

Rémunération et Motivation

INTRODUCTION.....	1
I. LA RELATION ENTRE REMUNERATION ET MOTIVATION.....	2
1)La théorie de Maslow.....	2
2)La Théorie d'Hezberg :.....	3
Facteurs typiques d'hygiène.....	3
Facteurs typiques de motivation.....	3
II. UN CAS PRATIQUE.....	4
1)Historique.....	4
2)Rémunération et motivation en temps de crise.....	4
CONCLUSION.....	6
ANNEXES.....	7

INTRODUCTION

« 2 français sur 3 n'ont pas le plaisir de travailler »

D'après * "santé et de travail" n° 43 nov 05

La politique de rémunération est un des outils clés de la politique sociale susceptible de concourir à la performance de l'entreprise. Cette politique de rémunération doit respecter certaines contraintes pour atteindre son objectif comme :

- la compétitivité externe : attirer les meilleurs et retenir les plus performants ;
- l'équité interne garantir un salaire équitable fondé sur l'expérience et la performance
- la maîtrise de l'évolution de la masse salariale en évitant qu'elle gonfle de trop et entame la compétitivité de l'entreprise.

Le Salaire est la contrepartie du travail. « Il récompense une productivité ou une valeur ajoutée et compense les sujétions imposées par l'existence du lien de subordination » Dominique Lamuré, « le guide des salaires », esf éditeur, 2006.

« Motiver, c'est mettre en place les conditions matérielles, psychologiques et de gestion susceptibles de donner l'envie aux salariés de s'approprier les objectifs de l'entreprise » Daniel Drouilly « le tour de la GRH en 80 verbes », Arnaud Franel éditions, 2005.

Les définitions de ces termes clés nous amènent à poser la question suivante : « en quoi la rémunération peut-elle être source de motivation ? »

Pour répondre à cette problématique, nous allons voir successivement

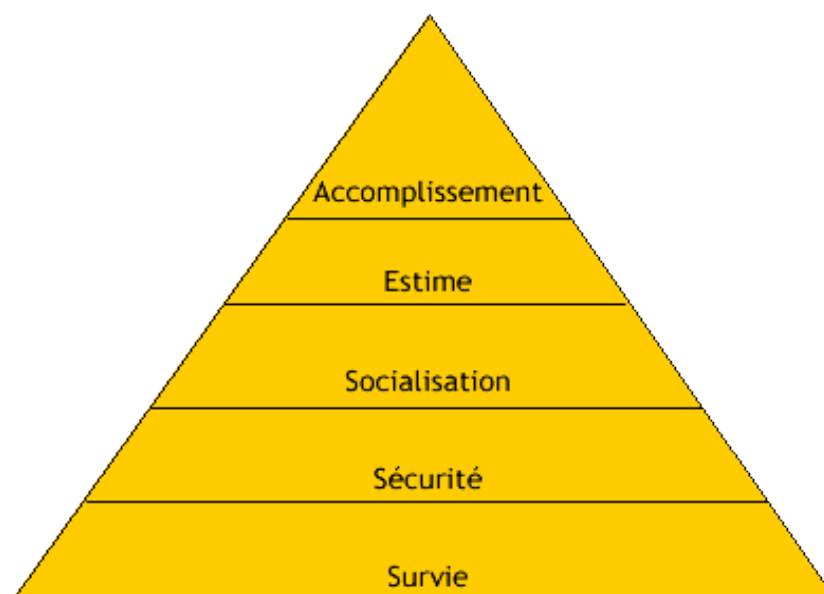
- dans un premier temps, les approches théoriques de la rémunération et la motivation
- dans un second temps, l'adaptation de la politique de rémunération de SANOFI AVENTIS pour faire face à une succession de crises, au début de l'année 2008, sur son site du Trait en Seine Maritime.

I. LA RELATION ENTRE REMUNERATION ET MOTIVATION

Plusieurs auteurs se sont penchés sur le problème de la motivation. Comme notre temps est limité, nous en retiendrons deux qui ont élaboré chacune des théories complètes sur le sujet : Abraham Maslow et Frédéric Herzberg

1) La théorie de Maslow

La théorie de Maslow (1943) a donné naissance à un courant de pensée : la motivation serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins ; cette réflexion a conduit Maslow à proposer un modèle qui sous forme d'une pyramide hiérarchisée les 5 besoins :



- 1) Survie : besoins physiologique : logement, nourriture
- 2) Besoins de sécurité : ex prévention pour les cas de maladie
- 3) Besoins d'appartenance : solidarité, ambiance, appartenance à un groupe de personnes
- 4) Besoin d'estime de soi : être reconnu, informé, consulté et formé
- 5) Besoins de réalisation de soi : confiance, délégation et responsabilité

Dans cette théorie, une source de motivation d'un niveau supérieur ne peut naître que si les besoins du niveau inférieur soient satisfaits (l'individu cherche d'abord à manger, à boire et à s'abriter des intempéries, c'est après qu'il va avoir le besoin de sécurité et se motiver pour l'atteindre)

Cette pyramide peut également servir dans l'entreprise: ainsi, la performance d'un collaborateur (niveau 5) peut se dégrader si celui-ci ne se sent pas reconnu par son équipe (niveau 3) ou tout simplement si il n'a pas bien dormi ! (niveau 1)

2) La Théorie d'Herzberg :

Contrairement à Abraham Maslow qui s'intéressait aux racines de la satisfaction du besoin (besoins physiologiques, de sécurité, social, d'estime, de réalisation de soi, d'épanouissement), Frédéric Herzberg utilise une autre approche : partant de la constatation que satisfaction et insatisfaction ne sont pas symétriques, il classe .. basé sur 2 facteurs :

- Les facteurs d'hygiène sont nécessaires pour limiter le niveau de mécontentement des salariés. Par contre, leur présence ne cause pas un niveau élevé de satisfaction. Ex : il y a mécontentement si le hiérarchique n'est pas compétent, mais aucune motivation s'il l'est.
- Les facteurs de motivation sont ceux qui poussent les salariés à augmenter leur productivité au travail.

Facteurs typiques d'hygiène

Conditions de travail, qualité de la supervision, salaire, avantages statutaires, sécurité, politique générale de l'entreprise.

Facteurs typiques de motivation

- Réalisation
- Reconnaissance de la réalisation
- Responsabilité
- Intérêt du travail en lui-même

- Possibilité de promotion
- Enrichissement de ses connaissances ou de son savoir faire

A travers ces différentes approches, le salaire a deux faces :

si le salaire est considéré comme un simple pouvoir d'achat. Il ne peut motiver. Sur la théorie de Maslow cela correspond au premier degré qui sont les besoins physiologiques et sur l'approche de Herzberg cela correspond à un facteur d'hygiène, non particulièrement motivant (ex: si tous les salariés perçoivent le minima qui évoluera à peu près comme le pouvoir d'achat : pas de motivation à se dépasser)

Mais si par contre , la rémunération traduit le témoignage de l'employeur pour récompenser l'importance du travail accompli, ou la qualité des résultats obtenus, ou bien encore : des progrès dans la compétence, des efforts, des performances. Autrement dit, si elle témoigne de la reconnaissance de l'entreprise : c'est un facteur motivant; dans les 2 théories :

- théorie de Maslow : derniers degrés = estime, réalisation de soi
- théorie d'Herzberg = les facteurs les plus favorables = reconnaissance, progression

En réalité la motivation n'est pas proportionnelle à l'argent versé au titre de la rémunération ; on peut être très bien payé mais sans être pour autant motivé. Et inversement être moins bien rémunéré et être motivé.

La motivation ne correspond pas à ce qu'on gagne mais dépend de la politique sociale de l'employeur qui donne du sens au travail et qui donne l'envie de travailler.

Bref, La motivation obéit donc à des facteurs complexes dont l'argent ne constitue pas le seul moteur. Le salaire pourra être source de motivation que s'il sert une politique axée sur la reconnaissance de la valeur ajoutée apporté par le travail du salarié.

II. UN CAS PRATIQUE

1) Historique.

Sanofi Aventis, autour de Jean-François Dehecq, Directeur Général de Sanofi depuis sa création en 1973 et aujourd'hui Président du groupe, est un des leaders mondiaux de l'industrie pharmaceutique. (4^{ème} au niveau mondial et 1^{er} au niveau Européens) spécialisé en médicaments et vaccins grippe et méningite.

Ici nous allons nous intéresser plus particulièrement à une unité de production : le site industriel du Trait en Seine maritime (entre Rouen et Le havre) fabricant essentiellement le Lovenox : médicament préventif des thromboses (caillots sanguins qui touchent les vaisseaux sanguins) et vaccins anti-grippe (prêt à l'emploi) pour l'Europe.

2) Rémunération et motivation en temps de crise

Situation : Problème la défaillance d'un fournisseur dans l'approvisionnement de seringues et l'affaire Baxter (contamination de la matière première du médicament phare Lovenox)

Le Lovenox représente environ 200 millions de seringues par an. Pour faire face au développement du marché il a été prévu d'accroître la capacité du site en Lovenox et d'étendre la production à d'autres Injectables notamment des Vaccins contre la grippe pour les USA.

Face aux incidents survenus en 2008 affectant les prévisions de production, quels ont été les moyens employés par la Direction des Ressources Humaines pour traiter cette crise et garder le personnel motivé ?

Solution : La direction des Ressources Humaines a informé et obtenu un accord des représentations syndicales. Cet accord d'entreprise, va introduire de nouvelles formes d'organisation du travail,

1-. Il a d'abord été réalisé un bilan organisationnel et humain de la situation de l'entreprise au regard du problème grâce à des entretiens menés avec les différents acteurs de l'entreprise : Direction, cadres, techniciens, ouvriers et représentants du personnel (valorisation des employés : motivation)

L'ensemble de ce travail de concertation et d'échanges a permis de poser les bases de réflexion et de définir les enjeux réels de la crise en intégrant les dimensions financières, organisationnelles et sociales. Il a servi de base de discussions entre DRH et délégués syndicaux.

Ainsi un accord a été rapidement trouvé qui redéfinit la notion de temps de travail effectif, les modes de rémunérations des différents temps de travail et prévoit la possibilité de recourir aux équipes VSD, SD et SDL afin de permettre à l'entreprise de s'adapter rapidement aux fluctuations de l'activité par un travail possible le week end (ce qui n'existait pas auparavant) . Cet accord a été conclu pour une durée déterminée d'un an à compter de la date de démarrage de la nouvelle organisation.

2- Pour être motivante, la mise en place des nouvelles organisations s'est accompagnée de nouvelles formes de rémunération : les horaires des équipes VSD, SD Et SDL tournent autour des 25 heures par semaine mais les salariés sont payés à temps plein c'est-à-dire 35h.

Ce nouvel accord, faisant appel à des volontaires, diminue les effectifs des équipes en place sur le site donc obligation de faire appel à des intérimaires de remplacement.

Une nouvelle procédure d'accueil a été mise en place à l'attention de ces nouveaux arrivants; les objectifs de ce dispositif d'intégration sont de permettre aux nouveaux salariés :

- trouver sa place et ses repères dans l'entreprise et découvrir la culture de l'entreprise et les valeurs du Groupe
- de s'adapter rapidement à leur fonction,
- de trouver les informations importantes auxquelles il a besoin de se référer.

Ces deux mesures ont été suivies d'effet : des volontaires ont été trouvés pour faire fonctionner les installations. Ils sont motivés pour deux raisons : ils savent que reposent sur leur travail le maintien de l'entreprise -et plus particulièrement de leur site - sur le marché. Ils défendent ainsi leur employabilité future. La deuxième raison c'est que l'entreprise, en reconnaissance de leur engagement, leur accorde un système de rémunération très intéressant (augmentation du SMAG [Salaire Minimum Annuel Garanti 2008] et revalorisation de toutes les primes).

C'est l'illustration qu'une politique d'information, de dialogue et de valorisation entraîne l'implication.

Les intérimaires ont été sensibles à la qualité de l'intégration. L'accueil est en effet le premier contact avec l'entreprise et els premières impressions sont capitales pour que tout être comprenne s'il est le bienvenu dans une organisation ou pas. Ils ont été ainsi très rapidement efficaces et sont conscients qu'ils ne sont pas exploités (il s'agit bien d'une situation transitoire). Il a été annoncé qu'un nouveau restaurant d'entreprise serait mis en service en 2009 permettant d'accroître la convivialité entre personnel Sanofi-Aventis et intérimaires.

CONCLUSION

Toute la difficulté du système de rémunération réside dans le fait de motiver le salarié et de l'inciter à participer activement à l'activité de l'entreprise. Le constat est souvent le même : les comportements des individus sont hétérogènes, par conséquent, chacun réagit différemment par rapport aux éléments de rémunération, et de ce fait, les entreprises sont amenées à utiliser un mix de rémunération qui s'adapte à l'individu concerné. Dans le but d'atteindre une efficacité et une motivation optimale, la politique de rémunération de SANOFI AVENTIS utilise toutes les possibilités existantes des systèmes de rémunération afin de mieux impliquer et associer les salariés à la performance et au développement du Groupe et de chacun des sites :

- le salaire de base est fixé au dessus des médianes du marché,
- des augmentations générales fonction des possibilités économiques de l'entreprise sont attribuées en sus des augmentations individuelles liées à l'augmentation des compétences de chacun
- des bonus sont versés, liés à la performance individuelle sur la base d'objectifs à atteindre fixés lors d'un entretien annuel (appelé entretien annuel de progrès)
- la performance collective est récompensée par la participation et un intéressement
- les salariés peuvent, s'ils le souhaitent, placer de l'argent sur un PEE (plan d'épargne d'entreprise) ou du temps sur un CET (compte épargne temps).

Les éléments de salaires qui récompensent augmentation des compétences, performance collective et individuelle, sont les facteurs motivateurs des théories de Maslow et Herzberg. Les augmentations générales et les plans d'épargne sont statutaires (sans distinction de salarié) et donc peu motivateurs.

ANNEXES

évaluer le système de rémunération en place dans son entreprise et en mesurer les conséquences stratégiques

G Donnadieu propose un rangement des différentes variables d'action sur une grille à deux axes : flexibilité, motivation. Le critère "paix sociale" est pris en compte par un code typographique (*italique souligné*, fin ou gras suivant l'intensité de la contribution) *

* chapitre 7 de l'ouvrage conçu par Dimitri Weiss "les ressources humaines" éditions d'Organisation" (1999)

↑ Flexibilité croissante

- participation
- *intéressement global*
- *intéressement d'unité*
- bonus d'équipe
- plan d'épargne
- stock options
- bonus individuel
- périphériques sélectifs
- *augmentations générales*
- *augmentations individuelles*
- *périphériques statutaires*

Motivation croissante⇒

la théorie d'Abraham Maslow

les besoins humains s'étagent graduellement sur une pyramide à 5 niveaux :



- Survie : *besoins physiologiques* : faim, soif, sommeil, ...
- Sécurité : *besoins de sécurité* : protection morale et physique...
- Socialisation : *besoins de socialisation* : amitié, affection, échange...
- Estime : *besoins d'estime* : respect de soi, considération, prestige...
- Accomplissement : besoins d'accomplissement, réalisation personnelle

Résumé du concept :

Ces besoins constituent la base des motivations des individus, c'est une réalité qui se retrouve dans la vie professionnelle.

Ils sont présents, de façon latente, chez chacun de nous.

Les besoins sont hiérarchisés. Chaque besoin supérieur ne devient conscient que lorsque les besoins inférieurs sont satisfaits.

Par exemple, un individu ne peut se sentir en sécurité (niveau 2) si sa première préoccupation est de trouver à boire et à manger (niveau 1).

Cette pyramide peut également servir dans l'entreprise: ainsi, la performance d'un collaborateur (niveau 5) peut se dégrader si celui-ci ne se sent pas reconnu par son équipe (niveau 3) ou tout simplement si il n'a pas bien dormi ! (niveau 1)

Application de la théorie :

L'augmentation de situation dans les niveaux élevés est plus valorisante et mieux mémorisé dans les niveaux bas

exemple : nous nous souvenons plus longtemps d'un éloge sur nos résultats ou notre travail (niveau 4) que d'une augmentation du salaire mini ou d'un changement de notre siège de bureau (niveau 1).

Un besoin supérieur ne se manifeste que lorsque les besoins de rang inférieurs sont pour une plus large part satisfaits (exception : besoin supérieur tellement fort qu'il annule le besoin inférieur)

dans ces conditions : proposer une mesure portant sur la réalisation de soi comme mobile d'engagement professionnel (niveau 5) n'a pas de sens si le travail ne fournit pas un minimum de sécurité et de confort pour un salaire de base convenable (niveaux 1 et 2) ou si le salarié ne bénéficie pas d'un minimum d'estime (niveau 3).

exemple d'application de la théorie de Porter et Lawler

un directeur commercial fixe à un commercial l'augmentation des ventes de 20% dans un secteur de marché à développer

l'agent commercial va penser :

1. ***me donne t'on les moyens ?*** ai-je le talent et l'énergie nécessaire ?
⇒ réponse non = découragement = échec
2. ***que m'offre t'on en contrepartie*** : prime, bonus,..? la prime ou le bonus est elle certaine et équitable ? ⇒ si le bonus dépend de l'humeur du directeur, de l'accord du DG = réticence à s'engager = échec
3. ***suis intéressé par la récompense promise ?*** le jeu en vaut il la chandelle ? si le montant du bonus est trop estimé trop faible ⇒ pas d'effort particulier = échec

faute de réponse positive à chacune des questions, le processus de motivation ne s'enclenchera pas.

la théorie de Frederik Herzberg *

* « le travail et la nature de l'homme » de F. Herzberg (1966)

Contrairement à Abraham Maslow qui s'intéressait aux racines de la satisfaction du besoin (besoins physiologiques, de sécurité, social, d'estime, de réalisation de soi, d'épanouissement), Frédéric Herzberg utilise une autre approche :

satisfaction et insatisfaction ne sont pas symétriques

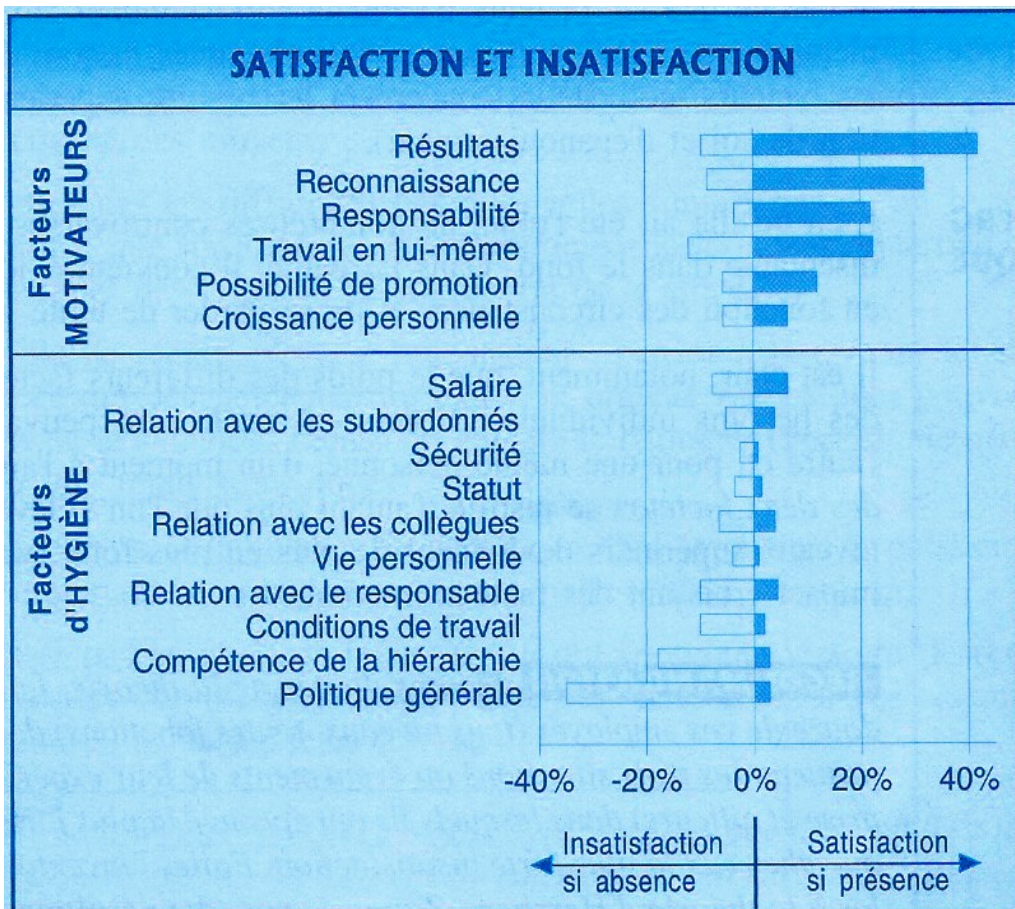
Ainsi, la présence de certains facteurs augmente la satisfaction mais leur absence ne génère pas obligatoirement une forte insatisfaction.

A l'inverse, l'absence de certains facteurs est source d'insatisfaction mais la présence à un niveau élevé ne crée pas une forte satisfaction.

exemples :

- obtenir de bons résultats est la cause la plus fréquente de satisfaction (40% des personnes interrogées) alors que l'absence de résultats conduit rarement à l'insatisfaction (10% des personnes interrogées)
- au contraire, le désaccord avec la politique de l'entreprise (organisation, orientations générales, valeurs, ..) apparaît la cause dominante d'insatisfaction (35% des cas), alors que l'agrément avec ce paramètre n'est rarement une cause de grande satisfaction (5% des cas).

Les facteurs ci-dessous sont classés par ordre décroissant de satisfaction « nette »* :



* source : lettre du manager n°373

Les facteurs d'hygiène se rattachent au contexte du travail et à son environnement.
 Les facteurs motivateurs se rapportent au contenu du travail.