrante du projet de l'entreprise et donner ainsi du sens à leur travail", assure Célica Thellier, responsable de l'étude et cofondatrice de Meilleures-entreprises.com.

Conserver un "esprit startup"

Les salariés préfèrent être dans la découverte perpétuelle : de nouveaux projets, de nouveaux produits, de nouvelles compétences.... "C'est pour cela que les startups affichent de manière générale de meilleures notes, que les entreprises du digital sont au top, et que les très jeunes sont plus heureux. Ils sont encore dans la découverte du monde de l'entreprise", détaille Célica Thellier.

Les grandes entreprises qui se distinguent dans le classement HappyAtWork misent pleinement sur l'innovation. "La fierté et l'appartenance, ça passe aussi par l'innovation, qui fait partie de notre ADN", explique Sophie Cléjean, directrice de l'expérience salarié et de la marque employeur d'Orange, premier du classement pour la catégorie des entreprises de plus de 1.000 salariés devant Decathlon, et ID Logistics.

Le groupe télécom a par exemple mis en place un "relais incubateur" qui permet aux salariés de devenir intrapreneurs. Ils peuvent constituer des équipes et travailler sur des idées d'innovation qu'ils souhaitent développer pour le groupe.

De nouvelles formes de travail sont également expérimentées, avec des initiatives comme la "Villa Bonne Nouvelle", un espace de coworking au cœur de l'écosystème numérique parisien, dans lequel des équipes d'Orange font grandir un projet pendant plusieurs mois, tout en côtoyant des

startups. Ils peuvent ainsi tester et échanger sur leurs pratiques de travail.

Transparence et responsabilisation

Mais évidemment, apprendre ne suffit pas. Les salariés ont besoin de savoir à quoi sert leur travail. Ainsi, les entreprises qui performant socialement font sentir à chaque salarié qu'il est essentiel au projet d'entreprise. La notion de transparence et d'horizontalité dans le management sont deux facteurs clés pour répondre à cet objectif. Par exemple, chez Haribo, numéro 3 du classement "HappyAtWork for Starters", qui rassemble les entreprises où les moins de 29 ans sont les plus heureux, on fait tout pour intégrer les plus jeunes au projet global de l'entreprise.

"Pendant les 100 premiers jours, ils sont formés et accompagnés. Ils ont l'occasion de rencontrer toutes les équipes, de visiter les usines. Et il y a des points réguliers avec le manager", explique Sylvain Chardard, directeur des ressources humaines chez Haribo. "Mais surtout, on les responsabilise et on leur présente clairement notre stratégie d'entreprise à moyen terme, à tous les niveaux : organisation interne et business", poursuit-il.

Les apéros et autres événements sympatiques de "team building" et invitation des membres de la famille voire de ses amis sur le lieu de travail, font toujours leur effet. Reste que le plus important pour intégrer les millenials, qui entrent dans le monde du travail souvent avec des attentes fortes, c'est de créer l'environnement qui leur permette de sentir qu'ils sont 100% indispensables au projet d'entreprise.

Le rôle essentiel du manager

Et l'indispensable courroie de transmission de tout cela est bien sûr le management. "Il y a des clichés sur le bonheur au travail : il serait assuré par des super locaux, des tables de ping-pong, des poufs multicolores ; il serait insufflé par des jeunes qui arrivent dans l'entreprise pour apporter de la modernité... C'est faux.

Le plus important, c'est le cadre donné par la hiérarchie, qui doit valoriser la confiance et l'entraide", assure Joanne Watanabe, cofondatrice et responsable marketing de Ignition Program, qui obtient la meilleure note parmi les startups notées par leurs salariés et se classe ainsi première de ce classement.

Pas tout à fait surprenant lorsque l'on sait que la raison d'être de cette jeune entreprise lancée en 2013 est précisément d'aider les jeunes pousses à bien recruter et à garder leurs salariés en assurant leur bien-être.

Quand on lui demande de résumer les éléments qui font le bonheur au travail dans sa boîte, on y retrouve facilement tous les ingrédients évoqués plus haut. Responsabilisation, communication, temps d'échange.

Chez Ignition Program, on joue aussi à fond la carte de la transparence. Rien n'est tabou, même pas les questions d'argent : Joanne Watanabe donne l'exemple d'une querelle à propos du budget inégalement partagé, et qui a pu être réglée en en parlant librement.

Toute la boîte part régulièrement en voyage (Rome, Lisbonne...) : une semaine exutoire pour "vider son sac et remettre en cause les lourdeurs des process".

Pas sûr qu'un tel mode de fonctionnement convienne à tout le monde... "C'est vrai qu'une personne pour qui le travail n'est qu'un moyen de gagner de l'argent, et qui ne veut rien partager avec ses collègues, ne sera pas forcément plus heureux chez nous qu'ailleurs", concède Joanne Watanabe.

D'où l'attention toute particulière portée au recrutement... Le bonheur au travail, ce n'est pas qu'une affaire de poufs et de nourriture gratuite, c'est surtout une histoire de rencontre entre une personne et une entreprise qui lui correspond.

Méthodologie :

Pour réaliser ces classements, plus de 28.000 salariés français ont évalué leur entreprise dans 6 domaines (progression professionnelle, environnement stimulant, management & motivation, salaire & reconnaissance, fierté, plaisir) à partir de 18 questions.

Chaque question est évaluée sur une échelle de 1 à 5.

A partir de cette base commune, les entreprises sont réparties par taille afin de pouvoir les comparer. Au total, 3.300 entreprises ont été évaluées et 180 ont obtenu l'un des labels HappyAtWork.

Trois critères pour en faire partie :

- Une note de satisfaction globale supérieure à 3,8/5
- Plus de 60% des salariés prêts à recommander leur société à un ami.
- Un taux de participation à l'enquête de 50% minimum parmi les salariés »

Pour aller plus loin :

Source : La quotidienne RH : infos-rh@blog-emploi.com>

Le bonheur au travail est-il synonyme de performance ?

En quoi une meilleure qualité de vie au travail améliore la productivité des salariés ?

De nombreuses études prouvent le lien direct entre QVT et performance : moins de stress, moins d'absentéisme, 6 fois moins fréquemment malade, 9 fois plus loyal, 31% plus productif, 55% plus

créatif. Lorsqu'on est épanoui dans son job, que l'on a la chance de travailler dans un environnement sain et bienveillant, une majeure partie de l'attention n'est plus dissipée par des irritants destructeurs de valeurs : les conflits, les tensions inutiles, les pertes de sens.

Quels conseils donneriez-vous à un(e) RH qui souhaite mettre en place une véritable politique de QVT ?

1. N'inventez pas votre politique QVT dans votre coin. Impliquez tous les volontaires, tous niveaux hiérarchiques confondus, pour la définir
2. Ne prenez pas son déploiement sur vos épaules seules. À nouveau, partez avec des pilotes. Apprenez des écueils rencontrés et célébrez puis diffusez les succès
3. Ne cherchez pas à tout révolutionner d'un coup. La politique des petits pas est bien plus efficace
4. N'ayez pas peur de dépoussiérer de fond en comble les us et coutumes... il y a tant à faire
5. Surtout, donnez du sens à votre démarche, tant dans sa vision, que dans l'alignement avec les valeurs, les indicateurs et l'écosystème.

Selon vous, quelle sera la place du bonheur au travail dans les années à venir ?

En travaillant 35 heures par semaine pendant 45 ans, ce qui est la durée attendue d'une carrière, nous allons passer 71.000 heures de notre vie au travail. Se dire qu'on ne peut pas être heureux pendant 8,5 ans complets de sa vie, c'est d'une tristesse infinie. Les générations actuellement au travail sont épuisées d'être considérées comme des ressources interchangeable et les courbes démographiques vont rendre la quête de talents de plus en plus difficile. Donc si l'entreprise, quelle qu'elle soit ne prend pas ses responsabilités pour créer des conditions de travail épanouissantes et qui permettent des progrès pérennes, il y a fort à parier que son existence est d'ores et déjà comptée.

Rappel 1° STMG

La construction d'un réseau social d'entreprise

Un réseau social d'entreprise (RSE) est un outil collaboratif permettant aux membres d'une société de centraliser l'information sur une même plateforme et de mieux communiquer.

Les utilisateurs peuvent notamment y travailler plus efficacement en groupe et mener des projets communs plus facilement afin de gagner du temps.

1° Les avantages d'un RSE

- Une meilleure productivité des salariés au sein de l'entreprise

En termes de bénéfices, les réseaux sociaux d'entreprises participent principalement à la productivité des salariés et des collaborateurs.

En favorisant le partage des connaissances et en mettant en commun les ressources de l'entreprise, les salariés développent des compétences multiples en toute autonomie et peuvent trouver rapidement les informations qu'ils recherchent de façon simple et rapide.

Cette facilité d'accès aux ressources de l'entreprise est un gain de temps considérable pour les salariés comme pour l'entreprise.

En ce sens, une enquête publiée en 2016 par le cabinet d'étude McKinsey & Company montrait que près de 20% du temps de travail des salariés est consacré à la recherche d'informations, notamment en contactant des collègues par téléphone ou par e-mail.

Avec des ressources disponibles immédiatement, ce sont autant d'emails ou de coups de téléphone en moins pour les salariés.

Dans ces ressources, on peut très bien inclure une veille métier.

Ainsi, votre RSE devient également un outil de travail essentiel et pratique pour vos collaborateurs.

Un bon RSE permet de :

- favoriser le partage des connaissances ;
- mettre en commun les ressources de l'entreprise ;
- gagner un temps précieux sur la recherche d'informations et la veille métier.

- Un sentiment d'appartenance et une implication renforcée

Un RSE permet de contourner les silos organisationnels et hiérarchiques d'une entreprise pour favoriser les échanges entre les différents métiers, départements et services de l'entreprise.

Ce rapprochement transversal entre les collaborateurs est propice à la coopération entre services et favorise de facto le sentiment d'appartenance commun à l'entreprise.

Chacun se sent plus proche des autres, paradoxalement grâce à un lien digital. Des opérations live de team-building travaillent par exemple travaillent également ce point.

Un bon RSE permet de :

- créer du lien entre les collaborateurs, surtout de services ou "statut" hiérarchique différent ;
- renforcer le sentiment d'appartenance et l'implication

- Une meilleure intégration des nouveaux éléments

Les réseaux sociaux d'entreprises permettent aux employés de faire connaissance ou d'échanger avec des collègues avec lesquels ils ne travaillent peut-être pas directement.

Le RSE est également un excellent outil pour favoriser l'intégration des nouvelles recrues au sein de l'entreprise !

Cela permet aux nouveaux salariés d'avoir accès aux ressources de base de l'entreprise – telles que la Charte graphique de l'entreprise, l'organigramme, les fiches projet, etc. – et de comprendre rapidement la logique de travail en place.

Un bon RSE permet de :

- mieux intégrer les nouvelles recrues avec ses nouveaux collaborateurs ;
- permettre aux nouveaux venus de mieux appréhender ses nouveaux outils et méthodes de travail.

2° Les limites de la mise en œuvre d'un RSE

Les Réseaux Sociaux d'Entreprises comportent de nombreux avantages intéressants pour l'entreprise et les salariés.

Mais il ne faut pas négliger les points de vigilance ci-dessous, au risque d'aboutir à un dispositif plus néfaste que bénéfique :

- Une habitude parfois difficile à prendre pour les salariés

Dans une entreprise où la culture digitale n'est pas dominante ou dont les circuits d'information et de communication sont déjà bien en place, il est parfois compliqué d'obtenir l'adhésion des salariés dans la mise en place d'un réseau social d'entreprise.

Certains n'y verront pas de réelle utilité, n'y verront qu'une charge de travail supplémentaire et d'autres se sentiront un peu « dépassés » par cette nouvelle plateforme.

Il peut être nécessaire de :

- Sensibilisez, accompagnez, formez les salariés ;
- Lancez le programme et de l'animez avec du contenu qualitatif, qui intéresse le salarié.

- Attention à la fracture numérique au sein de l'entreprise

Ce problème d'adhésion rejoint un autre défi majeur à surmonter pour les entreprises qui mettent en place un RSE : celui de la fracture numérique entre les salariés.

Tous les collaborateurs ne sont pas égaux devant les technologies numériques et l'entreprise doit à tout prix éviter de fonctionner à deux vitesses : ceux qui sont à l'aise avec le RSE et ceux qui ne l'utilisent pas. En ce sens, il peut être une bonne idée de proposer aux salariés les plus compétents en la matière de former d'autres collègues via des groupes de travail ou des démonstrations pratiques menés en interne.

Il peut être nécessaire de :

- Incitez ses collaborateurs les plus à l'aise sur le digital et l'utilisation du RSE à former eux-mêmes leurs collègues ;
- Adoptez un ton approprié, plus ludique mais sans être condescendant, pour éduquer les salariés les moins "digitaux".

- Un usage parfois inapproprié des salariés avec un risque de « facebookisation » de leur outil de travail

Pour freiner les échanges inappropriés et encadrer durablement les interactions entre les différents salariés de l'entreprise, il est souhaitable de produire une charte éditoriale et une charte déontologique qui définiront le cadre acceptable des échanges entre les salariés ainsi que le degré et la nature de la modération effectuée par l'entreprise.

Cela permettra de limiter les écarts, aussi bien sur le temps passé sur le RSE que sur l'utilisation qui en est faite.

Il peut être nécessaire de :

- Construisez un cadre par un processus collaboratif : la charte doit fédérer et être acceptée de tous.
- D'identifier une cellule dédiée pour répondre à toutes les questions liées au RSE.

Il est recommandé de définir une cellule de gouvernance du RSE, ou un interlocuteur dédié / un chef de projet, afin que tous les collaborateurs identifient le service compétent en cas de problèmes ou d'interrogations sur le réseau social d'entreprise.

Cet interlocuteur dédié sera en charge de répondre aux questions, d'analyser l'utilisation et d'améliorer le dispositif, de veiller au respect des bonnes pratiques.

En général, les réseaux sociaux d'entreprises sont mis en place par les services de communication interne en collaboration avec la direction des ressources humaines.

Ces deux départements sont en général les deux piliers d'un réseau social d'entreprise efficace.

- Des solutions techniques multiples... qui ne répondent pas toujours aux besoins de l'entreprise

En général, les entreprises se tournent vers des solutions techniques commerciales proposées

par de grands éditeurs de logiciels, ce qui a priori garanti la stabilité de la solution.

Parmi les RSE, on peut trouver des applications bureautiques orientées sociales (comme Office 365, Yammer ou G Suite), des solutions orientées sur la gestion de projet et le travail collaboratif (type Slack ou Asana).

Les outils proposés sur le marché peuvent s'avérer être inadaptés aux besoins de l'entreprise ou inadaptés selon la culture d'entreprise ou le profil des collaborateurs.

Selon Gartner, 90% des entreprises du CAC 40 qui ont lancé un réseau social d'entreprise ont échoué à ce que les salariés l'adoptent massivement.

La construction d'un réseau social d'entreprise

Un réseau social d'entreprise (RSE) est un outil collaboratif permettant aux membres d'une société de centraliser l'information sur une même plateforme et de mieux communiquer.

Les utilisateurs peuvent notamment y travailler plus efficacement en groupe et mener des projets communs plus facilement afin de gagner du temps.

1° Les avantages d'un RSE

- Une meilleure productivité des salariés au sein de l'entreprise

En termes de bénéfices, les réseaux sociaux d'entreprises participent principalement à la productivité des salariés et des collaborateurs.

En favorisant le partage des connaissances et en mettant en commun les ressources de l'entreprise, les salariés développent des compétences multiples en toute autonomie et peuvent trouver rapidement les informations qu'ils recherchent de façon simple et rapide.

Cette facilité d'accès aux ressources de l'entreprise est un gain de temps considérable pour les salariés comme pour l'entreprise.

En ce sens, une enquête publiée en 2016 par le cabinet d'étude McKinsey & Company montrait que près de 20% du temps de travail des salariés est consacré à la recherche d'informations, notamment en contactant des collègues par téléphone ou par e-mail.

Avec des ressources disponibles immédiatement, ce sont autant d'emails ou de coups de téléphone en moins pour les salariés.

Dans ces ressources, on peut très bien inclure une veille métier.

Ainsi, votre RSE devient également un outil de travail essentiel et pratique pour vos collaborateurs.

Un bon RSE permet de :

- favoriser le partage des connaissances ;
- mettre en commun les ressources de l'entreprise ;
- gagner un temps précieux sur la recherche d'informations et la veille métier.

- Un sentiment d'appartenance et une implication renforcée

Un RSE permet de contourner les silos organisationnels et hiérarchiques d'une entreprise pour favoriser les échanges entre les différents métiers, départements et services de l'entreprise.

Ce rapprochement transversal entre les collaborateurs est propice à la coopération entre services et favorise de facto le sentiment d'appartenance commun à l'entreprise.

Chacun se sent plus proche des autres, paradoxalement grâce à un lien digital. Des opérations live de team-building travaillent par exemple travaillent également ce point.

Un bon RSE permet de :

- créer du lien entre les collaborateurs, surtout de services ou "statut" hiérarchique différent ;
- renforcer le sentiment d'appartenance et l'implication

- Une meilleure intégration des nouveaux éléments

Les réseaux sociaux d'entreprises permettent aux employés de faire connaissance ou d'échanger avec des collègues avec lesquels ils ne travaillent peut-être pas directement.

Le RSE est également un excellent outil pour favoriser l'intégration des nouvelles recrues au sein de l'entreprise !

Cela permet aux nouveaux salariés d'avoir accès aux ressources de base de l'entreprise – telles que la Charte graphique de l'entreprise, l'organigramme, les fiches projet, etc. – et de comprendre rapidement la logique de travail en place.

Un bon RSE permet de :

- mieux intégrer les nouvelles recrues avec ses nouveaux collaborateurs ;
- permettre aux nouveaux venus de mieux appréhender ses nouveaux outils et méthodes de travail.

2° Les limites de la mise en œuvre d'un RSE

Les Réseaux Sociaux d'Entreprises comportent de nombreux avantages intéressants pour l'entreprise et les salariés.

Mais il ne faut pas négliger les points de vigilance ci-dessous, au risque d'aboutir à un dispositif plus néfaste que bénéfique :

- Une habitude parfois difficile à prendre pour les salariés

Dans une entreprise où la culture digitale n'est pas dominante ou dont les circuits d'information et de communication sont déjà bien en place, il est parfois compliqué d'obtenir l'adhésion des

salariés dans la mise en place d'un réseau social d'entreprise.

Certains n'y verront pas de réelle utilité, n'y verront qu'une charge de travail supplémentaire et d'autres se sentiront un peu « dépassés » par cette nouvelle plateforme.

Il peut être nécessaire de :

- Sensibilisez, accompagnez, formez les salariés ;
- Lancez le programme et de l'animez avec du contenu qualitatif, qui intéresse le salarié.
- Attention à la fracture numérique au sein de l'entreprise

Ce problème d'adhésion rejoint un autre défi majeur à surmonter pour les entreprises qui mettent en place un RSE : celui de la fracture numérique entre les salariés.

Tous les collaborateurs ne sont pas égaux devant les technologies numériques et l'entreprise doit à tout prix éviter de fonctionner à deux vitesses : ceux qui sont à l'aise avec le RSE et ceux qui ne l'utilisent pas. En ce sens, il peut être une bonne idée de proposer aux salariés les plus compétents en la matière de former d'autres collègues via des groupes de travail ou des démonstrations pratiques menés en interne.

Il peut être nécessaire de :

- Incitez ses collaborateurs les plus à l'aise sur le digital et l'utilisation du RSE à former eux-mêmes leurs collègues ;
- Adoptez un ton approprié, plus ludique mais sans être condescendant, pour éduquer les salariés les moins "digitaux".

Un usage parfois inapproprié des salariés avec un risque de « facebookisation » de leur outil de travail

Pour freiner les échanges inappropriés et encadrer durablement les interactions entre les différents salariés de l'entreprise, il est souhaitable de produire une charte éditoriale et une charte déontologique qui définiront le cadre acceptable des échanges entre les salariés ainsi que le degré et la nature de la modération effectuée par l'entreprise.

Cela permettra de limiter les écarts, aussi bien sur le temps passé sur le RSE que sur l'utilisation qui en est faite.

Il peut être nécessaire de :

- Construisez un cadre par un processus collaboratif : la charte doit fédérer et être acceptée de tous.
- D'identifier une cellule dédiée pour répondre à toutes les questions liées au RSE.

Il est recommandé de définir une cellule de gouvernance du RSE, ou un interlocuteur dédié / un chef de projet, afin que tous les collaborateurs identifient le service compétent en cas de problèmes ou d'interrogations sur le réseau social d'entreprise.

Cet interlocuteur dédié sera en charge de répondre aux questions, d'analyser l'utilisation et d'améliorer le dispositif, de veiller au respect des bonnes pratiques.

En général, les réseaux sociaux d'entreprises sont mis en place par les services de communication interne en collaboration avec la direction des ressources humaines.

Ces deux départements sont en général les deux piliers d'un réseau social d'entreprise efficace.

- Des solutions techniques multiples... qui ne répondent pas toujours aux besoins de l'entreprise

En général, les entreprises se tournent vers des solutions techniques commerciales proposées par de grands éditeurs de logiciels, ce qui a priori garanti la stabilité de la solution.

Parmi les RSE, on peut trouver des applications bureautiques orientées sociales (comme Office 365, Yammer ou G Suite), des solutions orientées sur la gestion de projet et le travail collaboratif (type Slack ou Asana).

Les outils proposés sur le marché peuvent s'avérer être inadaptés aux besoins de l'entreprise ou inadaptés selon la culture d'entreprise ou le profil des collaborateurs.

Selon Gartner, 90% des entreprises du CAC 40 qui ont lancé un réseau social d'entreprise ont échoué à ce que les salariés l'adoptent massivement.

L'importance des conditions de travail

I – Notions fondamentales

L'expression « conditions de travail » désigne d'une façon générale l'environnement dans lequel les salariés exercent leur activité professionnelle.

Quatre facteurs des conditions de travail peuvent être distingués :

- Les facteurs physiques, liés aux conditions physiques, matérielles et techniques dans lesquelles se déroule le travail (durée du travail, aménagement des bureaux ou ateliers, ergonomie des postes de travail) ;
- Les facteurs organisationnels, ils résultent des choix organisationnels effectués par l'entreprise (rotation des postes, planning, horaires) ;
- Les facteurs sociaux, ils dépendent des relations nouées entre les salariés et l'entreprise (relations entre les salariés et avec le management) ;
- Les facteurs psychologiques, ce sont des situations professionnelles qui affectent la santé psychologique des salariés (surcharge de travail, pression des objectifs professionnels).

L'expression « qualité de vie au travail » fait référence à de nombreux facteurs :

- La qualité du contenu du travail (variété des tâches, autonomie du salarié) ;
- La qualité des relations sociales (reconnaissance et participation aux décisions) ;

- La qualité de l'environnement et de l'organisation de travail (bruit, sécurité, charge de travail, prévention des risques) ;
- Les possibilités de développement professionnel (formation, rémunération) ;
- Le fait de pouvoir mieux concilier la vie personnelle avec la vie professionnelle (télétravail).

L'ergonomie est la science qui étudie et propose des améliorations des aspects des conditions de travail.

II – L'évolution des conditions de travail

La période actuelle semble marquée par diverses évolutions qui impactent les conditions de travail.

Le niveau de chômage et sa persistance incitent les salariés à accepter des conditions de travail dégradées.

- L'individualisation touche à la notion d'efficacité au travail, elle impacte également la rémunération et les évolutions de carrière ;

o L'approche par compétences met aussi en avant l'individu et la recherche d'une plus forte employabilité par le développement de son capital humain ;

- La contestation du droit du travail, fruit d'une relation déséquilibrée, le droit du travail a pour objet de contrebalancer la relation de subordination opérée par l'employeur à l'égard du salarié ;

- La précarité de l'emploi (montée du recours aux CDD et aux contrats d'intérim), au détachement des salariés créent des relations de travail nouvelles et des conditions plus stressantes ;

- La réorganisation du travail, la recherche de compétitivité et de flexibilité amène les organisations à continuellement revoir et à réaménager la répartition de l'organisation du travail pour accroître les performances économiques. Il existe ainsi une différence entre le travail réel (celui du poste de travail) et le travail prescrit (par l'organisation).

o Les nouvelles technologies numériques ont fortement impacté les conditions de travail (le télétravail est désormais disposé dans le code du travail).

III – Les enjeux de la qualité de vie au travail

86 % des salariés estiment que la bonne santé des salariés est un sujet qui doit être porté par l'entreprise*.

La qualité de vie au travail (QVT) demeure donc un enjeu déterminant.

Plus encore, elle incarne un levier de santé, de maintien en emploi des travailleurs, et de performances économiques et sociales de l'entreprise.

* Selon l'Observatoire Viavoix réalisé avec Harmonie Mutuelle en juin 2017.

La QVT, un investissement rentable

« Le sujet de la prévention doit être promu dans tous les environnements de la vie, mais surtout au sein de la sphère professionnelle.

Elle représente un investissement d'avenir : une bonne santé des salariés garantie une bonne santé de l'entreprise. »

Alors que la société, et particulièrement le monde du travail sont en pleine mutation, les Français aspirent de plus en plus à travailler dans un environnement professionnel porteur de sens et de valeurs, qui leur procure à la fois bien-être et reconnaissance, tout en préservant leur santé et leur qualité de vie.

Et les entreprises l'on compris. « Bien dans leur peau, bien dans leur poste, ils [les salariés] s'absentent moins et sont moins malades », a souligné Pierre-Éric Sutter, psychologue au travail, directeur de l'Observatoire de la vie au travail.

Selon une étude de l'ANACT conduite en 2013*, 87 % des salariés et dirigeants estiment que la QVT profite autant aux salariés qu'à l'entreprise, puisqu'elle a un impact positif sur la motivation, l'engagement, les relations dans l'entreprise, l'ambiance de travail, la qualité du travail et la productivité.

Présent au lancement, Jean-Marc Gabouty, vice-président du Sénat et dirigeant de PME affirme : « A la tête d'un groupe de PME d'une centaine de personnes, j'ai acquis la conviction qu'aider le salarié à s'épanouir est une contrepartie équitable (à défaut d'idéale) de ses efforts. C'est un équilibre gagnant- gagnant. »

* ANACT 2013. « La qualité de vie au travail, pour vous c'est quoi ? » Rapport de résultats du sondage TNS Sofres.

Qu'est-ce que la QVT ?

Une définition de la QVT a été donnée par l'Accord national interprofessionnel (ANI) de 2013 : « Un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement, qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. »

Des salariés de plus en plus heureux ?

Plusieurs facteurs influencent le bien-être et la qualité de vie au travail : la conciliation de la vie

professionnelle et de la vie personnelle, le niveau de stress au travail, les espaces de travail et les conditions matérielles, la sédentarité ou encore l'alimentation.

Conscientes de l'importance de ces enjeux, plusieurs entreprises se sont engagées à mettre en place des mesures et des outils pour favoriser le bien-être au travail, à l'instar d'Harmonie Mutuelle, Nestlé, BNP Paribas Real Estate, STEF ou encore DSI, qui se sont exprimées lors du lancement*.

« Les solutions existent, il faut seulement bien les réfléchir et écouter les gens qui nous entourent », a affirmé Jean-Louis Ribes, gérant fondateur de DSI, entreprise avec 85 % de ses salariés en situation de handicap. Des efforts qui semblent porter leurs fruits, selon Pierre-Éric Sutter.

« Les dirigeants ont pris la mesure du stress en entreprise. Globalement les indicateurs s'améliorent. »

Marie-Pierre Rixain, députée de l'Essonne, présidente de la Délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes de l'Assemblée nationale, a quant à elle abordé l'égalité des chances pour tous. «

Faisons-en sorte que chaque salarié, peu importe son sexe, soit valorisé de la même manière et ait les mêmes droits. »

« Promouvoir une vision neuve des questions de santé et la coconstruire avec l'ensemble des parties prenantes : là est la condition nécessaire pour réinventer un système développant une performance globale par la création de valeur partagée, valeur sociale, économique, environnementale, sociétale »

Selon l'activité de l'entreprise (saisonnière, plus ou moins soutenue selon des périodes...), l'employeur a la possibilité d'annualiser le temps de travail de ses salariés, c'est-à-dire de répartir les heures de travail sur une période globale de 12 mois.

L'aménagement du temps de travail

L'activité d'une entreprise peut connaître des variations ou peut être irrégulière en raison du caractère saisonnier de l'activité ou des fluctuations des commandes.

L'aménagement du temps de travail permet d'adapter le rythme de travail des salariés à ces

impératifs.

Un accord collectif peut définir les modalités d'aménagement du temps de travail et organiser la répartition de la durée du travail sur une période supérieure à la semaine.

A – La notion de temps de travail effectif

Sans limite jusqu'en 1841, le temps de travail a fait depuis, l'objet de nombreuses modifications légales.

Depuis une 10 années, la législation sur le temps de travail a profondément évolué :

Il est donc nécessaire de reposer les choses :

La durée légale du travail est établie en France à 35H00 hebdomadaires pour toutes les entreprises quel que soit leur effectif, ce, depuis le 01/01/02.

C'est une durée légale de référence, c'est-à-dire qu'il est possible de travailler moins ou plus.

La notion de temps de travail effectif est au cœur des politiques d'aménagement du temps de travail et des polémiques.

Elle est la durée pendant laquelle, le salarié est mis à la disposition de l'employeur, sans qu'il puisse vaquer librement à ses activités (L.3121-1 du code du travail).

- Qui des temps spécifiques ?

Les temps consacrés à la restauration et les temps de pauses sont assimilés à du temps de travail effectif s'ils répondent à cette définition ;

Les temps consacrés à l'habillage ou au déshabillage ne sont pas des temps de travail effectif par nature, sauf, s'il est imposé, par un accord ou une réglementation quelconque de porter une tenue de travail ;

Le temps de déplacement professionnel pour se rendre sur le lieu d'exécution du contrat de travail n'est pas un temps de travail effectif, sauf s'il dépasse le temps habituel entre le domicile et le travail ;

L'astreinte est une période pendant laquelle le salarié, sans être sur son lieu de travail et immédiatement à la disposition de l'employeur doit être en mesure d'intervenir et d'accomplir son service. Elle fait l'objet d'une contrepartie spécifique (financière ou repos) et est prise en compte dans le calcul des minimas de temps de repos.

Les entreprises sont tenues de respecter des durées maximales de travail :

- Soit 48H00 au cours d'une même semaine (sauf circonstances exceptionnelles et 60H00 après accord de la DIRRECTE) ;

- Soit 44H00 sur 12 semaines consécutives ou 46H00 avec accord de la DIRRECTE ;

- Soit 10H00 par jour sauf dérogation de la DIRRECTE ou en fonction des conditions d'organisation de l'entreprise (Sécurité) ;

- Principe d'un repos de 11H00 entre deux journées de travail et d'un repos hebdomadaire.

B – Les HS

Le salarié peut travailler au-delà des 35H00 légales. Il effectue alors des HS. Néanmoins, elles ne peuvent porter le temps de travail effectif au-delà de la durée légale.

Un accord collectif peut revenir sur le montant maximal de la majoration des HS, sans que ce dernier soit inférieur à 10 %.

Sans accord :

- De la 36^e à la 43^e heure, le salarié est payé 25 % en + ;
- A partir de la 44^e à 50 % en +.

Si les HS sont accomplies au-delà du contingent annuel des HS (220 heures), le salarié a en plus le droit à une contrepartie obligatoire en repos.

Si les salariés sont 20 et +, l'accord ne peut prévoir une contrepartie inférieure à 50 %, si les salariés sont plus de 20 = 100 %.

Les salariés doivent être informés régulièrement sur leur bulletin de paie de l'obligation et du montant de ces contreparties. Elles doivent être prises dans le délai d'un an.

Néanmoins, tout ou partie des HS peut être alloué sous la forme de contrepartie en repos (C'est le repos compensateur de remplacement). Il doit être prévu par accord collectif ou par l'employeur après éventuel accord du CSE (dans les mêmes conditions que la rémunération).

C – L'Horaire collectif

Les salariés de l'entreprise travaillent sur le même horaire. Ce dernier est établi par l'employeur. Il indique les heures auxquelles commence et finit chaque salarié. Il est daté et signé par l'employeur. Il est adressé à la DIRECCTE et affiché dans les locaux de l'entreprise.

C – L'Horaire individualisé

Il permet au salarié de fournir sa prestation de travail dans un cadre plus souple. Il comporte des plages horaires fixes où tous les salariés doivent être présents et des plages horaires mobiles où le salarié peut choisir librement son horaire.

A la demande de certains salariés, il peut mettre en place un dispositif d'horaires individualisés permettant un report d'heures d'une semaine à une autre, dans les limites et modalités déterminées.

Ce dispositif est mis en place après avis du CSE ou pour les entreprises qui ne disposent pas de

représentants du personnel, l'inspecteur du travail peut autoriser la mise en place d'horaires individualisés.

Le report d'heures d'une semaine à l'autre ne peut excéder 3 heures et le cumul des reports ne peut avoir pour effet de porter le total des heures reportées à plus de 10.

D - L'annualisation du temps de travail

En quoi consiste l'annualisation du temps de travail ?

Si la charge de travail d'une entreprise est soutenue pendant certains mois de l'année, le salarié peut être amené à travailler de façon plus intense pendant ces périodes.

Le reste du temps, son emploi du temps est allégé.

Ce système s'appelle l'annualisation du temps de travail.

Encadrée par la loi, elle n'est applicable que sous certaines conditions et après accord collectif. Contrairement aux idées reçues, elle peut concerner les salariés au Smic ou sans contrat de cadre.

Qui est concerné par l'annualisation du temps de travail ?

Toute entreprise peut recourir à l'annualisation du temps de travail si celui-ci a au préalable fait l'objet d'un accord ou d'une convention.

À défaut, l'employeur peut mettre en place cet aménagement horaire selon les dispositions des articles D.3122-7-1 à 3122-7-3 du Code du travail.

Des périodes de travail, chacune d'une durée de quatre semaines au plus, peuvent être organisées selon un calendrier précis, communiqué au salarié et aux représentants du personnel.

Cette annualisation permet à l'entreprise de limiter le recours aux heures supplémentaires, de diminuer les embauches d'intérimaires ou d'éviter le chômage partiel pendant les périodes où les cadences sont moins soutenues.

Comment est mise en place l'annualisation du temps de travail ?

Dans un premier temps, cette mise en place ne doit pas concerner un collaborateur mais un service ou une équipe entière. L'employeur doit consulter les représentants du personnel, quelles que soient leurs formes (comité d'entreprise, délégué du personnel....).

Un accord collectif ou une convention peuvent alors être rédigés si les deux s'entendent sur la

mise en place de l'annualisation du temps de travail.

À titre informatif, il fera passer le nouveau planning à l'inspecteur du travail. Chaque salarié concerné devra être tenu au courant de la procédure.

S'il y a des changements exceptionnels dans son emploi du temps, l'employeur dispose d'un délai de 7 jours ouvrés pour l'en informer.

Il y a une possibilité de lisser la rémunération sur 12 mois pour que le collaborateur puisse percevoir un salaire identique chaque mois. Dans le cas d'absences, un ajustement s'opérera à la fin de la période.

E – Le compte épargne temps

Il permet au salarié d'acquérir des droits à congé rémunéré ou de bénéficier d'une rémunération immédiate ou différée, en contrepartie des périodes de congé ou de repos non prises, ou des sommes qu'il y a affectées.

Cette mise en place n'est pas obligatoire. Les conditions d'utilisation des droits acquis par le salarié sont précisées par la convention ou l'accord prévoyant l'ouverture du CET.

Le salarié peut affecter les droits issus :

- De la 5^e semaine de congés annuels, de congés supplémentaires en cas de fractionnement des CP ou ceux issus de droits conventionnels. L'employeur peut affecter sur le CET les heures accomplies, par le salarié au-delà de la durée collective.
- Il peut en accord avec l'employeur demander à augmenter sa rémunération ou cesser de manière progressive son activité

F – Le travail à temps partiel

L'introduction du travail à temps partiel dans l'entreprise nécessite un accord collectif qui en pose les conditions d'organisation.

En son absence, l'employeur peut le mettre unilatéralement en œuvre après avis du CSE et information de la DIRECCTE.

Sont considérés comme salariés à temps partiels, les salariés dont le temps de travail est inférieur à 151H67 par mois ou 1607 heures par an.

Depuis le 01/07/14 et la loi du 14/06/13, la durée minimale du travail à temps partiel est de 24H00 hebdomadaire mais des dérogations existent (- de 26 ans, cumul d'activité, demande du salarié).

L'ergonomie

Dans la mesure du possible, les risques professionnels doivent être anticipés afin d'être évités.

L'ergonomie participe à cette démarche préventive, en cherchant à créer un environnement de travail qui est adapté à l'homme.

L'environnement du travail du salarié est encadré par la loi du 06/12/1796 et fait l'objet de normes AFNOR.

I – Les enjeux de l'ergonomie

Améliorer son environnement de travail, c'est avant toute chose, améliorer son confort et par effet de conséquences, l'ambiance de travail.

Un environnement sécurisé et adapté est un facteur de motivation. A l'inverse, un environnement inquiétant risque de provoquer une baisse de motivation et une hausse de l'absentéisme.

De la même manière, l'environnement de travail peut avoir un impact sur les salariés et leur stress. Or, ce dernier n'est pas fédérateur de performance, il conduit à un accroissement de la fatigue, et sur le long terme, il favorise les arrêts maladie et l'absentéisme.

Cet environnement propice au travail doit être réfléchi et participe de ce fait au management de l'entreprise.

II – Les acteurs de l'ergonomie

On y retrouve les employeurs de fait de leurs choix stratégiques ;

La commission au sein du CSE (CHSCT), obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés ;

Le médecin du travail et l'Inspection du travail ;

Les salariés eux-mêmes qui en cas de manquement à la sécurité dispose d'un droit d'alerte.

III – Les facteurs de l'ergonomie

Plusieurs facteurs peuvent influencer l'environnement de travail :

- L'ambiance extérieure (éclairage, bruit, température ou qualité de l'air) ;
- L'aménagement des bureaux (dimension du poste de travail, espace de circulation, design du mobilier) ;
- Les règles de sécurité (extincteurs, points de rassemblement.).

On va ainsi privilégier l'éclairage naturel qui favorise la bonne humeur des individus, on diminuera le bruit afin de ne pas gêner la concentration ou la communication des salariés.

Dans les « open space » on recommande de ne pas dépasser le nombre de 10 salariés.

Le réglage de la chaleur est aussi très important surtout en hiver pour éviter les maladies et la contagion.

Lien avec la question de gestion : La rémunération individuelle suffit-elle à reconnaître et à valoriser l'individu au travail ?

La rémunération et le coût du travail

L'activité humaine est à l'origine de la création de richesse, elle doit donc être rémunérée.

Elle constitue dès lors, dans une logique comptable une charge pour l'organisation.

La définition de la politique de rémunération est centrale pour une entreprise mais, elle est en même temps paradoxale car, elle représente :

- Un facteur d'équilibre social, elle est un moyen d'attirer, de motiver et de conserver ses salariés ;
- Un coût, car elle représente pour l'entreprise son principal poste de dépenses.

I - La notion de charge

Elle est essentielle en comptabilité, elle désigne tout ce qui est consommé pour produire le bien ou le service destiné à la vente.

Elles englobent les consommations de biens et de services pour lesquelles, les fournisseurs établissent des factures :

- Les matières premières (le cuir que l'on va transformer en sac à main) ;
- Les services (les transports, l'eau et l'électricité) ;
- Les charges salariales et les impôts ;
- Les matériels qui ont subi une usure pendant le processus de production.

Le coût du travail est ainsi = Salaires bruts + cotisations sociales employeur

II - La notion rémunération du personnel

A – Une prestation de travail rémunératrice

En échange de la prestation de travail qu'il fournit dans le cadre d'un contrat de travail, l'individu perçoit une rémunération.

Elle se décompose comme suit :

- D'un salaire de base auquel peut s'ajouter des gratifications, des primes, des avantages en nature qui constituent des éléments de salaire.

Le salaire brut = Salaire de base + HS+ gratifications + primes + avantages en nature (véhicule de fonction) ;

Le salaire net = Salaire brut – cotisations salariales ;

Le salaire superbrut = Ce que l'entreprise débourse pour un salarié = salaire brut + cotisations patronales.

NB : Les organismes de protection sociale (Sécurité sociale, Pôle emploi, caisse de retraite) sont financés paritairement par les salariés et les employeurs par des cotisations assises sur les salaires bruts.

La part des salariés est prélevée directement par les employeurs et reversée aux organismes (assurances maladie, chômage, vieillesse) ou un impôt est également collecté par ce biais : La CSG.

La rémunération doit être

- Incitative (elle récompense la réussite individuelle et collective) ;
- Equitable (elle est fondée sur des résultats mesurables) ;
- Attractive (elle doit permettre de recruter les meilleurs candidats selon leur niveau de formation et leur cursus professionnel) ;
- Performante (elle doit assurer une optimisation des coûts, une maîtrise de la masse salariale au regard du contexte économique).

B – Décomposition de la rémunération

Rémunération principale : (salaire de base (nombre d'heures travaillées x Taux horaire)

« Les valeurs du SMIC Français brut en 2020

Au 1er Janvier 2020, le SMIC a progressé de 1.2 % pour atteindre un taux horaire de 10,15 € brut, ce qui correspond à un montant brut de 1 539,42 € mensuel (pour 35h hebdomadaire).

Elle se décompose des compléments de salaire :

- Légaux (CP, congés familiaux, indemnisation médicale) ;
- Conventionnels (Congés supplémentaires, prime d'ancienneté, prime de sujétion et de responsabilité, gratification) ;
- Conventionnels en nature (Voiture et logement de fonction, téléphone et ordinateur utilisables en dehors des heures de travail) ;

Elle se décompose des compléments en salaire supplémentaire :

- En espèce (mutuelle, prévoyance, retraite, prêts, chèque transport, restaurant, vacances) ;
- En nature (assistance juridique, conseil = Action logement) ;

Elle se décompose de salaire périphérique : intéressement, épargne salariale, plan d'épargne d'entreprise (PEE), plan d'épargne groupe (PEG), plan d'épargne inter-entreprise (PEI), plan d'épargne de complément de retraite (PERCO).

III – L'évolution des politiques de rémunération

Depuis les années 70, l'évolution des politiques de rémunération se caractérise par un triple mouvement :

- Le développement de l'individualisation, on établit une rémunération en fonction du poste occupé, de la personne ou des qualités dont elle fait preuve dans son travail ;
- Le développement variable, il permet de diminuer la masse salariale, en augmentant la montée de la part variable de la rémunération ;
- Le développement du différé, les dispositifs de partage des gains et des profits se développent. Ils s'accompagnent d'avantages fiscaux et sociaux. Pour les salariés, cela correspond à un objectif de sécurité en permettant de se constituer une épargne. Pour les entreprises, cela permet d'éviter d'alourdir la masse salariale. Le caractère différé tient au blocage des fonds pendant quelques années.

Les avantages de l'individualisation des salaires :

Facilite le recrutement et la fidélisation d'un personnel motivé ;

C'est un instrument de la reconnaissance de la performance individuelle ;

Un outil de motivation ;

Cela permet de limiter l'augmentation de la masse salariale de l'entreprise

Les désavantages de l'individualisation des salaires :

Risque d'incompréhension de la politique de rémunération ;

Risques en termes d'équité ;

L'atteinte des objectifs peut devenir une source de stress ;

La négociation collective devient plus dure pour les syndicats ;

Risque de détérioration du climat social pour ceux qui ne seraient pas concernés.

L'index de l'égalité H/F

Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, l'employeur doit établir chaque année les indicateurs relatifs aux écarts de rémunération entre les H et les F, ainsi que les actions concrètes prises pour les modifier (D.1142-2 et s du code du travail) en date du 08/01/19.

IV – Les périphériques de rémunération

A – Les avantages en nature

Les avantages en nature correspondent aux prestations (biens et services) fournis gratuitement par l'employeur ou moyennant une participation du salarié inférieure à la valeur réelle.

Ils sont des éléments du salaire et font partie de la rémunération brute. Ils sont soumis à cotisation sociale et impôt sur le revenu. A ce titre ils apparaissent sur la fiche de paie. L'évaluation se fait sur la base d'un forfait ou sur la base des dépenses réellement engagées.

B – La participation aux résultats de l'entreprise

L'idée commune aux différents périphériques légaux existant en droit français est d'associer les salariés à la marche de l'entreprise en leur permettant de profiter des résultats de leur entreprise :

- La participation aux résultats est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, elle est redistribuée sous forme de primes ;

- Les accords de participation supposent une négociation entre l'employeur et les IRP ou un accord unilatéral de l'employeur. Ils s'imposent au titre d'un régime dit d'autorité aux salariés des entreprises de – de 50 ;

- L'intéressement, son but est d'inciter le personnel à participer aux progrès de l'entreprise. Il définit des objectifs de résultat et de performance dont il résultera le versement de primes collectives ;

- Les plans d'épargne, il en existe 3 :

- o Le PEE (plan d'épargne entreprise), il s'agit d'un système facultatif d'épargne collective dans la mesure où il permet aux salariés de se constituer un portefeuille d'actions à des conditions préférentielles et avec l'aide de l'entreprise.

- o Le PEI (interentreprises), l'idée est de favoriser l'épargne salariale dans les PME. Il est mis en place par accord collectif dans un bassin d'emploi ou un territoire. Il a un fonctionnement proche du PEE.

- o Le PERCO (Plan d'épargne pour la retraite collectif), il vise à compléter les retraites versées par le régime de base de la sécurité sociale et les régimes complémentaires. Les avantages financiers sont les mêmes que ceux du PEE. Il est alimenté par le salarié et l'employeur.

V – Les informations obligatoires sur la fiche de paie

L'identité de l'employeur ou sa raison sociale, son adresse postale, le n° de Siret (identifiant de l'établissement), le Code NAF attribué en fonction de l'activité principale de l'entreprise, il sert aux statistiques de l'INSEE, le n° URSAFF qui identifie la caisse de laquelle dépend l'entreprise ;

La période couverte par le bulletin de paie, la date du document, les dates de validité du contrat du

salarié couverte par ce bulletin ;

Le solde des CP (pris, en cours d'acquisition et restant) ;

Les informations relatives au salarié (n° du salarié dans l'entreprise – matricule), n° de sécurité sociale, date d'ancienneté, emploi occupé, qualification, convention collective applicable, statut du salarié (employé, cadre.), plafond de la sécurité sociale