**AXES**

* **La gestion du temps de travail**
* **Les facteurs influençant l'évolution des conditions de travail**
* **Les aspects d’amélioration des conditions de travail**
* **L'appréciation et la promotion du personnel**
* **Analyse de la motivation et l'implication du personnel**
* **les politiques sociales**
* **la communication**

**La gestion collective du personnel**

Au sens strict , il s'agit de définir les conditions dans lesquelles le travail doit être effectué pour atteindre les objectifs de l'entreprise en matière de productivité et sécurité de l'emploi. Ainsi , la gestion des conditions de travail s’est longtemps concentrée sur la gestion des risques et de la sécurité sur le lieu de travail. L’objectif était alors de réduire les accidents et les maladies liées au travail.

Cette approche en termes purement physiques s’est doublée d’une approche plus psychologique.  
La recherche de motivation et de flexibilité du personnel s’est traduite par une pression croissante de l’entreprise sur ses salariés. Or si une certaine forme de pression peut-être positive sur la performance des salariés, trop d’attente de la part de l’entreprise peut s’avérer néfaste. Ainsi, plusieurs salariés déclarent que leur santé s’est dégradée du fait du trop fort stress au travail. Les cas les plus extrêmes sont les suicides liés au stress au travail.

Les conditions de travail concernent désormais le stress et la motivation des salariés. En effet, moins un salarié est stressé, ou plus un salarié sera motivé, meilleures seront ses performances dans l’entreprise.

Elles font donc référence au : poste de travail et à son environnement , contenu du travail , aménagement des temps (horaires) et des rythmes de travail.

Les entreprises sont de plus en plus préoccupées à améliorer l'environnement du travail, tout en conciliant les impératifs de la production et de la flexibilité.

|  |  |
| --- | --- |
| Amélioration des conditions de travail | |
| Domaines | Mesures à prendre |
| Aménager le poste de travail et son environnement | L'automatisation diminue la fatigue et supprime les postes dangereux;  L'ergonomie**\*** permet d'adapter la machine ou le poste à l'homme;  Climatisation : au-delà de 50°C, le rendement chute de presque 50%;  Le bruit augmente la fatigue et la nervosité. Trop de silence entraîne l'angoisse;  un éclairage adapté. |
| Modifier le contenu du travail | la rotation des postes rompt la monotonie;  l'enrichissement des tâches : ajouter des tâches plus motivantes; |
| Aménager le temps et le rythme du travail | la mise en place des horaires variables diminue l'absentéisme et améliore le climat social;  la modulation des horaires selon la saison, possibilité de répartir le travail sur 4 jours, donne plus de flexibilité. |

**\*L'ergonomie :** Selon le dictionnaire Larousse, l'ergonomie est l'étude de l'adaptation du travail et des machines aux possibilités de l'homme. Elle rassemble des connaissances sur le fonctionnement de l'homme en activité afin de l'appliquer à la conception des tâches, des machines, des outillages, des bâtiments et des systèmes de production.

**Section 1 : La gestion du temps de travail**

1. **La durée du travail**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Activités | Durée annuelle  par heure | Durée hebdomadaire  par heure | Répartition |
| Non agricoles | 2288 | 44 | Ne dépassant pas 10 h sauf autorisation |
| agricoles | 2496 | Variation selon les nécessités | Déterminée par les autorités |

L'employeur peut, en cas de surcroît exceptionnels d'activité, faire travailler ses salariés au- delà de la durée normale de travail, dans les conditions fixées par le code et les textes réglementaires.

1. **La gestion des absences et des congés**

Absences pour malade ou accident :

Un salarié, contraint de s'absenter pour maladie ou accident, doit prévenir son employeur dans un délai de 48 heures, sauf en cas d'impossibilité due à une force majeure. La prolongation de l'absence doit également être justifiée, le salarié qui ne peut reprendre son travail à la date prévue, doit faire parvenir à son employeur, avant l'expiration de la période de 4 jours, un certificat médical de prolongation.

Le délai maximum accordé au salarié absent, pour maladie prolongée et justifiée, est fixé à 180 jours dans

la même année, au-delà desquels le salarié est considéré comme démissionnaire.

L'absence de 4 jours continue, non prévenue ou non justifiée, peut entraîner le licenciement. Le salarié qui ne justifie pas son absence dans le délai de 4 jours, par un certificat médical, ou qui ne se trouve pas à son domicile pour la contre-visite, en dehors des heures de sortie pour suivre un traitement, est considéré comme ayant commis une faute grave d'abandon de poste.

Absence prolongée pour inaptitude :

Un salarié est considéré comme inapte dès lors qu'il se trouve dans l'impossibilité d'accomplir tout ou partie des tâches entrant dans ses fonctions. Son employeur peut le considérer comme démissionnaire après 180 jours, continus ou discontinus dans la même année.

Absence pour congé annuel :

Le droit au congé annuel payé est ouvert à tout salarié sans exception, qu'elles que soient sa profession, sa catégorie ou sa qualification, quel que soit son mode de paiement ou la nature de sa rémunération. Si le salarié tombe malade pendant son congé, il ne peut prétendre à un nouveau congé, ni à la prolongation de son congé. Les jours fériés, situés au milieu du congé, n'entrent en ligne de compte pour le calcul de la durée du congé.

Absence pour événements familiaux :

* Congé à l'occasion de la naissance

En cas de reconnaissance par le salarié de la paternité d'un enfant, il a droit à l'occasion de cette naissance à un congé de trois jours. Avec l'accord de l'employeur et du salarié ces trois jours peuvent être ou ne pas être continus. En cas de sexe féminin la durée de maternité est de 14 semaines , avec possibilité de prolongation.

* Mariage

Du salarié : quatre jours dans lequel deux sont rémunérés

D'un enfant du salarié ou d'un enfant issu d'un précédent mariage du conjoint du salarié :deux jours.

* Décès

D'un conjoint, d'un enfant, d'un petits-enfants, d'un ascendant du salarié ou d'un enfant issu d'un précédent mariage du conjoint du salarié : trois jours dans lequel un est rémunéré. D'un frère, d'une sœur du salarié, d'un frère ou d'une sœur du conjoint de celui-ci ou d'un ascendant du conjoint : deux jours.

* Autres absences

Circoncision : deux jours

Opération chirurgicale du conjoint ou d'un enfant à charge : deux jours.

Pour passer un examen, effectuer un stage sportif national ou participer à une compétition internationale ou nationale officielle, le salarié bénéficie d'une permission d'absence.

Chaque salarié membres des conseils communaux, doit avoir envers l'employeur des permissions d'absence pour assister aux assemblées générales de ces conseils et aux réunions des commissions qui en relèvent s'ils en sont membres. Sauf accord contraire, cette absence prévue n'est pas payée.

**Liste des jours fériés et rémunérés**

|  |  |
| --- | --- |
| **Jour fériés** | **Date** |
| Anniversaire du manifeste de l'indépendance (1944) | 11 janvier |
| Fête du travail | 1er mai |
| Fête du trône | 30 juillet |
| Journée de Oued Ed-Dahab | 14 août |
| Fête de la révolution du roi et du peuple (1953) | 20 août |
| Anniversaire de Sa Majesté le Roi Mohammed VI | 21 août |
| Anniversaire de la marche verte | 6 novembre |
| Fête de l'indépendance | 18 novembre |
| Jour de l'an de l'hégire | 1er moharram |
| Naissance du Prophète | 12 rabii 1er |
| Aïd al Fitr (fin du mois de ramadan) | 1er chawal |
| Aïd al Adha (fête du sacrifice) | 10 doulhijja |

**Section 2 : Les facteurs influençant l'évolution des conditions de travail**

La qualité des conditions de travail résulte des choix et des moyens de l'employeur ou du travailleur indépendant. Ces choix sont influencés par sa perception du contexte (règlements, normes, situation du marché du travail, coût relatif des différentes options, ...), par ses valeurs et son éthique personnelle.

Les employés peuvent intervenir en faveur d'une amélioration des conditions de travail au travers de la relation syndicale et pour les grandes entreprises au travers des responsables du Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail, ainsi que par des mouvements sociaux. Un rapport de force favorable aux salariés ou à l'employeur peut avoir pour conséquence une amélioration ou une dégradation des conditions de travail. À l'inverse, une désorganisation des salariés couplée à un contexte de laxisme législatif dans ce domaine entraînera une dégradation de ces conditions.

Les divers facteurs sont les suivants :

§-1-Facteur syndical

La capacité d'organisation des travailleurs conditionne le rapport de force, un syndicat puissant pourra obtenir plus qu'un syndicat faible, un patronat affaiblit devra céder plus de choses.

§-2-Facteur développement

Le niveau de vie de la zone joue sur ce qu'est obligé d'offrir l'employeur en salaire comme en conditions de travail.

§-3-Facteur chômage

La situation du marché du travail peut influer sur les conditions de travail.

§-4-Facteur gouvernement

Le gouvernement peut choisir via le code du travail de donner plus ou moins de droits ou de pouvoirs aux salariés, aux acteurs syndicaux, aux médecins du travail, au service d'hygiène...

§-5-Facteur boursier

Sans lien rationnel avec la réalité de l'entreprise, les actionnaires peuvent réclamer une augmentation de leurs dividendes, ce qui pourra se traduire par une dégradation des conditions de travail au profit d'une meilleure rentabilité à court terme, s'il y a défaillance du facteur syndical.

La tentation est grande pour des multinationales de localiser leur production là où les droits des travailleurs sont moindres. L'acte d'achat des consommateurs, qui peut faire jouer des critères éthiques est l'un des moyens d'influencer cette tendance. Une autre est l'internationalisation de l'action syndicale et sa coordination avec des ONG environnementales, associations de consommateurs...

**Section 3 : Les aspects d’amélioration des conditions de travail**

1. **Services médicaux du travail**

Les entreprises industrielles, commerciales et d'artisanat ainsi que les exploitations agricoles et forestières qui occupent au moins 50 salariés ainsi que celles effectuant des travaux exposant les salariés au risque de maladies professionnelles doivent créer un service médical du travail indépendant.

##### Le cadre temporal

##### Le cadre temporel du travail est un sous-ensemble important des conditions de travail : il est d'une grande variété en particulier dans l'industrie avec les rythmes imposés, mais aussi dans des services comme la restauration ou les hôpitaux. Rentre aussi dans ces paramètres, la durée des déplacements quotidiens entre le domicile et le lieu de travail.

Citons le type d'horaires, la variabilité de la durée quotidienne de travail, les pauses et congés, les heures supplémentaires, le travail de nuit et les horaires décalés, les temps partiels, l'empiètement du travail sur le temps de loisir, ...

##### Les contraintes physiques

##### Les contraintes physiques sont étroitement liées aux tâches effectuées et à l'environnement :

* Sollicitations mécaniques (efforts, posture pénible, attention permanente, gestes et déplacements répétitifs, secousses et vibrations, ...) ;
* Expositions à diverses nuisances, polluants ou agents chimiques ou biologiques (courants d'air ou intempéries, bruits, poussières et fumées, températures et humidité anormales, produits chimiques volatiles, toxiques, radiations, agents pathogènes, ...) ;
* Risques de blessures ou d'accidents qui entrent pour une part dans les contraintes physiques, l'évaluation des risques étant en partie psychologique.
* Les facteurs architecturaux telles que les conditions d'éclairage (naturel/artificiel) ou la qualité des locaux (exiguïté, éléments esthétiques, qualité de la climatisation, vue sur l'extérieur, ...) font partie des paramètres physiques.

L'impact des contraintes physiques est souvent rapide et peu réversible, ainsi l'accumulation d'efforts excessifs entraîne des troubles ou pathologies musculo- squelettiques causant un vieillissement prématuré.

1. **Les solicitations psychologiques**

Ce sont les traits de l'activité et de son cadre qui aboutissent au stress si elles excèdent les capacités de l'individu. Elles peuvent être étroitement liées à l'activité (exigences , cognitives) ou dépendre de conditions plus larges (responsabilité, peur de l'erreur, rapports interindividuels et ambiance de travail), voir très larges comme la crainte d'être licencié.

##### Les conditions sociales

Cette dernière catégorie regroupe indistinctement les facteurs qui dépendent des conditions générales du travail et de l'emploi dans la société et que l'individu amène avec lui lors de son embauche ou par exemple si l'offre d'emplois se raréfie.

Ces conditions sont d'autant plus fortes que le salarié est lui-même fortement dépendant de son emploi pour des raisons personnelles (chef de famille, dettes, expérience de chômage...) et qu'il ne dispose pas par ailleurs que de bonnes possibilités d'un nouvel emploi.

##### Situations particulières et individuelles

Tous les individus ne sont pas égaux face aux exigences et contraintes d'une activité.

ce qui souligne l'importance de l’orientation et de la sélection professionnelles pour l'accord de l'emploi aux capacités individuelles , et de la formation professionnelle pour une meilleure maîtrise et une plus grande autonomie.

Certaines catégories de personnes présentant une vulnérabilité particulière sont particulièrement sensibles aux conditions de travail :

* Les personnes handicapées
* Les personnes souffrant de maladies chroniques ou à évolution lente
* Les femmes enceintes
* Les personnes qui peuvent être considérées comme psychologiquement fragiles (état dépressif, dépendance alcoolique, ...).
* Les personnes susceptibles de souffrir de discriminations ou de pressions particulières (tâches ou métiers dévalorisés, débutants, intérimaires, ...).

1. **L'effet de l'âge**

Le vieillissement des effectifs nécessite des aménagements dans l’organisation du travail. En effet, le parcours travail d’un salarié montre que les modifications physiques d’un salarié se modifient avec l’âge. Le salarié âgé peut rester tout aussi performant, tant du point de vue de la qualité que de l’exécution, simplement ses gestes devront être plus adaptés. Les travailleurs âgés dans une phase d’intensification du travail sont malgré toutes les premières victimes, en particulier dans les secteurs exigeant sur le plan physique conduisant parfois à la sélectivité.

**Section 4 : L'appréciation et la promotion du personnel**

La tendance à l'individualisation des salaires permet de différencier les mérites de chacun. Cependant, la promotion reste le principal élément de récompense.

La promotion a deux significations pour le salarié : Une augmentation de la rémunération et l'accès à un poste comportant plus de responsabilité, de pouvoir et donc plus d'autonomie.

Pour l'entreprise, la promotion est un moyen d'impliquer le salarié dans la réalisation des finalités et objectifs de l'entreprise.

L'entreprise doit donc mettre en place un système de promotion fondé sur une évaluation objective des performances.

1. **L'évaluation ou l'appréciation du personnel**

Elle consiste à collecter un ensemble d'informations sur le salarié (directes et indirectes) pour pouvoir prendre des décisions relatives à sa carrière.

Une bonne appréciation est celle qui évalue le niveau de la personne (mesurer les capacités et apprécier les compétences professionnelles et personnelles) d'une façon analytique et objective par rapport aux exigences du poste,

1. Les objectifs de l'évaluation :
   * Apprécier les compétences actuelles et les potentialités du salarié;
   * Prévoir l'évolution de la carrière du personnel et la planifier dans le temps;
   * Mieux adapter les profils aux postes de travail;
   * Préparer les restructurations de l'entreprise (licenciement ou non, mutation etc)
   * Etre le fondement d'une promotion en fonction du mérite;
   * Surveiller l'efficacité du personnel (rémunération individualisée, formation de mise à niveau,…)
2. Les techniques d'évaluation du personnel :
   * 1. Les fiches d'appréciation : Sont des gilles d'évaluation qui permettent de collecter un ensemble d'information sur la personne. Elles diffèrent selon le statut occupé par la personne dans la hiérarchie.
   * Pour les employés et les ouvriers : elle périodique et généralement effectuée annuellement sur la base des critères analytiques et les rapports des supérieurs de la personne évaluée. Elle concerne principalement :
     + - Le rendement et la qualité du travail;
       - La discipline, le respect des consignes et la faculté d'adaptation;
       - L'assiduité (jugement effectué sur la base des retards, absences, maladies)
   * Pour les cadres : les critères de jugement se font sur la base des compétences d'encadrement et d'organisation du travail:
     + - Esprit de créativité et d'anticipation devant des situations;
       - Esprit relationnel au sein de l'entreprise;
       - Aptitudes au commandement,
       - Performance de l'unité encadrée;
     1. L'entretien : c'est un moyen pour évaluer la personne sur ses qualités personnelles et de détecter les lacunes pouvant être corrigées. Il aboutit à :
   * Déterminer les programmes de formation que effectuer la personne évaluée;
   * Décider de la promotion ou non;
   * A orienter la personne pour corriger son comportement,…

L'entretien est généralement mené par une personne formée dans le domaine des ressources humaines.

1. Les autres moyens d'évaluation : deux types d'appréciation peuvent compléter l'entretien et les grilles d'évaluation :
   1. L'appréciation générale par le supérieur direct. Elle généralement effectuer à travers l'attribution d'une note ou un classement de l'ensemble du personnel au mérite. C'est un jugement subjectif notifié par la rédaction d'un rapport d'appréciation.
   2. L'appréciation analytique : Elle consiste à suivre le travail de la personne par son supérieur hiérarchique et d'établir un rapport journalier ou périodique (rendement, qualité du travail, assiduité, discipline et aspect relationnel)
2. **La promotion**

C'est la décision de nommer une personne à une fonction de responsabilité supérieure dans la hiérarchie.

Le système de promotion permet à l'entreprise de valoriser son personnel sur la base du mérite et de l'ancienneté.

1. Les dimensions de la promotion : les objectifs de la promotion sont multiples :

* Augmenter la rémunération de la personne promue (rémunération individualisée);
* Elargir et enrichir la fonction exercée par la personne;
* Elever la qualification du personnel : la personne aura à effectuer des tâches nouvelles et donc à s'adapter et élever leur productivité.

1. Les politiques de promotion :

* La promotion "au coup par coup": elle effectuée lorsqu'un poste à pourvoir est vacant (la personne occupant le poste a été promue à un autre poste, décédée ou démissionnaire). Elle ne se situe pas dans le cadre d'une gestion prévisionnelle et elle peut parfois être coûteuse en cas du mauvais choix (elle est effectuée rapidement et sans le recours parfois ni au système d'évaluation ni à une formation préalable).
* La promotion organisée dans le cadre d'une GPE: dans ce cas, elle effectuée au travers un système d'évaluation de la personne. Elle nécessite des prévisions et une étude minutieuse des personnes candidates à un poste.

**Section 5 : Analyse de la motivation et l'implication du personnel**

Le salarié n'est pas uniquement un être rationnel à la recherche d'un revenu dans son travail, il est aussi un être social qui vit en interdépendance avec les autres, et un être doté d'une personnalité mû par des motivations.

*"Les meilleures entreprises ont une philosophie qui prône de respecter l'individu, de transformer les gens en gagnants, de les laisser se singulariser, de traiter les gens en adultes"*

La motivation est l'ensemble des facteurs qui incitent l'homme à travailler. C'est donc la raison qui pousse un individu à agir dans le but de satisfaire un besoin déterminé.

L'implication est un processus par lequel les buts du salarié et de l'entreprise s'intègrent et deviennent convergents.

* + 1. **la motivation** 
       1. **Aperçu théorique de la motivation**

Pour Abraham Maslow, une fois les besoins physiologiques satisfaits, ce qui motive l'individu à agir, c'est la recherche de la satisfaction de ses besoins de sécurité, d'appartenance et d'estime, et enfin de réalisation de soi.

Mac Gregor distingue deux catégories de travailleurs, dont les sources de motivation sont différentes :

* + Les "X" n'aiment ni le travail ni la responsabilité. Il convient de les diriger plus que de les motiver;
  + les "Y" font preuve d'initiative. Il convient donc de les responsabiliser et de ne pas les démotiver.

F. Herzberg distingue les facteurs relatifs à l'environnement du travail (salaires, avantages sociaux, relations sociales,…) de ceux relatifs au contenu du travail (variété, autonomie, responsabilité, possibilité d'évolution,…).

Il qualifie les premiers de facteurs d'hygiènes car leur insatisfaction engendre un mécontentement permanent et leur satisfaction n'entraîne pas un contentement durable, seule la satisfaction des seconds, est durable. Ils sont qualifiés de "facteurs de motivation"

* + - 1. **Motivation traditionnelle**
* Motivations économiques et professionnelles

Cette approche est strictement économique et matérielle. Elle préconise :

* D'adapter la personne à l'emploi (rechercher le profil adéquat ou le former dans ce sens)
* D'adapter le travail à la personne (réduire la fatigue occasionnée par la tâche effectuée, rechercher les positions les plus reposantes, éliminer toute source d'atteinte à sa sécurité physique et sanitaire)
* Les motivations liées au groupe de travail

A côté des motivations matérielles, il existe d'autres à caractère psychosociales qui prennent de l'importance dans :

* Le groupe de travail : La motivation est recherchée en instaurant un climat social favorable (bonne entente, cohésion), acceptation du travail par le groupe.
* L'échange de l'information : Développer la communication au sein du groupe est de nature à favoriser le travail dans des bonnes conditions.
* Relations avec l'encadrement : elle doit être basée sur le respect de l'autre sans référence à son statut dans l'entreprise.
  + 1. **l'implication**

Parfois les travailleurs ont des motivations personnelles qui pouvaient être éloignées de celles de l'entreprise. Le rôle de la GRH est de faire coïncider les aspirations individuelles des salariés avec l'objectif de l'entreprise.

Il suffit alors d'impliquer le salarié, c-à-d faire en sorte que la satisfaction de ses motivations personnelles passent par la réalisation des objectifs de l'entreprise à travers la mise en place d'une direction participative par objectif (DPPO) qui permet d'impliquer davantage le salarié dans la réalisation de sa mission. Dans un second temps, la définition d'une culture et d'un projet constitue un facteur d'adhésion aux valeurs de l'entreprise.

la motivation est donc fondée sur la cohésion entre le travailleur et les valeurs de l'entreprise. Le travailleur doit :

* + Accepter les valeurs de l'entreprise;
  + Agir dans le sens de la réalisation des buts et objectifs de l'entreprise;
  + Etre motivé pour participer dans la réalisation de ces objectifs.
    1. **les conséquences de l'évolution des motivations des salariés**

La mise en place d'un système de motivation du personnel a engendré des changements importants dans les relations humaines. Des moyens d'actions ont été développés à l'encontre des salariés :

* + Mise en place d'un ensemble de règles de communication au sein du groupe;
  + Procédure d'accueil pour mieux intégrer le salarié dans le groupe;
  + Journal interne d'entreprise qui informe sur les activités de l'entreprise et les réalisations du groupe (valorisation du groupe et instauration de l'émulation)
  + Boîtes à idées pour recueillir des suggestions sans passer par la voie hiérarchique.

**Section 6 : les politiques sociales**

1. **Les relations professionnelles**

Les relations professionnelles se définissent comme les rapports qu’entretiennent les managers d’une entreprise avec les différents représentants de ses salariés. Ils se caractérisent par un aspect conflictuel pour de nombreuses raisons (conflit hiérarchique, divergence d’intérêt …), ce conflit se trouve accentué avec les conséquences négatives pendant les périodes de crises sur les entreprises et par la même occasion sur le personnel de ses entreprises.

Pour mieux protéger les intérêts des salariés et des entreprises, la loi impose aux entreprises d'avoir un système de représentation au sein de l'entreprise.

1. Délégués du personnel : Ils sont élus par le personnel de l'entreprise. Leur rôle consiste à :

* Présenter les réclamations relatives aux aspects des textes et règlements internes;
* Formuler les réclamations des salariés (individuelles et collectives) en matière des conditions de travail, des salaires …….;
* Attirer l'attention de l'entreprise sur les manquements de ses obligations et notamment aviser l'inspecteur du travail.

1. Comité d'entreprise : c'est un organe compose de : l'employeur ou son représentant , deux délégués des salariés et un ou deux représentants syndicaux dans l'entreprise. Il qui a pour tâche de :

* Gérer les œuvres sociales de l'entreprise (économats, centres d'estivages, programmer des manifestations culturelles,...)
* Conseiller l'entreprise sur les questions relatives à l'organisation et aux conditions du travail;
* Centraliser les informations sociales (bilan social)

1. Représentation syndicale : C'est l'ensemble des personnes syndiquées appelées les délégués syndicaux

qui ont pour rôle :

* Revendiquer et réclamer auprès des instances dirigeantes les droits du personnel (meilleurs règlements, salaires, défendre les personnes contre les abus de pouvoir ...)
* Afficher les communiqués des syndicats qu'ils représentent au personnel;
* Diffuser la presse syndicale.

**II- les conflits sociaux**

**A- Les dysfonctionnements sociaux dans l'entreprise**

1. **Les types de dysfonctionnement :** le dysfonctionnement social est l'ensemble des perturbations qui

empêchent le fonctionnement normal de l'entreprise. Son origine est d'ordre organisationnel et/ou comportemental du personnel (individuel ou collectif).

L'analyse de ces dysfonctionnements permettent de porter un jugement sur la nature du climat social au sein de l'entreprise. Ils engendrent des coûts supplémentaires sous forme de :

1. **Absentéisme et retards :** Matérialisent le désintérêt pour la personne à son travail. Il mesuré par taux d'absentéisme
2. **Turnover (départs des salariés) :** Il s'agit du nombre des personnes démissionnaires à cause de leur faible attachement à l'entreprise. On distingue deux types de Turnover : interne (changement de poste au sein de l'Ese) et externe (départ définitif de l'Ese).
3. **Conflits sociaux :** On distingue :

* les conflits individuels entre salariés;
* Conflits collectifs entre les salariés et l'entreprise (généralement se manifeste par des grèves);
* Conflits organisationnels entre les services, les directions.

1. **Accidents de travail :** Ils sont causés par plusieurs facteurs : travail stressant, fatigue psychologique, manipulation de produits dangereux, machines et équipement défaillants, ……)
2. **Les instruments de mesure du climat social**
3. **Bilan social :** c'est un document qui récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année.

Il comprend 7 rubriques :

* + L'emploi : les effectifs (permanents et les temporaires), leur répartition (par sexe, âge, ancienneté, qualification ….), les départs et les taux d'absentéisme.
  + Les rémunérations et charges sociales : la masse salariale, la hiérarchie des salaires, et le calcul de quelques moyennes.
  + Les conditions de travail;
  + Les relations professionnelles;
  + La formation : nombre des bénéficiaires, budget alloué, les types de formations …..
  + Les accidents de travail : les causes et les conséquences, les dispositions prises …..
  + Les œuvres sociales et les autres conditions de vie (restauration, manifestations culturelles, prestations diverses etc.)

1. **Les tableaux de bord sociaux :** Ce sont des documents de gestion (sous forme de tableaux) qui remplissent 3 fonctions :
   * **Mesure interne** : Consiste à suivre les grandes variables sociales selon les responsabilités (effectifs, rémunérations, temps de travail, comportements,…
   * **le guet** : observation des évolutions sociales internes et externes qui risquent de perturber le pilotage social de l'Ese (dégradation du climat social, évolution des métiers)
   * **l'anticipation** : Elaborer des scénarios fiables sur l'évolution des effectifs, des compétences, de la masse salariale et des budgets dans le cadre de la GPEC.

Ils constituent donc le support à une communication interne. C'est un système d'information sociale intégré aux autres outils de gestion de l'entreprise et servent à piloter l'entreprise.

**B- La négociation dans l'entreprise**

1. La négociation préventive : le but de la négociation est de reconnaître à chacun son rôle dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. La négociation collective peut prendre plusieurs formes et les résultats sont différents selon qu'elle porte sur un sujet ou plusieurs.

Les conventions ou accords collectives peuvent porter sur les salaires, le temps de travail, les grilles des rémunérations, la formation, les conditions de travail, ...

1. La réglementation des conflits sociaux : le conflit collectif apparaît lorsque la direction de l'entreprise s'oppose aux revendications des salariés. Il est dit ouvert quand il prend la forme de la grève (cessation collective du travail). On distingue plusieurs formes de grève :
   * Grève classique : cessation du travail concertée pour motif professionnel;
   * Grève perlée : les travailleurs restent à leur poste mais réduisent leur rendement;
   * Grève thrombose : un nombre restreint de travailleur paralyse le travail au sein de l'entreprise;
   * Grève tournante;
   * Grève avec occupation des bureaux;
   * Grève sauvage : manifestée sans encadrement syndical et créant un désordre au sein de l'entreprise

**Section 7 : la communication**

1. **Définition de la Communication**

A l’échelle humaine, on peut définir la communication comme un processus dynamique par lequel un individu établit une relation avec quelqu’un pour transmettre ou échanger des idées, des connaissances, des émotions, aussi bien par la langue orale ou écrite que par un système de signes : gestes, musique, dessins, ... la communication établit le lien qui permet aux sociétés d’exister et de fonctionner.

La communication est le processus de transmission d’information dont le dialogue est la forme la plus courante et la plus utilisée entre les individus soit directement soit à travers les moyens technologiques. Elle est le processus d’échange d’informations et de sentiments entre deux personnes ou plus, et elle est essentielle pour que la gestion soit efficace au sein de l’entreprise.

1. **Les composantes de la communication**

La communication est un phénomène complexe. Il ne suffit pas qu’une personne émette un message pour qu’il ait communication. Il faut aussi qu’une autre personne soit en contact avec la première pour le recevoir. Ce message, encodé de façon à pouvoir être décodé par le récepteur, prend sa signification dans une situation.

Toute situation de communication comporte un émetteur, un récepteur, un message, un code, un référent et un canal.

1. ***L’émetteur :*** Celui ou celle dont l’intention de communication est à l’origine du message ; c’est celui ou celle qui dit quelque chose : personne, conférencier, groupe, organisation ou un gouvernement.
2. ***Le récepteur :*** C’est la personne ou le groupe qui reçoit le message, à qui le message est destiné . On appelle rétroaction (ou « feed-back)) le processus par lequel le récepteur réagit au message. Elle permet à l’émetteur de savoir comment son message a été reçu et, au besoin, de se rajuster. Cette interaction accroît l’efficacité de la communication.
3. ***Le code :*** Est un système constitué de signes et des règles de combinaison de ces signes ; il est destiné à représenter et à transmettre de l’information.
4. ***Le message :*** Le message est une information dont le sens provient d’un judicieux assemblage d’éléments empruntés à un ou plusieurs codes. Le message constitue l’objet de la communication.
5. ***Le canal :*** Le canal désigne un support matériel permettant la transmission du message.
6. ***Le référent :*** Est la personne ou l’objet désigné par le message, ce à quoi le message renvoie.
7. **Les Types de la Communication**

Pour toute organisation la communication interne s'avère nécessaire et même stratégique. C'est un outil efficace pour améliorer l'efficience de l'organisation, renforce la cohésion du groupe et stimuler la motivation, l'enthousiasme, l'efficacité et la capacité d'innovation des salaries. Chaque entreprise a de ce fait un type de communication propre à elle. On peut citer la «*communication descendante*», la «*communication ascendante*» ou alors la «*communication horizontale*». Chaque type de communication, correspond à une vision stratégique de l'entreprise.

* La «communication descendante»ou «hiérarchique» : s'adresse à l'ensemble des salariés. Elle

part du haut de la pyramide hiérarchique vers les employés et les ouvriers C'est la communication du «haut vers le bas». Elle a pour but de diffuser les informations réglementaires (règlement intérieur, mesures de sécurité...), résoudre les conflits internes et informer et expliquer un projet à l'ensemble du personnel. Les supports utilisés dans ce type de communication sont le journal interne ou la lettre interne, les réunions, les notes de service, les panneaux d'affichage, le serveur Internet, le mail ou le fax…

* La «communication ascendante» ou «salariale» :elle part des salariés pour remonter vers la hiérarchie ou la direction. C'est la communication dite du «bas vers le haut». Elle peut être provoquée et organisée par les syndicats ou toute autre comite, comme elle peut être spontanée. La «communication ascendante» permet de vérifier et de détecter d'éventuelles anomalies en matière de communication interne dans l'entreprise et faire remonter par la suite à la direction les réclamations et les attentes des salariés, à travers un dialogue et une écoute active. Ce type de communication peut passer par la forme des tracts, de dialogue, de boîte à idée, de journal syndical, d'affichage, des lettres ouvertes, des débats, des réunions d'expression, des sondages…
* La «communication horizontale» :elle favorise l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'organisation, elle a pour objectif d'intégrer à la prise de décision et surtout à l'action de partage de connaissance entres les différents acteurs d'une entreprise.

1. **Les Moyens de la Communication**

Vis-à-vis des publics extérieurs, les supports écrits ou audiovisuels de présentation de l’entreprise défendent et illustrent une image de marque. En interne, ils serviront de guide. Impossible en effet de s’intégrer à une communauté de travail sans la connaître et sans être initié à ses usagers.

1. ***Le livret d’accueil :*** Document pratique qui introduit la vie quotidienne de l’entreprise tout en soulignant

les avantages légaux et extralégaux dont bénéficie le personnel (dans le plupart des cas, outre le règlement intérieur, tout ce qui concerne les conditions d’emploi).

***Exemple*** : Politique générale d’emploi , conventions collectives, embauche, horaire de travail,

évolution de carrière, mutations et promotions, absence et congés : maladie et accidents du travail,

service militaire, congés annuels, congés divers, jours fériés, ponts , la rémunération , les avantages

sociaux (Assurance décès, assurance invalidité, retraite, formation…), politique de formation……

1. ***l’Audiovisuel et l’Intranet :***les entreprises pensent se faire mieux comprendre en utilisant l’image et le

son. Les NTIC favorisent l’information directe à travers les Intranet et les messageries internes.

1. ***Les réunions :*** les canaux écrits et audiovisuels sont néanmoins insuffisants et ne sauraient à eux seuls

véhiculer tout le flux de l’information descendante. Elle ne permettent pas toujours le dialogue, passage

obligé pour prendre, comprendre et admettre une décision. S’explique ainsi aisément le fait que les

responsables d’entreprise considèrent les réunions comme un moyen d’information à privilégier.

Lorsqu’il s’agit de mobiliser vraiment le personnel, d’apaiser des malentendus ou de résoudre des

difficultés rien ne vaut le contact direct.

1. ***Diffusion du Bilan Sociale :***par souci d’amélioration de l’information dans le domaine social, la loi

prévoit sa mise à la disposition de tout salarié qui en fait la demande. Certaines entreprises ont pris le

parti de distribuer à tous les salariés le document, parfois présenté sous la forme illustrée et commentée

d’un « rapport social ». D’autres ont choisi une cible plus restreinte (encadrement, maîtrise…) ou la

publication d’extraits dans la presse d’entreprise. La diffusion d’un bilan social personnalisé complète

celle du bilan global. Ce document comporte toutes les informations personnelles concernant le salarié dans l’entreprise, sa rémunération, ses avantages, sa formation, ses droits acquis, son patrimoine social…

1. ***Les journées Portes Ouvertes:*** réservés aux membres du personnel et parfois à leur famille, ces journées

sont le prétexte à une approche plus approfondie de l’entreprise. Chacun peut alors découvrir à loisir

l’envers de son univers quotidien et rencontrer les « associés » habituellement si lointains.

1. **Les Objectifs de la communication et de l’information**

Face aux mutations technologiques et des marchés, les entreprises se doivent d'être plus réactives : anticiper et réagir vite aux évolutions perçues ou prévues, ce qui suppose, corrélativement, une capacité d'écoute plus vive et plus précise. Si l'écoute des publics n'est pas un objectif nouveau de communication des organisations, la

« qualité » et la « rapidité » de cette écoute repositionnent un tel objectif. Les techniques d'écoute se multiplient et les investissements se doivent d'être plus importants : enquêtes, audits de communication, baromètres, observatoires, analyses du temps, analyses des circuits d'information, systèmes de saisies...

Face à la concurrence des compétences, à l'intégration et à la mobilisation du personnel, l'explication et la promotion de la politique de l'entreprise se doivent d'être rapides, claires et cohérentes. L'ensemble des moyens d'information doit être régit par une gestion efficace: complémentarité, ciblage, diversification et innovation des supports, circuits d'information différenciés en fonction de critères simples et contrôlables, analyse des coûts.

La communication interne doit aussi devenir un outil d'aide à l'adaptation permanente des entreprises et à la résolution des problèmes des organisations, en temps réel : identifier, coordonner, développer les réunions, leurs assigner des méthodes adaptées et établir des états de synthèse ainsi que des réseaux et des circuits de diffusion ou encore favoriser les cercles de qualité et les groupes de résolution.