

# L'impact Des Collaborateurs Sur La Performance Des Entreprises The Impact Of New Employees On Company Performance

**Pr. BABA EL KHOURCHI**

Enseignant-chercheur

Laboratoire d'Etudes et Recherches en Economie et Gestion (LEREG)

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Agadir

Université IBN ZOHR, Agadir Maroc

**Dr. CHARAF EDDINE JAIDA**

Docteur en Economie Appliquée

Laboratoire d'Etudes et Recherches en Economie et Gestion (LEREG)

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Agadir

Université IBN ZOHR, Agadir Maroc

## Résumé

Les employés font ce qu'il faut pour survivre ; ils s'adaptent à la fois aux menaces et aux promesses renouvelées. La question du changement de comportement, le nouveau comportement des employés, répète toujours le même scénario.

Un faible taux de chiffre d'affaires, la sécurité des carrières payantes et le développement d'identités professionnelles fortes ont été des signes distinctifs des compromis internes de l'entreprise avant de modifier sa stratégie commerciale dans les années 1980. Alors que l'économie passe d'objet à signature après cette date, les affaires s'ouvrent et les normes sont imposées de l'extérieur. Les cartes sont redistribuées et un groupe connu sous le nom de « non-frames » apparaît. Le travailleur de référence n'est plus l'ouvrier d'hier, mais plutôt le « professionnel ». Nous identifions le destin de l'entreprise, le destin national et le destin local, qui ont chacun une connexion différente avec la société. Aujourd'hui, ces développements continuent d'altérer la base géographique de l'entreprise grâce à la formation de groupes sociaux avec des destinations contrastées.

## Mots clés :

« Comportement du salarié » « d'identités professionnelles » « l'expérience collaborateur » « nouveaux concepts ».

## Abstract

Employees do what it takes to survive; they adapt to both threats and renewed promises. The issue of changing behaviour, the new behavior of employees, always repeats the same scenario.

A low turnover rate, the security of paid careers and the development of strong professional identities were distinguishing signs of the company's internal compromise before changing its business strategy in the 1980s.

As the economy moves from object to signature after that date, business opens up and standards are imposed

from the outside. The cards are redistributed and a group known as “non-frames” appears. The reference worker is no longer the worker of yesterday, but rather the “professional”. We identify the destiny of the company, the national destiny and the local destiny, each of which has a different connection with society. Today, these developments continue to alter the geographical base of the company through the formation of social groups with contrasting destinations.

### **Keywords:**

« employee behavior» « professional identities» « collaborative experience» « new concepts».

### **Introduction**

Le monde professionnel a considérablement changé ces derniers temps, et de nombreux nouveaux problèmes – principalement ceux impliquant les ressources humaines – sont apparus. Toute entreprise qui accorde la priorité à la durabilité augmente ses efforts pour garantir le bonheur des employés et stimuler l’enthousiasme de ses employés. Une main-d’œuvre motivée est sans aucun doute un obstacle majeur à la croissance et à l’administration efficace de toute entreprise.

« Rares sont les salariés qui peuvent travailler sans communiquer. Aujourd’hui les formes d’organisation les plus courantes poussent à la communication » (Décaudin, Igalens et Waller, 2009). En conséquence, l’élaboration d’un plan de communication interne est désormais nécessaire pour qu’il soit inclus dans la stratégie globale de gestion. « L’entreprise de demain ne pourra remplir sa mission et atteindre ses objectifs que si elle améliore sa faculté à communiquer, à faire informer et à faire participer. » (Peretti, 1994 : 55)

La communication interne s’est considérablement développée au fil du temps, ce qui permet d’identifier et de définir ses buts, objectifs et rôles. En conséquence, sa fonction n’est plus limitée à la diffusion et à la transmission directe de l’information ; au lieu de cela, de nouvelles fonctions émergent en réponse aux progrès organisationnels. Pour motiver les employés, la communication interne peut être incorporée dans le plan d’affaires. Par conséquent, c’est une tâche de la plus grande importance pour toute entreprise, indépendamment de sa main-d’œuvre, dans les secteurs public et commercial.

### **1. La théorie des ressources**

Selon l’idée des ressources, posséder et utiliser des actifs stratégiques donne aux entreprises un avantage concurrentiel et des performances supérieures. Les actifs stratégiques sont acquis, créés et employés par l’entreprise afin de maintenir une stratégie compétitive et rentable. Ils comprennent des actifs tangibles, physiques et immatériels.

Barney (1991) voit que les moyens sont « les actifs, capacités, processus organisationnels, informations, connaissances, etc... contrôlés par l’entreprise et qui permettent de concevoir et mettre en œuvre ses stratégies ». Parce qu’elles sont inestimables, inhabituelles, imparfaitement reproduisables par les concurrents et irremplaçables selon le modèle VIRN, les ressources immatérielles sont des ressources cruciales ou stratégiques qui donnent à l’organisation un avantage concurrentiel durable.

Cette théorie met l'accent fortement sur les actifs immatériels pour le développement de la performance globale et, par conséquent, pour l'acquisition d'un avantage concurrentiel pour la société en raison de la capacité de faire de ces actifs des facteurs spécifiques pour la croissance du capital immatériel.

### **1. La prouesse de l'entreprise**

L'idée de performance a longtemps été limitée à l'aspect financier. (Bourguignon, 1998), et sa définition est « déterminée grâce aux indicateurs de mesure de l'efficience financière tels que le retour sur investissement et le rendement des capitaux et aux mesures de profit tels que la marge brute, le bénéfice net et le chiffre d'affaires » (Ab Rahman & Ramli, 2014). Vers la fin des années quatre-vingt, « la performance devient un concept complexe et multiforme » (Mathé & Chagué, 1999). « La complexité de l'environnement économique a poussé les managers à prendre en compte des aspects autres que l'aspect financier pour le pilotage de l'entreprise » (Barillot, 2001).

### **2. Différentes perspectives sur le bon fonctionnement d'une entreprise**

« La performance était depuis longtemps un concept unidimensionnel, mesuré uniquement par le profit, en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus décisionnel » (Saulquin, et al., 2007). Ce point de vue considère la production de valeur pour les actionnaires comme l'indicateur principal de performance.

« Cette logique purement financière fait l'objet de vives critiques, car elle ne comprend pas les différents acteurs impliqués dans le développement de l'entreprise » (Morin, et al., 1994)

Il implique l'incorporation de plusieurs indicateurs non financiers, tels que le calibre du produit et des services, l'engagement des employés, le milieu de travail, la productivité, la satisfaction des clients, l'autonomie, la part de marché et la satisfaisance de l'emploi.

### **3. Les types de performance**

La performance stratégique, la performance socio-économique et la performance concurrentielle et commerciale sont les trois catégories de performance qui sont différenciées dans la littérature.

### **4. La performance et ses mesures :**

L'étude de mesure mettra beaucoup d'accent sur la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs. Les conditions d'obtention du résultat doivent être prises en compte dans l'analyse lorsque la performance est basée sur une évaluation des processus utilisés, c'est-à-dire les nombreuses approches pour obtenir le résultat. (Baird, 1986-). Enfin, il semble être une construction sociale lorsque la performance traduit le succès d'une activité. (Bourguignon, 1995). La performance prend désormais une signification contingente qui change en fonction des attentes des parties prenantes.

### **5. Le capital immatériel et la performance : Synthèse des travaux**

Plusieurs recherches se sont intéressées au capital immatériel et sa relation avec l'innovation, la capacité d'apprentissage et le rendement et d'organisation (Hsu & Fang, 2009 ; Yitmen, 2014). En outre une vaste littérature met l'accent sur la contribution des composantes du capital immatériel à la performance des entreprises dans des contextes et avec des paramètres différents (Tovstiga & Tulugurova, 2009 ; Seleim &

Bontis, 2013 ; Saxena, 2015 ; Pearson et al., 2015).

## 6. Lexique RH

### 6.1. Le Returnship

Une carrière n'est pas toujours une suite linéaire d'expériences professionnelles. Elle peut être interrompue pour différentes raisons: choix personnels, expériences de vie, expériences associatives, etc.

De nouveaux centres d'intérêts ou de nouvelles aspirations associés à cette période peuvent mettre à jour de nouveaux talents.

L'approche Returnship s'intéresse aux personnes ayant vécu une longue période d'interruption après une ou plusieurs expérience(s) professionnelle(s) et qui sont motivées à retravailler dans l'organisation. Les entreprises en forte croissance et/ou qui manquent de ressources peuvent offrir des programmes associés à ce type d'approche. Les participants bénéficient de L'accompagnement dans la reprise de poste en vue d'une transition réussie.

### 6.2. Le Reonboarding

Proche du terme « onboarding » (faisant référence à la période d'intégration d'un nouveau collaborateur), le néologisme « réonboarding » consiste à faire suivre une nouvelle fois un parcours d'intégration à un collaborateur qui fait déjà partie de l'entreprise, mais qui s'est éloigné de celle-ci pendant un certain temps, pour divers motifs: congés parentaux, expatriation, arrêt maladie longue durée, congés sabbatiques et bien d'autres.

Si le dispositif de réonboarding peut varier en fonction du motif de l'absence, la finalité est toujours la même : faire en sorte que le collaborateur se sente bien dans son environnement de travail. Même si le collaborateur a de l'ancienneté et connaît bien l'entreprise, il ne faut pas partir du principe qu'à son retour rien n'aura changé et qu'il se remettra tout seul dans le bain.

## 7. Les nouvelles attentes des collaborateurs :

Si les entreprises ont été fortement impactées par de lourds changements souvent structurels, les attentes des collaborateurs ont également connu une évolution.

En matière de fidélisation, comprendre les besoins des collaborateurs représente une première étape incontournable. En l'occurrence, les mutations profondes que connaît le monde du travail conduisent à un constat: au-delà de la rémunération, les salariés cherchent avant tout à vivre une expérience collaborateur unique qui fait la différence...

Décryptage de leurs attentes :

### **7.1. Aller au travail mais plus comme avant :**

Les longues journées de travail sont-elles révolues? On est rentré si rapidement dans l'ère de l'hybridité au travail alors que l'on commence à peine à prendre du recul sur ses vertus et ses failles. En effet,

Les horaires classiques ne font plus l'unanimité et la question de la flexibilité s'inscrit au cœur des préoccupations des salariés.

Avant d'accepter ou même d'envisager un nouveau poste, de nombreux candidats s'assurent que le travail hybride et flexible est une option.

L'absence d'horaires ou de lieu de travail flexibles sont les conditions les plus à même de les inciter à refuser une offre d'emploi. Et les salariés ne veulent pas la flexibilité seulement pendant l'habituelle semaine de 5 jours. La semaine de 4 jours est de plus en plus plébiscitée par les travailleurs européens et certains d'entre eux se disent prêt à accepter une baisse de salaire pour l'obtenir.

### **7.2. Moins de barrières et de hiérarchie, plus d'échanges et de feedback**

Alors que les relations interpersonnelles dans l'entreprise gagnent à être fluidifiées, les salariés veulent que la hiérarchie s'aplatisse pour devenir moins formelle. Ils aspirent également à une relation plus étroite avec le plus haut niveau hiérarchique, cela contribue à la cohésion globale et à la bonne ambiance générale.

Ce que les collaborateurs veulent en termes d'environnement social, c'est une atmosphère chaleureuse qui ferait émerger plus d'échanges, de partage et d'épanouissement. La transparence est aussi de mise pour les collaborateurs qui aspirent à une communication plus authentique, claire et fluide.

### **7.3. Le sens et la reconnaissance, toujours d'actualité**

Certes, le sens au travail n'est plus une attente si « nouvelle » des collaborateurs. Mais cette notion a pris une telle envergure que nous ne pouvons qu'en parler. Aujourd'hui, les salariés veulent travailler et comprendre pourquoi ils le font dans un premier temps mais désirent également que la mission de l'entreprise aille plus loin que la simple vente d'un produit et/ou service. Elle doit dans l'idéal s'inscrire à l'échelle globale et donner du sens à l'action. Les collaborateurs attendent de comprendre et de vérifier l'impact qu'ils ont à l'échelle de la société.

Quant à la reconnaissance du travail, beaucoup de managers étaient par le passé (et sont encore) très orientés résultats, or les collaborateurs attendent désormais que l'on reconnaisse également leurs efforts : ils veulent que le travail fourni, l'esprit d'initiative démontré et l'inventivité déployée soient valorisés à leur juste valeur. Eh non! Pas toujours évident d'obtenir les objectifs fixés. En revanche, la reconnaissance des efforts au travail, c'est à la portée de chacun

## 7.4. Prévenir le burn out et préserver leur santé mentale et physique

La santé et la sécurité des salariés au travail auraient presque été oubliées, non pas parce qu'elles ne comptaient pas, mais plutôt parce qu'elles étaient considérées comme acquises.

La crise sanitaire et le confinement ont changé la donne. Ils ont mis en lumière l'importance de préserver aussi bien la santé physique que le bien-être mental des salariés.

Aujourd'hui, plus rien n'échappe à l'œil prudent des salariés. Ceux-ci ont pris conscience, qu'il ne suffit désormais plus d'en parler, il faut agir. Les salariés sont d'ailleurs de plus en plus nombreux à voir leur santé physique et mentale se dégrader avec l'évolution des modes de vie et des conditions de travail.

Ils sont plus stressés et anxieux que jamais. La baisse de l'activité physique et la sédentarité impactent leur état de santé, particulièrement ceux qui travaillent dans des bureaux.

Leur santé physique en entreprise peut aussi être altérée lorsque les fournitures ou les outillages ne sont pas ou plus adaptés. Pour les salariés, il s'avère nécessaire que les entreprises prennent conscience de l'importance de préserver leur santé, de prendre le temps de comprendre leurs besoins et de tester des protocoles d'accompagnement car le bien-être devient essentiel aussi bien pour leur réussite que celle de leur entreprise. Ils souhaitent également que leur employeur leur donne davantage de ressources pour gérer leur santé mentale et se prémunir contre le risque de burn-out (mise en place d'une cellule d'écoute psychologique, sondages pour consulter les salariés sur leur état de santé physique et émotionnelle etc.). L'enjeu est de prévenir plutôt que guérir.

## 8. Le quotidien RH

### 8.1. Sens au travail :

On parle de plus en plus de quête de sens. D'autant plus depuis la crise sanitaire, où tout a été remis en question de la part de tout le monde. On en parle vraiment comme si on était à la conquête d'un trésor. Qu'est-ce que la quête de sens en réalité ? Pourquoi Sommes-nous en quête de sens ? Et comment retrouver du sens au travail ?

Le terme est à la mode, mais la quête de sens, on l'a tous depuis la nuit des temps! Depuis notre enfance, depuis même l'école, on a toujours entendu : «Qu'est-ce que tu veux faire quand tu seras plus grand? Et cela se reproduit de génération en génération. Aujourd'hui nous abordons forcément la question du travail au travers de grandes injonctions qui traduisent : «Il faut travailler dur pour gagner sa vie» et «dans la vie, on ne fait pas forcément ce qu'on veut. Trouver un CDI bien payé, c'est le mieux et surtout rester dans le cadre. C'est ça la vie?»

Le sens c'est en quoi moi je suis utile, en quoi moi, j'ai des talents, en quoi moi, je suis rayonnant(e). On pourrait avoir l'impression que le sens c'est essentiellement faire preuve d'abnégation, que c'est faire un métier qui est tourné vers les autres, utile au monde, à la société ou à l'environnement... Bien sûr, c'est important de contribuer à un monde meilleur, mais la première des choses, c'est soi. Le sens est avant tout dans ce qui nous fait vibrer et la bonne voie,

C'est là où il y a de la joie, de l'énergie.

Une nouvelle forme de conscience nous pousse à nous questionner "Est-ce que c'est vraiment ça que je veux faire?". La question de l'équilibre des besoins devient de plus en plus centrale et la volonté de privilégier sa qualité de vie de plus en plus importante.

Certaines situations amènent souvent à une réelle prise de conscience.

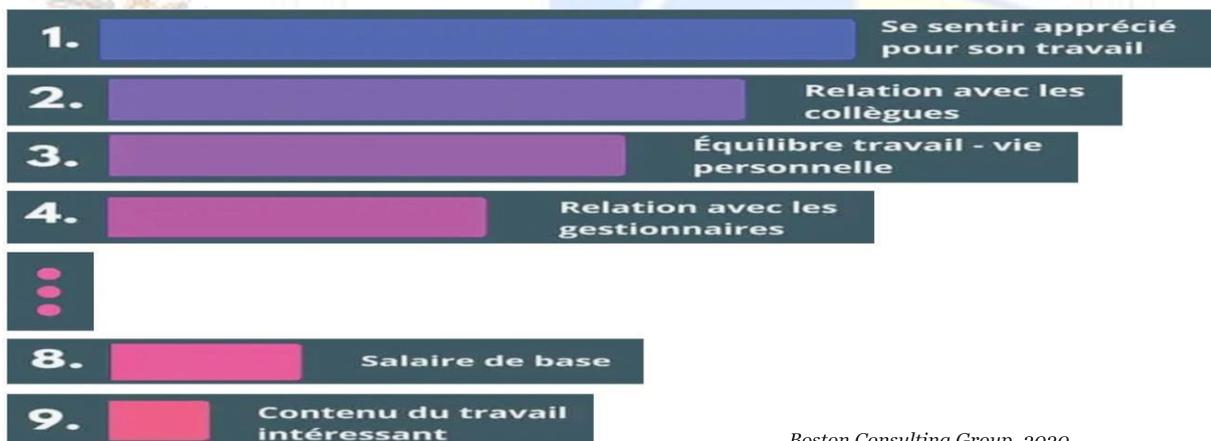
Et des attentes, peut-être enfouies jusque-là, sont arrivées sur le devant de la scène:

«Je veux faire un travail qui a du sens, je veux faire un travail où je me sens bien, je veux un autre équilibre...»

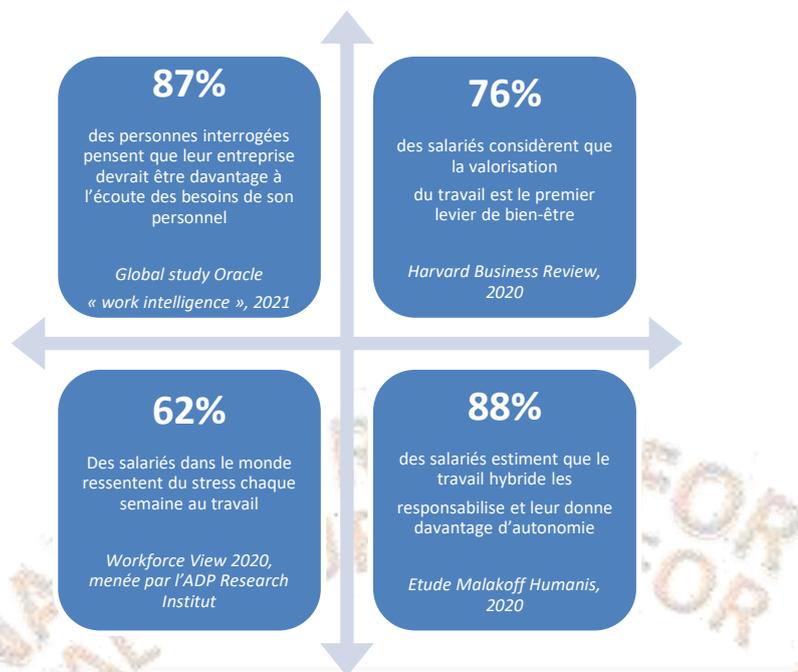
Il faut s'autoriser à rêver pour devenir acteur de son quotidien !

Lorsque nous sommes dans une forme de routine, nous avons seulement 15% de conscience et 85% d'inconscience. Et dans l'inconscient, il y a les croyances que l'on porte, les Schémas répétitifs, et nos habitudes. A faire toujours à peu près les mêmes choses, on finit par être en cage. Il est important de trouver la force de bousculer son train de vie en profitant de temps libres ou d'opportunités pour tester de nouvelles choses. L'objectif, c'est de remettre l'intuition en mouvement. On a tous cette petite voix qui nous parlent, pourquoi ne pas l'écouter ?

## 8.2 Ce qu'en disent les chiffres



Boston Consulting Group, 2020



## Conclusion

On ne motive pas un salarié aujourd'hui comme il y a 30 ans. Or une équipe motivée, c'est le nerf de la guerre. Il en va de même pour le recrutement, la fidélisation, l'engagement... Bref, vous l'avez compris : l'expérience collaborateur a bien évolué et de nouvelles notions ont émergé. On vous propose de vous familiariser avec ces nouveaux concepts.

Si les différentes décennies qui se croisent en entreprise doivent composer avec des attentes différentes, le travail reste une finalité pour toutes les générations, qui le considèrent comme un accomplissement. Ce qui les guide ? Le plaisir et l'envie de se réaliser. Ils ont un besoin fort de projection. A quoi rêvent donc les futures générations ? Quelles seront leurs attentes en matière de travail ?

A nous de faire évoluer nos processus et de les rendre plus fluides et agiles pour répondre aux différentes dimensions de l'expérience collaborateur.

## BIBLIOGRAPHIE

1. Yusliza, M. Y., Yong, J. Y., Tanveer, M. I., Ramayah, T., Noor Faedah, J., & Muhammad, Z. (2020). A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 249.
2. Barney (1991) - Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.pdf. (n.d.).
3. Abrahman, N. A., & Ramli, A. (2014). *Entrepreneurship Management , Competitive Advantage and Firm Performances in the Craft Industry : Concepts and Framework* Entrepreneurship Management , Competitive Advantage and Firm Performances in the Craft Industry : Concepts and Framework. August.
4. Bontis, N. (2001), "CKO Wanted – Evangelical Skills Necessary: A review of the Chief Knowledge Officer position", *Knowledge and Process Management*, Vol. 8 No. 1, , pp. 29-38.
5. Bontis, N. (1998), "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models", *Management Decision*, Vol. 36.

## WEBOGRAPHIE

- <http://sites.uclouvain.be/rec/index.php/rec/article/view/7974/6683> .
- <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/1657> .
- <http://www.cairn.info/revue-sante-publique-2016-613.htm> .
- <https://www.abci.org/blog/la-communication-comme-instrument-de-motivation.html>.
- <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article7> .
- <https://www.coursehero.com/file/38934967/2-DE-SAINT-GEORGES-Communication-interne/>.
- <http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189-communication-interne/motivation.shtml>.

