

LA MOTIVATION ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL

Psychologie du Travail / Master 1 Sciences de gestion et Management / 2007

SOMMAIRE

Introduction	1
---------------------------	----------

I. Les théories fondatrices

A° La motivation en tant que satisfaction des besoins = Théories de la satisfaction :

1° La pyramide des besoins de Maslow.....	2
2° Les facteurs de satisfaction de Herzberg.....	3
3° La théorie ERD d'Alderfer.....	3

B/ Les motifs internes de la motivation = Théories de l'implication :

1° La théorie des attentes de Vroom	3
2° La théorie bi factorielle de Herzberg.....	4

C/ Les motifs externes de la motivation = Théories de la stimulation :

1° la théorie du renforcement.....	5
2° La théorie de l'équité.....	6

II. De la théorie à la pratique : Comment motiver aujourd'hui ?

A/ Le cadre de vie du salarié dans l'entreprise :

1° Un mode de management.....	7
2° La communication et le dialogue social.....	8
3° La nature du travail	9

B/ La politique de rémunération :

1° L'individualisation des salaires	10
2° La participation	11
3° Les autres éléments de la rémunération	11

C/ Les perspectives d'évolution du salarié dans l'entreprise :

1° La politique de formation et le développement des compétences.....	12
2° La gestion des carrières.....	12

Conclusion.....	14
------------------------	-----------

Bibliographie.....	15
---------------------------	-----------

INTRODUCTION

Actuellement, les entreprises redécouvrent que le potentiel humain est un atout : elles ont en effet compris que les structures et les hommes peuvent donner un avantage compétitif à leurs organisations. Ce phénomène s'est traduit par un développement considérable de l'intérêt porté aux ressources internes, qu'il faut désormais mobiliser, impliquer et motiver. Dans ce cadre la recherche de satisfaction au travail se révèle primordiale.

En pratique, la motivation met en interrelation les trois notions suivantes :

Qu'est ce que la motivation ?

La motivation correspond à un comportement lié à un calcul individuel mettant en œuvre trois variables qui sont la performance, l'effort à accomplir et la récompense liée au niveau de la performance.

Pour LEVY-LEBOYER, la motivation déclenche l'activité, la dirige vers certains buts et la prolonge tant que ces buts ne sont pas atteints.

Qu'est ce que l'implication ?

L'implication représente l'identification et l'engagement dans une organisation ; elle peut être décrite par trois facteurs :

- Une forte croyance dans les buts et valeurs de l'organisation.
- La volonté d'exercer des efforts considérables pour l'organisation.
- La volonté de rester dans l'organisation.

Qu'est ce que la satisfaction au travail ?

La satisfaction est un sentiment positif que le travailleur éprouve à différents degrés lorsque ses attentes par rapport au travail se réalisent.

Quelles stratégies pour motiver ses équipes ? Comment les mettre en œuvre ? Faut-il choisir des individus déjà motivés ? Ou au contraire trouver des méthodes pour les stimuler ? Faut-il les mêmes méthodes pour tous ?...

⇒ A partir des recherches menées dans ce domaine, quelles formes de motivation préconiser aujourd'hui ?

I. Les théories fondatrices

A°) La motivation en tant que satisfaction des besoins = Théories de la satisfaction :

1°) La pyramide des besoins de Maslow.

Abraham Maslow est un célèbre psychologue américain considéré comme l'un des meneurs de l'approche humaniste. Ce psychologue est surtout connu pour son explication de la motivation par la pyramide des besoins qui lui est attribuée.

La théorie des besoins de Maslow est la plus connue des théories de la motivation. Elle est notamment très utilisée par les praticiens de la GRH. Cette théorie repose sur une hypothèse forte à savoir que tout individu a une hiérarchie des besoins qu'il cherche à satisfaire dans un ordre de priorité. Chaque fois qu'un besoin est satisfait il ne constitue plus en lui-même un facteur de motivation. C'est le suivant dans l'ordre hiérarchique qui prend le relais. Maslow dégage six niveaux de besoins :

- Besoins physiologiques, correspondant tous à des manques de l'organisme (alimentation, sexualité...)
- Besoins de sécurité. Recherche d'un environnement sain, stable, ordonné et prédictible, excluant les dangers et les changements.
- Besoins d'appartenance et d'amour concernant le partenaire, les amis, la communauté ethnique ou culturelle.
- Besoins d'estime de soi et par les autres. Recherche de la réussite, du statut. L'attribut « méritée » est nécessaire pour que l'estime soit vraiment satisfaisante.
- Réalisation de soi, de ses capacités, de ses idées et idéaux.
- Besoin de savoir et de comprendre. Cela concerne le goût du mystère et de l'inexpliqué, la fuite du coutumier et de la monotonie.

Cet esprit consiste à dire que lorsque les besoins d'un niveau sont satisfaits, éventuellement de manière incomplète ou temporaire, les individus sont sensibilisés à des besoins de niveau supérieur. Ces derniers deviennent importants et acquièrent un pouvoir mobilisateur d'autant plus grand que ces besoins sont satisfaits de manière très variable. Cela ne signifie pas que les besoins des niveaux inférieurs disparaissent dès qu'un besoin de niveau supérieur émerge. Lorsqu'un besoin est satisfait, il entraîne l'émergence d'un besoin supérieur dans la hiérarchie et perd de l'importance aux yeux du travailleur, au profit du nouveau besoin. Par exemple, un individu qui s'estime bien payé recherchera davantage la reconnaissance qu'une augmentation. S'il n'en obtient pas assez dans son travail, il pourra pourtant continuer à réclamer des augmentations en guise de compensation mais leur pouvoir mobilisateur sera moindre. Dans certaines circonstances, les besoins satisfaits conservent un tel pouvoir. Ainsi, un cadre supérieur au chômage se mettra au bout d'un délai plus ou moins long à chercher un travail simplement rémunérateur tout en souhaitant un autre à la fois rémunérateur et gratifiant à d'autres égards. Il faut noter qu'aucun besoin ne peut être fait simultanément. Ainsi les praticiens de la GRH vont essayer de déterminer les besoins facteur de motivation de chaque salarié.

Cette théorie a fait l'objet de critiques notamment du fait du caractère trop informatif de la théorie. En effet l'ordre des besoins est préétabli, or cet ordre peut changer d'un individu à l'autre en fonction des cultures d'origine. De plus cette théorie est trop statique. Les besoins peuvent très bien varier à court terme et survenir simultanément.

2°) Les facteurs de satisfaction de Herzberg.

Frederick Herzberg est un psychologue américain qui a conduit de nombreuses recherches sur la motivation au travail. Selon lui l'homme tente à la fois d'échapper à la douleur et à grandir personnellement. Il dégage cinq facteurs de satisfaction au travail :

- L'accomplissement c'est-à-dire le besoin de finaliser un travail.
- La reconnaissance ou la considération.
- La nature même du travail à effectuer à savoir se réaliser dans un travail intéressant.
- La responsabilité
- L'avancement ou l'évolution professionnelle.

Ces besoins s'ils sont satisfaits, entraînent des modifications durables dans les attitudes et le comportement des individus. Herzberg à travers cette théorie va associer directement productivité et satisfaction au travail, il légitime ainsi toutes les actions liées à l'organisation du travail (accroissement des responsabilités, répartition des tâches en fonction des compétences, la mobilisation autour d'un objectif commun.).

3°) La théorie ERD d'Alderfer.

Ici la motivation serait due à la volonté de satisfaire trois types de besoins :

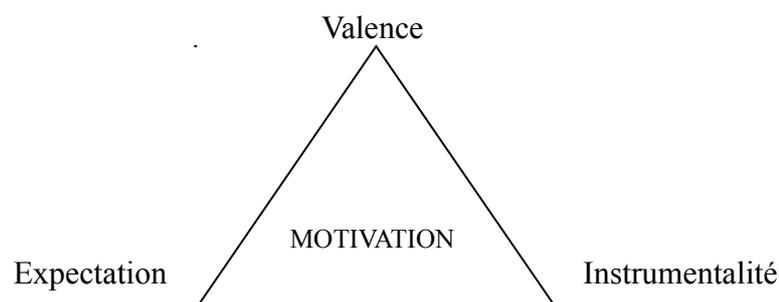
- Les besoins d'existence (E). Ils vont exprimer des désirs d'ordre physique et matériel. En situation de travail cela va se traduire par la recherche de meilleures conditions d'emploi ou encore une augmentation du salaire.
- Les besoins de rapports sociaux (R). C'est l'ensemble des besoins et des aspirations qui vont pousser l'individu à avoir des relations internes avec ses semblables.
- Les besoins de développement personnel (D). Ce sont les besoins de participer à des activités enrichissantes.

Pour Alderfer il n'existe pas de hiérarchie des besoins. Chaque besoin peut agir simultanément. Plus le degré de satisfaction est faible plus l'intensité des besoins à satisfaire sera forte et donc plus la motivation sera importante. Autrement dit le niveau de motivation est directement lié à la faiblesse du degré de satisfaction de certains besoins. Lorsque l'individu ne peut pas satisfaire un besoin il va régresser sur cette catégorie de besoins et pas frustration reporter ses désirs sur d'autres catégories de besoin.

B/ Les motifs internes de la motivation = Théories de l'implication :

1°) La théorie des attentes de Vroom .

Il s'agit de la motivation par le système VIE comme décrit dans le schéma ci-dessous :



Ainsi, Vroom a mis en évidence trois facteurs déterminants de la motivation :

- La Valence (V) : Il s'agit de la valeur attribuée par l'individu à une récompense, selon son propre système de valeurs ; elle est donc entièrement subjective et appartient à chaque travailleur.
C'est répondre à la question : « Est-ce que ça vaut la peine ? »
- L'Instrumentalité (I) : C'est la probabilité que tel comportement permette d'accéder à telle récompense, ou autrement dit, le lien perçu par le salarié entre l'action à entreprendre et la récompense.
C'est répondre à la question : « Est-ce le bon moyen ? »
- L'Expectation (E) : C'est l'opinion que chacun a de lui-même et de ses chances de réussite par rapport à ses capacités.
C'est répondre à la question : « Suis-je capable de ? »

Voici une illustration de ces facteurs concernant une formation :

- E = Suis-je capable de suivre cette formation ?
- I = Va-t-elle me permettre d'obtenir la promotion que je désire ?
- V = Cette promotion a-t-elle une valeur suffisante à mes yeux pour sacrifier une grande partie de mes loisirs à celle-ci ?

Avant d'entreprendre une action, toute personne passe par l'évaluation de ces trois facteurs ; celle-ci constitue pour Vroom le processus de motivation qui se présente de la façon suivante :

$$\text{MOTIVATION} = V * I * E$$

Ainsi, si un terme est nul, par exemple si l'individu ne se sent pas capable de réussir, le produit donc la motivation sera nulle.

2°) La théorie bi factorielle de Herzberg.

Herzberg s'est aussi intéressé aux facteurs de motivation ; il en distingue 2 types :

- Les facteurs de motivation ou de satisfaction : Ce sont ceux qui déclenchent des actes moteurs qui tendent à dépasser les objectifs fixés.

Ex : le travail lui-même, la réussite, l'avancement, la responsabilité.

- Les facteurs d'ambiance ou d'hygiène de vie : Par manque, ils provoquent des insatisfactions mais s'ils sont présents, ils ne provoquent pas nécessairement de la satisfaction ou de la motivation.

Ex : le commandement, la rémunération, les conditions de travail.

L'intérêt de cette approche de la motivation est de montrer l'indépendance des facteurs de satisfaction ou de motivation et des facteurs d'insatisfaction. Ainsi, augmenter le salaire pourra diminuer l'insatisfaction mais sans accroître la motivation, alors que donner des responsabilités pourra développer la satisfaction et la motivation.

Cependant, Herzberg a mené son étude en interrogeant des salariés et cette démarche fait ressortir le biais de complaisance ; en effet, ceux-ci attribuent l'insatisfaction aux facteurs de contexte et la satisfaction aux facteurs relatifs à eux-mêmes car les bons souvenirs relèvent surtout des réussites personnelles et les difficultés dépendent des autres.

C/ Les motifs externes de la motivation = Théories de la stimulation :

Il s'agira ici d'expliquer comment entretenir la motivation d'un individu grâce à la stimulation.

L'idée de base est que le comportement d'un salarié (sa contribution) tendra à se répéter s'il est suivi de conséquences jugées positives par celui-ci (sa rétribution).

1°) la théorie du renforcement.

Selon Skinner, le comportement est causé par l'environnement. L'être humain a tendance à répéter les comportements ayant des effets positifs et à éviter ceux dont les effets sont négatifs.

Pour stimuler le comportement du salarié le gestionnaire peut utiliser deux méthodes :

- La récompense = compliments en public, reconnaissance, éloge, hausse salariale, promotion...
- La punition = réprimande, rejet, harcèlement, congédiement...

Skinner distingue quatre types de renforcement :

La stimulation

	RENFORCER UN COMPORTEMENT	ELIMINER UN COMPORTEMENT
RECOMPENSE	RENFORCEMENT POSITIF <i>Offrir une récompense</i>	EXTINCTION et CORRECTION <i>Supprimer une récompense</i>
PUNITION	RENFORCEMENT NEGATIF <i>Supprimer une punition</i>	SANCTION <i>Appliquer une punition</i>

- Le renforcement positif : offrir une récompense.

Ex : le salarié qui arrive à l'heure tous les matins est complimenté

- Le renforcement négatif : encourager l'employeur en faisant cesser une contrainte désagréable. L'employé est conscient d'éventuels conséquences négatives et préfère éviter les punitions.

Ex : le salarié évite les réprimandes en arrivant à l'heure

- L'extinction (ou correction) : priver un salarié d'une récompense antérieurement offerte ou susceptible d'être offerte.

Ex : l'employé qui arrive en retard constate que ceux qui sont à l'heure sont complimentés par le supérieur. Il est donc vexé de ne pas être félicité. On le met face à ses responsabilités par la méthode FISC.

La méthode FISC consiste à établir les faits (F), expliquer l'impact sur le travail ou sur le fonctionnement de l'entreprise (I), spécifier clairement le comportement désiré (S), et enfin énoncer

les conséquences que ce nouveau comportement pourrait avoir sur le fonctionnement de l'équipe, de l'entreprise (C).

Ex : Le matin tu arrives en retard (F)

Suite à ton retard, nous n'avons pu livrer ce client dans les délais convenus (I).

Ce que j'attends de toi c'est que tu m'avertisses chaque fois que tu prévois ton retard (S).

Si tu agis ainsi tu obtiendras de meilleurs résultats (C).

- La sanction : appliquer une solution

Ex : réprimande publique du salarié qui arrive en retard

Les deux premiers renforcements visent à favoriser la répétition d'un comportement désiré, quant aux deux autres, ils visent à éliminer un comportement non désiré.

Quel type de renforcement adopter ?

Stimuler le personnel ne consiste pas à intimider par conséquent les sanctions ou faire planer des éventuelles réprimandes ne sont certainement pas les meilleures méthodes. Ainsi afin d'impliquer davantage le personnel il serait préférable d'utiliser le renforcement positif (reconnaissance) afin de mettre en œuvre les facteurs moteurs de la motivation. Peters et Waterman montrent la primauté du renforcement positif en effet ils montrent que les entreprises les plus performantes renforcent chez leurs employés le sentiment d'être des gagnants plutôt que des perdants.

D'autre part afin d'éviter qu'un comportement non désiré ne se reproduise, il est préférable d'utiliser la correction plutôt que la sanction car dans cette méthode il y a un processus d'apprentissage. Cependant il conviendra de sanctionner certains actes mais non la personne elle-même.

2°) La théorie de l'équité.

La théorie est fondée sur une comparaison par l'individu de sa rétribution – contribution (ratio) par rapport au ratio rétribution - contribution d'un autre individu effectuant un même travail ou de situations connues antérieurement.

Les rétributions correspondent à tout ce que l'individu va recevoir (rémunération, reconnaissance, RTT...) les contributions quant à elle correspondent à l'ensemble des efforts, au temps consacré, à l'investissement dans l'entreprise, et aux compétences du salarié.

La comparaison se fait grâce à un individu repère choisi de manière rationnelle à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

Quel est le processus qui conduit l'individu à travers la théorie de l'équité à diminuer ses contributions ?

L'évaluation des ratios est naturellement subjective, elle s'effectue selon les perspectives de l'individu et aura de fortes conséquences, puisque tout sentiment d'inéquité éprouvé durablement par une personne se traduira tôt ou tard par un réaménagement de ses contributions à l'entreprise.

Analyse de la théorie

1^{er} cas : constatation équité parfaite entre individu repère et lui-même.

Dans ce cas le processus ne se déclenche pas.

2^{ème} cas : Situation de sous équité (ratio inférieure à celui de l'individu repère).

Si la personne perçoit une injustice, elle peut réduire la qualité ou la quantité de sa contribution au travail.

3^{ème} cas : Situation de suréquité ou inéquité.

Le sentiment d'être trop rétribué par rapport à un travail donné peut conduire la personne à fournir un effort supplémentaire due à un sentiment de culpabilité.

II. De la théorie à la pratique : Comment motiver aujourd'hui ?

Dès l'entrée d'un collaborateur au sein de l'entreprise, il est possible d'agir sur la motivation à deux niveaux :

- Le recrutement : Dans la définition du profil du candidat, il s'agit d'inclure une large part à la motivation dont l'évaluation se fera principalement par un entretien individuel ou collectif.

Ex : La société Laser Contact procèdent à des entretiens collectifs où les candidats les plus motivés prennent plus la parole pour montrer leur potentiel, leurs compétences.

- L'intégration et le suivi des nouveaux collaborateurs : Il s'agit d'assurer les meilleures conditions d'accueil et d'intégration aux salariés.

Ex : Mettre en place une procédure d'accueil formalisée (livret d'accueil, visite de site ...)

Confier l'intégration à des tuteurs choisis parmi les salariés, ce qui présente un double avantage car cela peut aussi motiver la personne désignée « tuteur »

Mettre en place des entretiens individuels à un rythme plus rapide (à 3 mois, à 6 mois et à 1 an par exemple)

Ensuite, tout au long de la vie du salarié dans l'entreprise, il est possible d'utiliser les différents éléments du mix-GRH pour accroître la motivation, la satisfaction, l'implication et fidéliser les salariés.

A/ Le cadre de vie du salarié dans l'entreprise :

1°) Un mode de management.

Différents auteurs se sont intéressés au type de management le plus adapté pour motiver les salariés et obtenir une certaine performance. Aujourd'hui, le plus pertinent semble être le management intégrateur de Blake et Mouton ; il s'appuie sur un travail accompli par des hommes responsables, des rapports basés sur la confiance et le respect mutuel, ainsi qu'une forte participation des salariés aux décisions. Tout comme le management participatif défini par Lickert, ce type de management a l'avantage d'investir chacun dans l'organisation mais il a de plus l'intérêt

de répondre aux exigences de la production en plus de répondre aux problèmes humains, ces deux variables représentant un dilemme pour les managers.

Mais le management se doit aussi d'intervenir sur les relations de travail ; en effet, une étude récente réalisé par TNS Sofres auprès de salariés et de chefs d'entreprise place l'ambiance et les relations entre collègues au premier plan en ce qui concerne la satisfaction et la qualité de vie au travail. Cela peut se faire selon deux axes :

- Le travail de groupe : Celui-ci peut prendre différentes formes comme la constitution d'équipes de production, de groupes de travail projet et plus largement le management par projet ou encore d'équipes transversales travaillant sur un sujet particulier.

Ex : La rédaction d'une nouvelle procédure de travail.

- Les manifestations à l'extérieur de l'entreprise : Elles ne touchent pas le cadre de travail mais les relations entre les personnes qui peuvent les percevoir comme une opportunité.

Ex : repas d'entreprise, sorties culturelles ou sportives.

Par contre, l'utilisation de ces dernières est délicate car elles peuvent être perçues comme une contrainte ou une volonté de détourner le salarié des problèmes effectifs de l'entreprise.

Enfin, le management doit montrer l'intérêt qu'il porte aux salariés et placer la reconnaissance au cœur de sa stratégie de motivation ; elle doit être une pratique quotidienne. Il s'agit d'apporter régulièrement un feedback positif aux salariés.

Ex : Apporter une mention particulière à un collaborateur dans le journal d'entreprise.

2°) La communication et le dialogue social.

Il s'agit dans un premier temps de favoriser le dialogue social, non seulement pour diminuer les revendications, mais aussi pour avoir une meilleure connaissance des insatisfactions des salariés afin de les réduire. Dans ce cadre, les managers doivent entretenir des relations étroites avec les Institutions Représentatives du Personnel qui seront pour la direction des « agents » de motivation. Il est donc nécessaire d'aller au-delà des éléments légaux à leur égard.

Ex : Participation des IRP aux réunions où des décisions importantes seront prises.

Ensuite, il s'agit de communiquer à deux niveaux :

- En externe : Travailler pour une entreprise reconnue socialement comme « bonne », ayant une image positive auprès du public peut accroître le sentiment d'appartenance et donc l'implication et la motivation des salariés car ils existera chez eux un sentiment de fierté et une envie de participer à la réussite de l'organisation.
- En interne : Les salariés recherchent le plus souvent une stabilité dans leur travail et une communication interne est un outil privilégié pour faire taire les rumeurs source d'insécurité. De plus, elle permet de faire partager la vision du dirigeant aux travailleurs qui adhéreront plus facilement aux projets de l'entreprise. La communication interne sera d'autant plus à l'origine de motivation et de satisfaction

que les salariés participeront activement à la sélection et la diffusion des informations transmises et que l'entreprise sera capable d'identifier les informations attendues par ses travailleurs.

Ex : livret d'accueil, journal interne, boîte à idées, intranet.

3°) La nature du travail.

Enfin, il est impératif pour les entreprises de s'intéresser à la nature du travail qu'elles fournissent à leurs salariés. Les effets négatifs d'un travail répétitif et très spécialisé, tel que le taylorisme, ont largement été démontrés et celui-ci fait l'objet d'un rejet massif des salariés qui ne veulent pas être considérés comme des machines mais être reconnus pour leurs compétences et exercer un travail « intéressant ». Cette notion est floue et spécifique à chaque individu, cependant il est possible de dégager des facteurs de satisfaction et de motivation relatifs à la nature du travail :

- L'enrichissement du travail: C'est augmenter le contrôle de chacun sur l'organisation de ses tâches.
- L'élargissement du travail: Il s'agit d'accroître la variété des opérations exécutées pour que le salarié exerce des tâches diversifiées.

Ex : Proposer à une standardiste d'exercer, en plus de ses tâches quotidiennes des travaux de secrétariat.

- Donner du sens au travail: Il faut montrer aux travailleurs pour quoi travailler.
- Proposer d'exercer des tâches plus qualifiées: Cela s'inscrit dans une démarche d'amélioration et de reconnaissance des compétences.

Ex : Proposer au guichetier d'une banque d'exercer des tâches de conseiller financier.

- L'empowerment: Cette pratique consiste à confier des responsabilités aux subordonnés.

Ex : Proposer à un membre de l'équipe d'exercer les activités du chef d'équipe en son absence.

- Laisser une marge de manœuvre: Il s'agit d'accroître la possibilité du salarié de prendre des initiatives.
- Fixer des objectifs: Ils peuvent être individuels et/ou collectifs, mais dans tous les cas, ils doivent pouvoir être atteints par le salarié. Leur utilisation est complexe car des objectifs ambitieux peuvent à la fois être source de motivation ou de démotivation selon l'individu considéré et le contexte dans lequel il se situe.
- Agir sur le temps de travail: L'entreprise peut proposer des aménagements dans ce domaine.

Ex : Proposer du temps partiel, mettre en place un système d'entrée-sortie dans des plages horaires, laisser au salarié le choix dans ses dates de congés payés.

- Améliorer les conditions de travail: L'étude citée plus haut montre également que les facteurs de motivation, après les relations de travail, concernent l'espace de travail qui doit être le plus ergonomique et agréable possible.

Ex : Diminuer le bruit environnant, améliorer l'éclairage, installer une climatisation.

B/ La politique de rémunération :

La rémunération est l'une des principales méthodes utilisées pour motiver les salariés. A cet effet la rémunération du personnel devra faire l'objet d'une véritable politique pour l'entreprise qui devra fixer le niveau des salaires ainsi que leur évolution dans le temps.

Outre le salaire de base qui pourra être calculé suivant différentes variables (temps, rendement, qualification...) on trouve un certain nombre d'éléments complémentaires qui permettront de motiver le personnel.

1°) L'individualisation des salaires.

- **Principe et mise en œuvre :** Le principe est de motiver les salariés en récompensant les meilleurs. Ainsi la rémunération globale sera alors composée d'une partie fixe et d'une partie variable. L'individualisation désigne donc le fait que les augmentations de salaires lorsqu'elles existent sont différenciées selon les salariés. Cette procédure a pour finalité de pouvoir inciter chacun des salariés à s'impliquer d'avantage dans son travail.

En ce qui concerne sa mise en œuvre l'individualisation suppose que l'employeur puisse mesurer avec précision l'effort fourni ou le résultat final imputable à chacun. L'entreprise va donc définir un certain nombre de critères d'évaluation des performances. Ils pourront être :

- * Quantitatifs et mesurables : productivité, assiduité, mérite...
- * Non mesurables : L'évaluation sera effectuée librement par le chef hiérarchique.

Au niveau de la sélection des critères d'évaluation ils devront être définis avec la plus grande attention car ils peuvent être à l'origine d'un sentiment d'injustice en cas de mauvais choix.

En pratique l'individualisation des salaires se fait le plus souvent sous forme de primes. On peut effectuer une typologie des primes :

- * Primes liées aux conditions de travail : Prime de salissure, de pénibilité, de risque...
- * Primes liées aux performances : Résultats obtenus, Régularité au travail, Assiduité...
- * Primes à l'ancienneté.

- **L'individualisation des salaires en pratique :** Ce système de rémunération est très prisé dans les pays anglo-saxons et il s'étend de plus vers les pays latins tel que l'Italie ou l'Espagne ou beaucoup d'entreprises utilisent ce principe d'individualisation des salaires. La France n'échappe pas à la règle comme en témoigne une filiale de Tandy fabriquant de matériel informatique qui depuis quelques années utilise un système de rémunération comportant une forte partie variable à savoir que 10 à 25 % du salaire de base est fermé sous forme de primes. L'objectif étant de favoriser l'accroissement de la productivité individuelle et de la qualité. Dans ce cas précis la formule est appliquée à l'ensemble du personnel y compris le PDG.

- **Les inconvénients du système d'individualisation des salaires :** L'individualisation des salaires peut avoir des effets pervers à plus ou moins long terme dans

l'entreprise. En ce qui concerne l'organisation ce système empêche un contrôle strict de la masse salariale. Pour ce qui est du salarié ce système peut entraîner deux inconvénients majeurs.

- * Un risque accru de tensions internes. Ce phénomène sera d'autant plus important quand les critères utilisés seront peu mesurables ou mal connus.
- * Un accroissement de la concurrence entre les salariés. Ainsi ce système ne favorisera pas le travail en équipe et la coopération et va être souvent à l'origine de stratégies individuelles.

Ainsi les entreprises vont essayer de motiver les salariés par d'autres éléments de la rémunération.

2°) La participation.

Dans le but de motiver ses salariés l'entreprise va attribuer un certain nombre d'avantages financiers directement liés à l'activité de l'entreprise.

- **La participation des salariés aux résultats de l'entreprise :** La participation est un mécanisme obligatoire pour toutes les entreprises d'au moins 50 salariés. Chaque l'entreprise est obligée de consacrer une partie de son bénéfice à la réserve spéciale de participation.

La somme obtenue n'est pas immédiatement distribuée aux salariés, elle est bloquée pendant 5 ans durant laquelle l'entreprise va la placer et la rémunérer. Outre la motivation ce mécanisme pousse le salarié à demeurer un certain temps dans l'entité et à donc un impact sur la fidélisation.

- **L'intéressement :** Il s'agit d'une modalité de rémunération prévoyant une indexation sur le résultat. Autrement dit l'entreprise va répartir à ses salariés une prime dont le montant est proportionné à la réalisation d'un résultat déterminé. On trouve par exemple l'intéressement aux ventes, à la productivité ou encore aux bénéfices.

- **Le plan épargne entreprise :** C'est un compte de valeurs mobilières (actions, obligations) que l'entreprise va gérer au nom du salarié. Ce compte peut être alimenté par les sommes issues de la participation et de l'intéressement. Là encore le compte doit être bloqué 5 ans avant que le salarié puisse en tirer profit.

Dans le même registre on trouve les stock options qui correspondent à des actions que l'entreprise vend à ses salariés à un prix inférieur à celui du marché. Ce système a un double avantage puisqu'il permet de motiver le salarié mais également de le faire rentrer dans l'actionnariat de l'entreprise.

3°) Les autres éléments de la rémunération.

- **Les avantages en nature :** Ils correspondent à des privilèges d'ordre matériel accordés en général aux cadres. Parmi les avantages en nature les plus répandus on trouve notamment la voiture de fonction. La taille de la voiture et le prestige de la marque traduisent très souvent le niveau hiérarchique du salarié. Outre la voiture de fonction on trouve une multitude d'avantages en nature tel que le logement de fonction, le remboursement des frais de déménagement, des cartes voyageurs ou encore des tickets restaurants.

Il faut noter que l'attribution de ces avantages en nature prennent de plus en plus d'importance dans l'entreprise et constitue très souvent un facteur déterminant de la venue ou non d'un salarié dans l'entreprise.

- **Les avantages sociaux :** Ils prennent des formes diverses et variées. Parmi les plus connus on trouve la pension, l'assurance-vie, l'assurance maladie ou encore des congés maladie. Il faut noter que l'attribution de ces avantages n'a pas un réel impact sur la motivation du salarié

néanmoins à travers eux l'entreprise va donner l'impression aux salariés qu'ils se préoccupent de leur vie quotidienne et de leur confort et cela pourra pousser le salarié à en faire plus pour son entreprise.

C/ Les perspectives d'évolution du salarié dans l'entreprise :

Certains outils visent à favoriser la motivation de l'individu lui-même on parle d'outils de motivation intrinsèques.

La participation du personnel apparaît de plus en plus comme un facteur clé de succès pour l'entreprise qui se doivent d'intégrer dans sa stratégie une politique de motivation du personnel passant entre autre par la définition d'une politique de formation et d'une gestion de carrières orientée vers la satisfaction des besoins des individus membres de l'entreprise.

1°) La politique de formation et le développement des compétences.

L'homme à besoin de se réaliser c'est l'un des besoins fondamentaux de l'être humain. La formation permet actuellement de subvenir à ce besoin, les entreprises misent de plus en plus sur la formation pour faire évoluer leurs salariés et donc de les motiver.

La formation n'est pas seulement un outil d'évolution de carrière, mais un moyen d'évoluer avec le temps et de suivre l'évolution des nouvelles technologies par exemple. C'est un outil qui permet de se voir progresser dans son travail (accroissement des compétences) et en même temps de développer sa motivation.

Si la formation sert les intérêts des salariés elle sert aussi les intérêts des entreprises en effet l'objectif poursuivi est de faire correspondre les attentes des individus avec les besoins en compétence de l'entreprise.

Par exemple dans le cas de salariés de valeur, souhaitant changer d'activité alors que leur hiérarchie ne le souhaite pas ou essayant au contraire de rester dans une fonction alors qu'on leur propose d'évoluer, le bilan de compétences peut être un excellent moyen de les motiver, et donc à terme de les fidéliser. En effet l'employé à qui un employeur aura donné de nouvelles perspectives d'évolution ou ouvert les yeux sur ses compétences sera nécessairement reconnaissant à son entreprise d'avoir marqué un réel intérêt pour ses motivations. Ce sera peut être pour lui une vraie raison de rester dans son entreprise.

2°) La gestion de la mobilité et des carrières.

Il s'agit de proposer aux salariés des outils d'orientations professionnelles (bilan de compétences, conseils) et de leur assurer une évolution au sein de l'entreprise, il s'agira de leur proposer un plan de carrière ou de présenter les possibilités de changement de postes et d'évolutions.

Une politique active de Gestion des carrières permet de poursuivre deux objectifs simultanés. D'une part elle offre à l'entreprise une flexibilité fonctionnelle de la main d'œuvre employée et qui correspond aux nouvelles formes d'organisations du travail. (Recherche de polyvalence, hausse du niveau moyen de qualification). D'autre part elle permet de répondre aux attentes des individus dont la motivation repose de plus en plus sur des facteurs non financiers liés à une demande de reconnaissance qui repose en partie sur le principe de promotion.

La promotion notamment par la GPEC (la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), est un système stratégique de motivation interne qui est très motivant pour l'ensemble des salariés.

Un salarié est tout à son avantage de donner le meilleur de lui-même du fait que son implication dans l'entreprise sera suivie d'une évolution de carrière positive au sein de

l'établissement. La promotion d'un salarié intervient au moment où celui-ci a acquis une certaine reconnaissance au niveau de sa hiérarchie.

D'après la théorie de Maslow, le besoin d'estime de soi et de reconnaissance est le besoin le plus fort sur la pyramide de Maslow, et qui engendre la motivation.

CONCLUSION

La motivation, la satisfaction et l'implication des salariés concernent toutes les entreprises et sont des notions très relatives puisqu'elles dépendent de multiples facteurs et sont spécifiques à chaque individu ; cela explique qu'il n'existe pas de recette miracle dans ces domaines. D'ailleurs, aucune théorie ne peut prétendre à synthétiser à elle seule toutes les dimensions du processus motivationnel, mais chacune l'éclaire en partie. En effet, il est souvent nécessaire de mettre en place plusieurs éléments pour augmenter la motivation, il s'agit donc de mettre en place une politique globale de motivation. Néanmoins, même si certains des besoins des salariés sont moins ou pas satisfaits, ils peuvent tout de même être motivés et éprouver du plaisir au travail.

De plus, certains auteurs comme Hirschman ont démontré qu'il existe différentes réactions du salarié aux sollicitations de l'organisation :

- Exit : C'est une démission effective ou morale qui peut se manifester par un désinvestissement personnel du poste de travail, une absence de toute attente liée au travail.
- Voice : Il s'agit de la syndicalisation, la revendication ou l'expression d'un mécontentement.
- Loyalty : C'est la soumission ou l'implication.

Seul ce dernier comportement est à l'origine d'une motivation du personnel. Le processus de motivation est donc un phénomène complexe, difficile à aborder pour les entreprises car tout élément moteur de motivation peut aussi être moteur de démotivation ou d'une motivation nulle.

Ensuite, on constate un retard par rapport aux Etats-Unis en matière de motivation car les entreprises françaises ne prennent que peu en compte les facteurs hors travail. Il peut, par exemple s'agir de la famille ; un salarié ayant des enfants et qui a des problèmes de garde sera perturbé y compris dans son travail et cela peut se traduire par une baisse de son implication, de sa motivation. Ainsi, on assiste aujourd'hui à l'émergence des crèches d'entreprise, mais celles-ci ne sont encore que peu développées.

Enfin, depuis quelques années, de nouvelles pratiques de motivation émergent, par exemple :

- Les stages de redynamisation.
- Les « kick off » : séminaires géants où sont présents les salariés, leurs conjoints et les clients de l'entreprise.
- Le coaching.
- Les stages de gestion du stress et des émotions.
- Les cours d'expression orale ou physique ...

Cependant, leur efficacité n'est pas démontrée et elles font l'objet de nombreuses remises en cause car elles reposent sur des fondements plus ou moins reconnus. De plus, ces pratiques ne peuvent être mises en place uniquement au sein de grandes entreprises

BIBLIOGRAPHIE

- E. FREMICOURT « Diriger : 100 fiches techniques de gestion des ressources humaines », Ed. des Presses Universitaires de France (2003).
- J.M. PERETTI « Ressources Humaines », Vuibert (10^e Ed., 2006).
- C. LOUCHE « Psychologie sociale des organisations », Armand Colin (2005).
- « 50 fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines » coordonné par J.L. MAGAKIAN, Bréal (2003).
- Site Internet de l'université de Grenoble.
- Site Internet de l'université de Rennes.
- C. LEMOINE « Psychologie dans le travail et les organisations », Dunod (2003).