

THÈME 5 – LES MUTATIONS DU TRAVAIL

Fiche de révision complète

QUESTION 1 – Quelles sont les principales évolutions du marché du travail ?

Chapitre 1 : Les évolutions du marché du travail

I. Entreprises et travailleurs : acteurs principaux du marché du travail

Le **marché du travail** est le lieu de rencontre entre travailleurs (offreurs de travail) et entreprises (demandeurs de travail). Il fonctionne selon les mêmes mécanismes que les autres marchés (capitaux, biens et services).

▲ Distinction importante : Sur le marché du travail, les **travailleurs sont offreurs** et les **entreprises sont demandeurs**. Sur le marché de l'emploi, c'est l'inverse : les offreurs sont les entreprises et les travailleurs sont les demandeurs d'emploi.

Le **salaire** est le prix qui mène à l'équilibre : il se fixe par la confrontation de l'offre et de la demande. Un déséquilibre se manifeste par une hausse ou une baisse de salaire selon que la demande est supérieure ou inférieure à l'offre.

Les contraintes des entreprises sont **quantitatives** (nombre de salariés) et **qualitatives** (adéquation profil/poste). En réalité, elles trouvent rarement le profil idéal, ce qui conduit à une multiplicité de marchés du travail selon les compétences, formations et mobilités requises.

II. Les principales tendances du marché du travail

A. La segmentation du marché du travail

Le marché du travail est fortement **segmenté (ou dual)** :

Secteur protégé (marché primaire) — Les Insiders	Secteur exposé (marché secondaire) — Les Outsiders
Salaires relativement élevés	Salaires plus bas
Emplois qualifiés et stables (CDI temps plein)	Emplois peu qualifiés, précaires (CDD, CTT, temps partiel subi)
Promotion interne, avantages, convention collective	Fragilité de la relation de travail, travailleurs pauvres

Il existe aussi des **secteurs réglementés** (santé, professions libérales) avec des accès limités par numerus clausus ou diplômes obligatoires, participant à la rigidité et à la segmentation du marché.

B. La flexibilité et le dualisme

Les entreprises peuvent ajuster salaires et embauches selon la conjoncture (**flexibilité**). Cette flexibilité profite essentiellement aux entreprises : en période favorable, elles n'augmentent pas significativement les salaires. Résultat : un **dualisme** où coexistent :

- Des individus en CDD/CTT, fortement exposés aux variations d'activité.
- Des individus en CDI, moins exposés à la flexibilité.

III. Les déséquilibres et les politiques de l'emploi

A. Les indicateurs du marché du travail

Indicateur	Définition
Chômeur	Individu sans emploi, à la recherche d'un emploi et disponible pour l'occuper (définition BIT).
Taux de chômage	Nombre de chômeurs / nombre total d'actifs.
Taux d'emploi	Nombre d'individus ayant un emploi / nombre total d'individus.

B. Les politiques de l'emploi

Les **politiques de l'emploi** sont les interventions publiques sur le marché du travail visant à : améliorer son fonctionnement, accroître et préserver l'emploi, réduire le chômage et les discriminations à l'embauche.

Elles comprennent des **dépenses ciblées** vers des catégories particulières (jeunes, chômeurs longue durée, seniors, personnes handicapées) pour compenser des difficultés spécifiques et rendre ces populations plus « employables ».

L'État combine deux types :

Politiques actives	Politiques passives
Objectif : accroître le volume d'emplois, favoriser le retour à l'emploi.	Objectif : traitement social du chômage, maintenir un niveau de vie supportable.
Dispositifs : France Travail (ex-Pôle emploi), formation professionnelle, abaissement des charges sociales, apprentissage, emplois francs, PEC.	Dispositifs : indemnisation des chômeurs, ajustement de la durée d'indemnisation selon l'âge, dispositifs pour seniors, indemnisation en cas de démission.

Parmi les pistes innovantes : le **revenu universel** (allocation mensuelle versée à tous les citoyens sans condition d'âge ou de revenu), inspiré d'expérimentations étrangères. Des débats subsistent sur ses conditions d'application (bénéficiaires, montant, financement).

Mots-clés essentiels – Question 1

Chômeur : Individu sans emploi, à la recherche d'un emploi et disponible pour l'occuper.

Flexibilité : Moyens permettant à une entreprise d'adapter sa demande de travail à son activité et à son environnement.

Dualisme du marché du travail : Coexistence de deux segments : un segment d'insiders (CDI stables) et un segment d'outsiders (emplois précaires CDD/CTT).

Segmentation : Division du marché du travail en plusieurs sous-marchés aux conditions très différentes (salaires, stabilité, qualifications).

QUESTION 2 – Comment le droit prend-il en considération les besoins des entreprises et des salariés ?

Chapitre 1 : La formation du contrat de travail

I. Le droit du travail : un cadre réglementaire complexe

A. Les règles nationales

La Constitution pose plusieurs principes fondamentaux :

- **Droit à l'emploi** : droit d'obtenir la possibilité de gagner sa vie (limité par le pouvoir de direction de l'employeur).
- **Principe de non-discrimination** : interdiction de traiter moins favorablement une personne sur le fondement de son origine, sexe, situation de famille, grossesse, apparence physique, lieu de résidence, état de santé, orientation sexuelle, âge, etc.
- **Liberté syndicale** : droit fondamental de défendre ses intérêts par l'action syndicale et d'adhérer au syndicat de son choix.
- **Droit de grève** : cessation collective et concertée du travail pour appuyer des revendications professionnelles. Entraîne une retenue sur salaire pour les grévistes.

B. Les règles européennes

Le droit de l'UE garantit la **libre circulation des travailleurs** et la **liberté d'établissement**. Tout citoyen européen peut chercher un emploi dans un autre pays de l'UE, y travailler sans permis, y résider, y rester après l'emploi, et bénéficier du même traitement que les citoyens nationaux (accès à l'emploi, conditions de travail, avantages sociaux/fiscaux).

II. L'individualisation de la relation employeur/salarié : le contrat de travail

A. Les conditions de validité

Tout contrat de travail doit respecter trois conditions (art. 1128 Code civil) :

- La capacité des parties.
- Le consentement des parties.
- Un contenu licite et certain.

Les trois éléments constitutifs du contrat de travail :

- **Une prestation de travail** pour autrui.
- **Une rémunération**.
- **Un lien de subordination juridique** (critère déterminant qui distingue le salarié du travailleur indépendant).

B. Travail salarié vs travail indépendant

Travail salarié	Travail indépendant
Lien de subordination à l'employeur.	Aucun lien de subordination – travail à son propre compte.
Contrat de travail (CDI, CDD, CTT...).	Statut : artisan, agriculteur, commerçant, profession libérale, artiste...
Pas d'immatriculation spécifique requise.	Immatriculation obligatoire via un Centre de Formalités des Entreprises (CFE).

III. L'individualisation du contrat de travail : les clauses

Des clauses permettent d'adapter le contrat aux évolutions économiques de l'entreprise :

Clause	Conditions de validité / Contenu
Clause de mobilité	Doit être rédigée avec précision (zone géographique définie), proportionnée au but recherché, et mise en œuvre dans l'intérêt de l'entreprise avec un délai de prévenance.
Clause de confidentialité	Protège les secrets de fabrication ou les stratégies commerciales.
Clause de non-concurrence	Doit être : indispensable aux intérêts légitimes de l'entreprise ; limitée dans le temps et l'espace ; tenir compte des spécificités de l'emploi (ne pas priver de tout emploi) ; prévoir une contrepartie financière obligatoire (même si c'est le salarié qui rompt).
Période d'essai	Non obligatoire. Durée max : 2 mois (ouvriers/employés), 3 mois (agents de maîtrise/techniciens), 4 mois (cadres). Vérifier la convention collective applicable.

IV. Les différents types de contrats de travail

Critère	CDI	CDD	CTT (Intérim)
Nature	Contrat de droit commun (forme normale de la relation de travail). Pas de date de fin prévue.	Contrat précaire, possible uniquement pour une tâche précise et temporaire (cas limitatifs de la loi).	Contrat précaire pour une mission précise et temporaire (cas limitatifs de la loi).
Cas d'usage	Pas de conditions.	Remplacement absence, accroissement temporaire d'activité, emploi saisonnier.	Remplacement absence, accroissement temporaire d'activité, emploi saisonnier.
Durée	Indéterminée.	Déterminée (non modulable).	Déterminée (modulable).
Prime	Aucune prime spécifique.	Prime de précarité.	Prime de précarité.
Employeur	Entreprise utilisatrice.	Entreprise utilisatrice.	Entreprise d'intérim.
Démission	Libre à tout moment.	Impossible sauf pour accepter un CDI.	Impossible avant la fin de la mission.
Licenciement	Possible à tout moment (cause réelle et sérieuse).	Impossible avant le terme sauf faute grave.	Possible de demander un autre salarié à l'agence.

Autres variantes : contrat de chantier (CDI pour la durée d'un chantier), contrat à temps partiel (durée du travail inférieure à la durée légale ou conventionnelle).

Mots-clés essentiels – Chapitre 1

Contrat de travail : Accord conclu entre un salarié et un employeur ayant pour objet de fournir une prestation de travail moyennant une rémunération.

Lien de subordination : Critère déterminant du contrat de travail : le salarié exécute son travail sous l'autorité de l'employeur qui a le pouvoir de lui donner des ordres, d'en contrôler l'exécution et de le sanctionner.

Période d'essai : Période prévue au début d'un contrat de travail permettant à l'employeur d'éprouver les aptitudes du salarié et au salarié de s'assurer que la fonction lui convient.

Chapitre 2 : L'exécution du contrat de travail

I. L'adaptation du contrat de travail aux évolutions de l'entreprise

A. La modification du contrat par l'employeur

En vertu de la **force obligatoire du contrat**, l'accord des deux parties est nécessaire pour toute modification. On distingue :

1. Modification d'un élément essentiel (rémunération, qualification, durée du travail, lieu de travail hors zone géographique / hors clause de mobilité, ou tout élément déterminant stipulé clairement dans le contrat) :

- Ne peut être imposée au salarié — seulement proposée.
- En cas de refus : l'employeur renonce à la modification OU licencie pour le motif qui l'y contraignait (procédure, préavis et indemnités obligatoires).

2. Simple changement des conditions de travail (horaires, organisation du travail, nouvelles tâches correspondant à la qualification) : peut être imposé par le **pouvoir de direction** de l'employeur.

Refus du salarié = faute professionnelle pouvant entraîner un licenciement (éventuellement pour faute grave, sans préavis ni indemnités).

B. Maintien du contrat avec un nouvel employeur

En cas de changement de situation juridique de l'employeur (succession, vente, fusion, transformation, mise en société), **tous les contrats en cours sont transférés au nouvel employeur** aux mêmes conditions (salaire, qualification). Aucune formalité particulière n'est requise.

Le licenciement est impossible pendant le processus de transfert ; il ne redevient possible qu'avant ou après le transfert, pour une cause réelle et sérieuse étrangère à ce transfert.

II. La rupture du contrat de travail

A. À l'initiative de l'employeur : le licenciement

Exige une **cause réelle et sérieuse** et le respect de formalités strictes.

Licenciement pour motif personnel :

- **Disciplinaire** : faute caractérisée par sa gravité et/ou sa régularité (ex. refus de consignes, insultes, menaces). Faute lourde si intention de nuire à l'employeur.
- **Non-disciplinaire** : cause réelle et sérieuse sans faute (ex. mésentente entre salariés, absences maladies répétées).

Licenciement pour motif économique : raisons non liées au salarié lui-même : suppression de poste, transformation de l'emploi (mutations technologiques), refus d'une modification essentielle du contrat pour nécessité économique.

L'employeur doit mettre en œuvre un **Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE)** visant à éviter ou limiter les licenciements.

B. À l'initiative du salarié : la démission

Pas d'explication requise, mais le salarié doit respecter son **délai de préavis** prévu au contrat.

C. La rupture négociée : la rupture conventionnelle

- **Rupture conventionnelle individuelle** : accord commun entre employeur et salarié en CDI. Indemnité spécifique non inférieure à l'indemnité légale de licenciement. Accès aux allocations chômage.
- **Rupture conventionnelle collective (RCC)** : accord collectif définissant le nombre maximal de départs, les conditions, les indemnités (au moins égales aux indemnités pour licenciement économique) et les mesures d'accompagnement/reclassement. Ne peut être imposée par aucune partie.

III. Les obligations de l'employeur pour protéger les salariés

A. Pendant le contrat

L'employeur doit respecter :

- La non-discrimination.
- La bonne foi (agir dans l'intérêt de l'entreprise).
- L'obligation de sécurité (préserver la santé et la sécurité des salariés).
- Les libertés fondamentales et la vie privée des salariés.

B. En cas de licenciement : procédure et indemnités

Procédure obligatoire :

- Convocation à l'entretien préalable (LRAR ou remise contre signature).
- Entretien préalable : recueil des explications du salarié (aucune décision ne peut être annoncée). Le salarié peut être assisté.
- Notification du licenciement : LRAR, au minimum 2 jours ouvrables après l'entretien.
- Demande de précisions possible 15 jours après la notification.
- Préavis : obligatoire sauf faute grave ou lourde.

Indemnités (sauf faute grave ou lourde) :

- **Indemnité de préavis** : si dispense de préavis, indemnité compensatrice égale au salaire correspondant.
- **Indemnité de licenciement** : proportionnelle au salaire et à l'ancienneté (due sauf faute grave ou lourde).
- **Indemnité de congés payés** : compense les droits non pris (due sauf faute lourde).
- **Indemnité compensatrice (licenciement sans cause réelle et sérieuse)** : plafonnée depuis 2017 (barème Macron).

Mots-clés essentiels – Chapitre 2

Pouvoir de direction : L'employeur a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements du salarié lié par un lien de subordination.

Rupture conventionnelle : Mode de rupture du CDI à l'amiable permettant à l'employeur et au salarié de convenir ensemble des conditions de la rupture, ouvrant droit à une indemnité et aux allocations chômage.

PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi) : Plan mis en œuvre lors d'un licenciement économique pour éviter les licenciements ou en limiter le nombre.

Chapitre 3 : L'environnement juridique du salarié

I. Le droit négocié : outil d'adaptation aux spécificités de l'entreprise

A. Les acteurs du droit négocié

Les conventions ou accords collectifs sont conclus entre :

- **Les organisations syndicales de salariés représentatives** (critères : effectifs, indépendance, cotisation, expérience, activité, ancienneté — variables selon le niveau de négociation).
- **Les syndicats patronaux** représentant les intérêts des employeurs.
- **L'État**, qui organise et facilite ce dialogue social.

B. Les objectifs du droit de proximité

La négociation collective ouvre un moment de dialogue encadré permettant :

- L'expression des salariés sur l'organisation de leur travail.
- La défense et l'amélioration des droits des salariés.
- La prise en compte des contraintes du patronat.
- La prévention ou la résolution des conflits collectifs.

II. L'application des normes dans l'entreprise

A. Les niveaux de négociation

Niveau	Portée	Exemple
Interprofessionnel	Ensemble des professions ou plusieurs branches, sur tout le territoire national.	ANI (Accord National Interprofessionnel)
Branche	Ensemble d'une profession sur le territoire national.	Convention collective de branche
Entreprise / Établissement	Salariés d'une entreprise ou d'un établissement.	Accord d'entreprise

Convention collective : porte sur l'ensemble des conditions de travail. **Accord collectif** : ne porte que sur certains sujets.

B. La hiérarchie des normes

Historiquement, le **principe de faveur** s'applique : en cas de conflit entre deux règles, c'est la plus favorable au salarié qui prime (exception au principe général de hiérarchie des normes).

Depuis les lois de 2004 et les ordonnances de 2017, ce principe est remis en cause :

- **Accords supplétifs de branche** : ne s'appliquent qu'en l'absence d'accord d'entreprise.
- **Accords dérogatoires** : avec autorisation légale, peuvent prévoir des dispositions moins favorables au salarié que la loi ou les accords de branche.

L'accord d'entreprise gagne en force : il peut déroger à la loi et aux accords de branche dans les domaines prévus.

III. Le développement professionnel continu des salariés

A. Les enjeux de la formation

La formation professionnelle est une **obligation de l'employeur** : il doit participer à son financement, permettre le développement des compétences et l'adaptation des salariés à l'évolution de leur emploi. Un **entretien professionnel tous les deux ans** est obligatoire pour envisager les perspectives d'évolution professionnelle.

B. Les dispositifs de formation

Dispositif	Initiateur	Description
CPF (Compte Personnel de Formation)	Salarié	Alimenté en euros (500 €/an, plafond 5 000 €). Finance des formations. Droits acquis même en cas de changement d'employeur ou de perte d'emploi.
CPF-PTP (projet de transition professionnelle, ex-CIF)	Salarié	Pour un changement de métier via une formation longue. Doit être validé par une commission.
Bilan de compétences	Salarié	Analyse des compétences, aptitudes et motivations pour construire un projet professionnel. Finançaible via le CPF.
VAE (Validation des Acquis de l'Expérience)	Salarié	Obtention d'un diplôme par reconnaissance de l'expérience professionnelle acquise.
Plan de développement des compétences	Employeur	Encadre l'ensemble des formations prévues par l'employeur. Non obligatoire mais recommandé. Formations en interne ou en externe.

Mots-clés essentiels – Chapitre 3

Principe de faveur : Règle du droit du travail : en cas de conflit entre deux normes, c'est celle qui est la plus favorable au salarié qui s'applique.

Accord supplétif : Accord de branche qui ne s'applique qu'en l'absence d'accord d'entreprise (plus favorable ou moins favorable).

Accord dérogatoire : Accord moins favorable que la loi ou les règlements, mais dans un domaine expressément autorisé (exception au principe de faveur).

CPF : Compte Personnel de Formation : alimenté en euros, permettant à tout salarié de financer des formations choisies librement, avec des droits portables d'un emploi à l'autre.

QUESTION 3 – Quel est l'impact des mutations du travail sur l'emploi et les conditions de travail ?

Chapitre 1 : La gestion des compétences

I. La gestion des compétences dans l'entreprise

A. Les enjeux pour l'entreprise

Les compétences constituent le **capital humain** de l'entreprise, actif immatériel stratégique et source d'avantages concurrentiels. Une gestion efficace des compétences permet de créer et pérenniser des **compétences distinctives** (savoir-faire reconnu) utilisables comme pivots stratégiques (différenciation, spécialisation).

Pour les salariés, la reconnaissance des compétences est une forme de valorisation de leur travail et offre des perspectives d'évolution professionnelle.

B. Les deux dimensions de la gestion des compétences

- **Dimension quantitative** : gestion des emplois par ajustement des effectifs.
- **Dimension qualitative** : gestion des compétences et des qualifications.

II. La mise en œuvre de la GPEC / GEPP

A. La démarche GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)

La GPEC vise à **réduire de manière anticipée les écarts entre besoins et ressources** pour s'adapter aux mutations de l'environnement et de la stratégie. Elle cherche la meilleure adéquation possible entre compétences requises et ressources humaines disponibles.

Objectifs :

- Anticiper les besoins futurs en emplois et en compétences.
- Adapter effectifs et compétences disponibles en interne aux besoins anticipés.

Intérêts :

- Pour les salariés : éviter l'inadaptation professionnelle et développer l'employabilité.
- Pour l'entreprise : anticiper les effets des mutations économiques, technologiques, sociales et démographiques, et éviter les restructurations brutales.

B. Évolution : de la GPEC à la GEPP

Chronologie des évolutions légales :

- **2005 – Loi Borloo** : rend la GPEC obligatoire.
- **2015 – Loi Rebsamen** : complète la loi Borloo sur le dialogue social.
- **2017 – Ordonnances Macron** : transforment la GPEC en GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels), plus dynamique, axée sur le court et moyen terme.

La GEPP : photographie des RH disponibles (emplois, âges, qualifications, compétences clés) → anticipation des besoins → actions (formations, mobilités, recrutements). Consultation obligatoire du CSE (Comité Social et Économique). Négociation triennale obligatoire pour les entreprises d'au moins 300 salariés. Les PME ne sont pas obligées mais peuvent conclure des accords GEPP.

C. Les dispositifs d'adaptation

1. Politiques d'ajustement quantitatif des effectifs :

- **Recrutement** : compenser les départs (retraites, fins de CDD, démissions).
- **Formation** : développer les compétences et adapter les RH aux besoins futurs.
- **Aménagement du temps de travail** : réduction ou flexibilisation pour gagner en flexibilité.

2. Mobilité du personnel :

- **Mobilité fonctionnelle** : changement de poste/métier à niveau hiérarchique identique.
- **Mobilité verticale** : changement de poste avec accroissement de responsabilités.
- **Mobilité géographique** : changement de lieu de travail avec maintien du même métier.

La mobilité est accompagnée d'un volet formation pour favoriser la montée en compétences.

III. Limites de la GPEC et passage à la gestion des talents

A. Les limites de la GPEC

La GPEC (horizon long terme) est difficile à développer dans des marchés instables nécessitant une grande réactivité : le temps de la GPEC ne coïncide pas avec le temps court des marchés.

B. La gestion des talents

Le talent est défini comme "la **combinaison rare de compétences rares**" (Dejoux & Thévenet). La GPEC a une vision collective ; la gestion des talents exige une détection et une valorisation individuelles.

	Compétences (GPEC)	Talents
Unité d'analyse	Savoirs, savoir-faire, savoir-être dans une logique d'adaptation et d'employabilité.	Combinaison rare de compétences rares.
Méthodologies	Définition d'un référentiel collectif, puis ajustement des ressources/besoins.	Repérage de profils atypiques, valorisation de la différence.
Apports	Comparaison des personnes grâce aux référentiels.	Hyper-individualisation, attirer et retenir les meilleurs.
Contexte	Environnement incertain nécessitant forte adaptabilité.	Environnement très concurrentiel, recherche d'innovation.

C. Les nouvelles attentes : cohabitation de quatre générations

Les organisations doivent faire cohabiter quatre générations aux attentes différentes :

Génération	Attitude	Aspirations
Vétérans (1920-1945)	Dévotion, honnêteté, discipline, résistance au changement.	Style directif, loyauté envers la hiérarchie, aime la continuité.
Baby-boomers (1940-1984)	Optimisme, estime de soi, importance de la carrière long terme.	Style consensuel, respect des institutions, autonomie.
Génération X (1965-1980)	Scepticisme, individualisme, peu de loyauté organisationnelle.	Compétents et directs, peu de respect de l'autorité, aime les défis.
Génération Y / Millenials (1981-2000)	Optimisme, confiance en soi, importance de l'immédiat, recherche de défis.	Aiment les leaders, apprécie l'action collective et le changement, technophiles.

La gestion des talents passe par : **attirer** (serious games, notoriété), **détecter** (repenser le recrutement), **développer** (coaching, mentoring, challenge), **reconnaître** (distinctions, carrière, motivation financière).

Mots-clés essentiels – Chapitre 1 (Q3)

GPEC / GEPP : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences / Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels : démarche anticipant les écarts entre besoins et ressources humaines pour s'adapter aux mutations de l'environnement.

Capital humain : Ensemble des compétences, savoir-faire et qualifications des salariés d'une entreprise, actif immatériel stratégique et source d'avantages concurrentiels.

Talent : Combinaison rare de compétences rares (Dejoux & Thévenet).

Mobilité fonctionnelle : Changement de poste ou de métier à un niveau hiérarchique identique.

Chapitre 2 : La motivation des salariés

Motivation : force plus ou moins consciente qui pousse un individu à agir. Dans le travail, elle pousse le salarié à s'impliquer et à s'engager dans la réussite de l'entreprise.

I. Les enjeux pour l'entreprise de motiver ses salariés

A. La satisfaction et l'implication des salariés : les théories

Théorie de Maslow (pyramide des besoins) : 5 niveaux hiérarchiques. Les besoins supérieurs ne peuvent être satisfaits que si les besoins inférieurs le sont d'abord :

- 1 – Besoins physiologiques (manger, boire, dormir, se vêtir).
- 2 – Besoins de sécurité.
- 3 – Besoins d'appartenance.
- 4 – Besoins d'estime.
- 5 – Besoins d'accomplissement (valoriser son potentiel, créer, prendre des responsabilités).

Théorie de Herzberg (deux facteurs) :

- **Facteurs d'insatisfaction (facteurs d'hygiène)** : salaire, conditions de travail. Leur absence crée de l'insatisfaction ; leur présence ne motive pas (un salaire n'est jamais assez élevé).
- **Facteurs de satisfaction (facteurs de motivation)** : autonomie, réalisation de soi, responsabilités, reconnaissance. Ce sont eux qui motivent réellement.

Différence clé : une augmentation de salaire répond à un besoin chez Maslow et crée de la motivation ; elle réduit l'insatisfaction chez Herzberg mais ne motive pas.

B. L'amélioration de la performance de l'entreprise

Un fort engagement des salariés génère : plus grande productivité, plus grande créativité, réduction des tensions, amélioration de la performance financière (gains) et sociale (climat social).

L'absentéisme et le turn-over contrôlés limitent les pertes.

II. Les leviers mobilisables pour motiver

A. Actions impactant directement le personnel

Dimension	Exemples
Actions individuelles	Promotion, prime individuelle, augmentation de salaire, reconnaissance.
Actions collectives	Prime d'équipe, partage des bénéfices.
Court terme	Gain immédiat (prime, bonus).
Long terme	Plan de carrière, formation, intéressement.

B. Actions développant l'esprit d'entreprise

Renversement de logique : l'entreprise s'adapte aux salariés (et non l'inverse). Objectif : créer un cadre propice à l'épanouissement, source d'implication et de fidélité.

- Remplacement des structures pyramidales par des structures transversales favorisant échanges et travail collaboratif.
- Création d'espaces de détente, sport, etc.
- Relations hiérarchiques moins autoritaires : le manager devient bienveillant et à l'écoute.

III. L'impulsion managériale dans l'entreprise

A. La théorie de l'équité d'Adams

La recherche de "justice" est un moteur essentiel de motivation. Chaque salarié compare sa situation à celle des autres (au sein et en dehors de l'entreprise) en calculant un **ratio d'équité** : rétribution (salaire, avantages, conditions) / effort engagé (temps, expérience, formation).

Ratio comparé	Ressenti	Comportement
Identique à celui des autres	Équité et satisfaction.	Maintien du niveau d'effort.
Supérieur à celui des autres	Sur-équité → pousse à augmenter l'investissement.	Augmente son travail, aide les autres.
Inférieur à celui des autres	Sous-équité → source de tensions.	Exige une meilleure rétribution, démotivation, absentéisme, non-coopération.

B. La prise en compte de la diversité

La gestion de la diversité concerne les mesures pour recruter, conserver et former des salariés issus de catégories variées (âge, nationalité, sexe, origine, orientation...).

Selon Jean-Marie Peretti, les jeunes salariés souhaitent que le travail enrichisse leur vie personnelle et soit aligné avec leurs valeurs. Si ce n'est pas le cas, ils quittent l'entreprise. Pour y remédier : élargir les viviers de recrutement et inclure la diversité en tant que thème de négociation collective (accords d'égalité professionnelle, chartes, labels diversité).

C. L'amélioration du cadre de travail et la dimension sociétale (RSE)

Moyens conciliant performance et satisfaction : travail à distance, travail collaboratif, réseaux sociaux d'entreprise. L'autonomie et la collaboration sont sources de satisfaction et de motivation. Le manager devient un référent/leader plutôt qu'un chef autoritaire.

Plus de 70 % des salariés déclarent qu'ils seraient plus épanouis si leur entreprise était investie dans une démarche de **RSE** (Responsabilité Sociétale des Entreprises) : comportement éthique et transparent contribuant au développement durable et prenant en compte les parties prenantes.

56 % des jeunes (génération Y) refusent de travailler pour des employeurs dont ils ne partagent pas les valeurs.

Mots-clés essentiels – Chapitre 2 (Q3)

Motivation : Processus par lequel les efforts d'un salarié sont stimulés, orientés et soutenus pour accomplir une tâche et/ou atteindre un objectif.

Besoin : Sentiment de manque de ce qui paraît nécessaire.

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises : responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions sur la société et l'environnement, se traduisant par un comportement éthique contribuant au développement durable.

Théorie de l'équité (Adams) : Chaque salarié compare sa rétribution/effort à ceux des autres. Un sentiment d'inéquité génère tensions ou désengagement.

Théorie de Maslow : Hiérarchie des besoins en 5 niveaux (physiologiques → accomplissement) : les besoins inférieurs doivent être satisfaits avant de chercher à combler les supérieurs.

Théorie de Herzberg : Distingue facteurs d'hygiène (salaire, conditions) qui évitent l'insatisfaction, et facteurs de motivation (autonomie, réalisation) qui motivent réellement.